

DİCLE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM
DALI

ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN KAYIRMACILIK DAVRANIŞLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zühal AKYOL

DİYARBAKIR-2018

DİCLE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM
DALI

ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN KAYIRMACILIK DAVRANIŞLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
(Diyarbakır İli Örneği)

HAZIRLAYAN
Zühal AKYOL

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Abidin DAĞLI

DİYARBAKIR-2018

Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir 26.06.2018

İsim

İmza

Başkan: Prof. Dr. Behçet ORAL



Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Abidin DAĞLI



Üye: Dr. Öğr. Üyesi Meltem ÇAKMAK



Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. İlhami BULUT

BİLDİRİM

Tezimin içerdiği yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı ve bu tezi D.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nden başka bir bilim kuruluşuna akademik gaye ve unvan almak amacıyla vermediğimi; tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.


Zühal AKYOL

26/06/2018

ÖNSÖZ

Ortaokul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkinin ele alındığı bu çalışma; altı bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde* araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve tanımları açıklanmış; *ikinci bölümde* kayırmacılık ve örgütsel bağlılık davranışları incelenmiş ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir. *Üçüncü bölümde* çalışmanın yöntemi ve ardından *dördüncü bölümde* araştırmanın bulguları ele alınmıştır. *Beşinci bölümde* araştırma sonuçlarının yorumlanıp diğer araştırmalarla karşılaştırıldığı tartışmaya, *altıncı ve son bölümde* ise araştırmada ortaya çıkan sonuç ve sonuçlar doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Çalışmanın her aşamasında bilgi ve deneyimlerini paylaşan, rehberlik eden tez danışmanım sevgili hocam Dr. Öğrt. Üyesi Abidin DAĞLI' ya gösterdiği sabır, titizlik ve özen için en içten dileklerle teşekkür ederim. Lisansüstü öğrenimim süresince bu aşamaya gelmemde katkıları olan değerli hocalarım Prof. Dr. Behçet ORAL' a, Doç. Dr. Bayram AŞILIOĞLU' na, Dr. Öğrt. Üyesi Fırat Kıyas BİREL'e ve araştırmada katkılarından dolayı Arş. Gör. Dr. Ömer ŞİMŞEK' e ve Dr. Öğr. Üyesi Meltem ÇAKMAK'a şükranlarımı sunuyorum. Araştırmaya olan ilgi ve katılımlarından dolayı Diyarbakır İl merkezindeki ortaokul öğretmenlerine ve hem bu aşamada hem de tezimi düzenleme aşamasında desteğini hiçbir zaman esirgemeyen abim Kenan AKYOL' a teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman yanımda olan sevgili anneme, babama ve kardeşlerime ve beni her zaman motive eden ve destekleyen AKYOL ailesine çok teşekkür ederim.

Çalışmalarım sırasında, beni hep anlayışla karşılayan, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve karşılaştığım tüm zorluklarda hep yanımda olan çok değerli eşim Sercan Emre AKYOL' a ve canım kızım Nehir'e teşekkürü bir borç bilirim.

Zühal AKYOL

Diyarbakır, Haziran-2018

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER	Vi
ÖZET.....	X
ABSTRACT	Xii
TABLolar LİSTESİ.....	Xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	Xv
1. GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	4
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	6
1.4. SINIRLILIKLAR.....	7
1.5. VARSAYIMLAR	7
1.6. TANIMLAR	7
2.KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	8
2.1. KAYIRMACILIK KAVRAMI VE KAPSAMI.....	8
2.1.1. Kayırmacılığın Alt Boyutları	16
2.1.1.1. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)	17
2.1.1.2. Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm).....	23
2.1.1.3. Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık)	25
2.1.1.4. Hizmet Kayırmacılığı.....	27
2.1.1.5. Gönül Yapma (Suvasyon).....	27
2.1.1.6. Patronaj	28
2.1.1.7. Cinsel Kayırmacılık	29
2.1.2. Kayırmacılığın Zararları ve Sonuçları	31
2.1.3. Okul Yönetiminde Kayırmacılık	35
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI.....	37
2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	40

2.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar	43
2.2.2.1. İşe Bağlılık	44
2.2.2.2. Mesleğe Bağlılık	44
2.2.2.3. Kariyer Bağlılığı.....	46
2.2.2.4. İş Arkadaşlarına Bağlılık.....	47
2.2.2.5. Yönetime Bağlılık	47
2.2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	47
2.2.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	48
2.2.3.2. Wiener'in Sınıflandırması	48
2.2.3.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	49
2.2.3.4. O'Reilly ve Chatman'nın Sınıflandırması.....	50
2.2.3.5. Kanter'in Yaklaşımı.....	51
2.2.3.6. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	52
2.2.3.7. Salancik'in Yaklaşımı.....	53
2.2.4. Örgüte Bağlılığın Belirleyicileri (Nedenleri).....	54
2.2.4.1. Kişisel Faktörler	55
2.2.4.1.1. İş Beklentileri	55
2.2.4.1.2. Psikolojik Sözleşme	55
2.2.4.1.3. Kişisel Özellikler	56
2.2.4.2. Örgütsel Faktörler	58
2.2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi:	58
2.2.4.2.2. Yönetim ve Liderlik	59
2.2.4.2.3. Ücret Düzeyi.....	59
2.2.4.2.4. Örgütsel Kültür	60
2.2.4.2.5. Örgütsel Adalet.....	60
2.2.4.2.6. Örgütsel Ödüller	61
2.2.4.2.7. Rol Belirsizliği ve Çatışması	61
2.2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	62
2.2.4.3.1. Profesyonellik.....	62
2.2.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları	62
2.2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	63
2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	66

2.3.1. Kayırmacılık İle İlgili Yapılan Araştırmalar	66
2.3.2. Örgütsel Bağlılık Davranışı İle İlgili Yapılan Araştırmalar	72
3. YÖNTEM.....	76
3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	76
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	76
3.3. VERİ TOPLAMA.....	76
3.4. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ.....	77
3.4.1. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği.....	77
3.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	78
3.5. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ.....	79
4. BULGULAR.....	81
4. 1. KİŞİSEL BİLGİLERE İLİŞKİN BULGULAR	81
4.1.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları	81
4.1.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	82
4.1.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	82
4.1.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları.....	82
4.1.5. Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Dağılımları.....	83
4.1.6. Öğretmenlerin Sendika Üyeliği Durumuna Göre Dağılımları.....	84
4.2. ALT AMAÇLARA İLİŞKİN BULGULAR.....	84
4.2.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular.....	84
4.2.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular	86
4.2.2.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları.....	87
4.2.2.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları ...	87
4.2.2.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları.....	88
4.2.2.4. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları.....	89
4.2.2.5. Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları.....	91

4.2.2.6. Öğretmenlerin Sendikaya Üyeliğine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları.....	91
4.2.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular	92
4.2.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular.....	94
4.2.4.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıları.....	95
4.2.4.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıları	95
4.2.4.3. Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıları.....	96
4.2.4.4. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıları.....	97
4.2.4.5. Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıları	98
4.2.4.6. Öğretmenlerin Herhangi Bir Sendikaya Üye Olmasına Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıları	99
4.2.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular.....	100
5.TARTIŞMA	102
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	113
6.1. SONUÇLAR.....	113
6.2. ÖNERİLER	114
6.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler.....	114
6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	115
KAYNAKLAR	116
EKLER.....	130
ÖZGEÇMİŞ.....	134

ÖZET

Ortaokul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

Bu araştırmanın amacı, kamu ortaokullarında görevli okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırmanın evrenini, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır İl merkezinde bulunan 64 ortaokul ve bu okullarda görevli 3403 öğretmen, örneklemini ise evrenden random yöntemi ile seçilen 22 ortaokul ve bu okullarda görevli 376 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, Meriç ve Erdem (2012) tarafından geliştirilmiş olan "*Okul Yönetiminde Kayırmacılık*" ölçeği ile Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen Dağlı, Elçiçek ve Han (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan "*Örgütsel Bağlılık*" ölçeği kullanılmıştır.

"Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği" dört boyut ve 25 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; "*planlama*", "*örgütlenme*", "*koordinasyon*" ve "*değerlendirme*"dir. "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ise; "*duygusal bağlılık*", "*devam bağlılığı*" ve "*normatif bağlılık*" olmak üzere 3 boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, Mann Whitney U ve Kruskal- Wallis testi kullanılmıştır. Kayırmacılık ile örgütsel bağlılık davranışı arasındaki ilişkiler Sperman korelasyon katsayı kullanılarak incelenmiştir. Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır. Araştırmada elde edilen bazı önemli bulgular aşağıda sıralanmıştır:

Öğretmenler kayırmacılık ölçeğinin toplam ortalamasına ($\bar{X} = 2.86$) "Bazen" düzeyinde katılmışlardır. Öğretmenlerin algılarına göre kayırmacılık ile ilgili en yüksek ortalamaya sahip ilk üç madde sırasıyla; (1) "*Öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında* ($\bar{X} = 3,30$; Bazen)", (2) "*Ders dağıtımının planlanmasında* ($\bar{X} = 3,12$; Bazen)" ve (3) "*Öğretmenlerin şikâyetlerinin dikkate alınmasında* ($\bar{X} = 3,08$; Bazen)"dir. En düşük ortalamaya sahip ilk üç madde ise sırasıyla; "(1) *Öğretmenler arasında, memleketlerine göre* ($\bar{X} = 2,14$; Nadiren)", (2) "*Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili* ($\bar{X} = 2,38$; Nadiren)" ve (3) "*Öğretmenlerin cinsiyetleriyle ilgili* ($\bar{X} = 2,43$; Nadiren)" dir. Öğretmenlerin "öğrenim durumlarına", "cinsiyet", "medeni durum", "kıdem" ve

"sendikaya" göre kayırmacılığa ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Sadece, öğretmenlerin buldukları "okulun büyüklüğüne" göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında tüm boyutlarda ve tüm ölçekte anlamlı fark saptanmıştır.

Öğretmenler örgütsel bağlılık ölçeğinin toplam ortalamasına ($\bar{X}=2.89$) "Kararsızım" düzeyinde katılmışlardır. Öğretmenlerin algılarına göre en yüksek ortalamaya sahip ilk üç madde sırasıyla; (1) "*Şu anda bu okulda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir* ($\bar{X}=3,69$; Katılıyorum)", (2) "*Bu okulda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum* ($\bar{X}=3,44$; Katılıyorum)" ve (3) "*Bu okuldan ayrılacak olsam, bunun olumsuz sonuçlarından biri de uygun alternatiflerin azlığı olurdu* ($\bar{X}=3,26$; Kararsızım)" dır. En düşük ortalamaya sahip ilk üç madde ise sırasıyla; (1) "*Şu anda okulumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur* ($\bar{X}=2,32$; Katılmıyorum)", (2) "*Bu okuldaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam* ($\bar{X}=2,46$; Katılmıyorum)" ve (3) "*Bu okula çok şey borçluyum* ($\bar{X}=2,46$; Katılmıyorum)" dır. Öğretmenlerin "öğrenim durumlarına", "cinsiyet", "medeni durum", "kıdem" ve "sendikaya" göre örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Sadece, öğretmenlerin buldukları "okulun büyüklüğüne" göre örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında tüm boyutlarda ve tüm ölçekte anlamlı fark saptanmıştır.

Yöneticilerin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ilişki ($r = -.359$, $p < .01$) olduğu, yöneticilerin kayırmacılık davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının azaldığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kayırmacılık, okul yönetiminde kayırmacılık, bağlılık, örgütsel bağlılık

ABSTRACT

The Relationship Between Favouritism Behaviours Of Secondary School Administrators And Organizational Commitment Of The Teachers

The aim of this study is to determine the relationship between the favouritism behaviours of secondary school administrators and organizational commitment of teachers. The research population consists of 3403 teachers from 64 secondary schools in the central district of Diyarbakir in the academic year of 2016-2017. The data collection instrument was applied to randomly selected 376 teachers from 22 schools. "Favouritism in the School Management Scale", developed by Erdem and Meric (2012) and three dimensional "Organizational Commitment Scale", developed by Meyer, Allen and Smith (1993) and adapted into Turkish by Dagli, Elcicek and Han (2017) were used in this research.

"Favouritism in the School Management Scale" contains 4 dimensions (planning, organising, coordination and evaluation) and 25 items. "Organizational Commitment Scale" consists of 3 dimensions (affective commitment, normative commitment and continuance commitment) and 18 items. For the analysis of the data; mean scores, standard deviation, Mann Whitney U test and Kruskal Wallis test were used. The relationship between favouritism and organizational commitment behaviours were analysed by means of Spearman's rank correlation coefficient. The level of significance was 0.05. Some of the important findings were listed below:

1. Teachers participated the overall mean of "Favouritism in the School Management Scale" at "sometimes" level. According to perceptions of teachers, the first three items which have the highest means at favouritism scale are : "(1) *In the preparation of teachers' weekly lesson plan* (\bar{X} =3,30; Sometimes)", "(2) *In the planning of lesson dissemination* (\bar{X} =3,12; Sometimes)", "(3) *Taking into consideration the complaints of teachers* (\bar{X} =3,08; Sometimes)".

2. No significant difference was detected with respect to the teachers' educational background, gender, marital status, professional experience and union on the perceptions of favouritism behaviours. Nevertheless, significant difference was found in all dimensions and throughout the whole scale of favouritism regarding to school size (the number of teachers) variable.

3. Teachers participated the overall mean of "Organizational Commitment Scale" at "neutral" level. According to teachers' perceptions, the first three items which have the highest means are: "(1) *Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire* (\bar{X} =3,69; Participate)", "(2) *I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization* (\bar{X} =3,44; Participate)", (3) *One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives* (\bar{X} =3,26; Neutral)".

4. No significant difference was detected with respect to the teachers' educational background, gender, marital status, professional experience and union on the perceptions of organizational commitment behaviours. Nevertheless, significant difference was found in all dimensions and throughout the whole scale of organizational commitment regarding to school size (the number of teachers) variable.

5. In the study, a moderate level of negatively significant relationship was found between favouritism behaviours of school administrators and organizational commitment of teachers. ($r = -.359$, $p < .01$). The more favouritism behaviours of school administrators are, the less organizational commitment of teachers are.

Key Words: Favouritism, favouritism in school management, commitment, organizational commitment.

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.	Örgütsel bağlılığın birey, iş grubu ve örgütler açısından sonuçları	42
Tablo 2.	Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	55
Tablo 3.	Kayırmacılık Ölçeğinin Alt Boyutları, Boyutlardaki Soru Sayıları, Soruların Sıraları ve Cronbach Alpha Katsayıları	78
Tablo 4.	Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutları, Boyutlardaki Soru Sayıları, Soruların Sıraları ve Cronbach Alpha Katsayıları.....	79
Tablo 5.	Ölçeklerdeki Maddelerin Ortalamalarının Yorumlanmasında Kullanılan Ölçütler	80
Tablo 6.	Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları	81
Tablo 7.	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	82
Tablo 8.	Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	82
Tablo 9.	Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı	83
Tablo 10.	Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Dağılımları	83
Tablo 11.	Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Dağılımları.....	84
Tablo 12.	Öğretmenlerin Kayırmacı Davranışlarına İlişkin Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Puanları	85
Tablo 13.	Kayırmacılık Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Düzeylerine İlişkin Bulgular	86
Tablo 14.	Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Mann Whitney U Testi Sonuçları	87
Tablo 15.	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Mann Whitney U Testi Sonuçları	88
Tablo 16.	Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Mann Whitney U Testi Sonuçları	89
Tablo 17.	Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	90
Tablo 18.	Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	91
Tablo 19.	Öğretmenlerin Herhangi Bir Sendikaya Üye Olmasına Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Mann Whitney U Testi Sonuçları	92
Tablo 20.	Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Puanları	93
Tablo 21.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Düzeylerine İlişkin Bulgular	94

Tablo 22. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Mann Whitney U Testi Sonuçları	95
Tablo 23. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Mann Whitney U Testi Sonuçları	96
Tablo 24. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Mann Whitney U Testi Sonuçları	96
Tablo 25. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	97
Tablo 26. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	98
Tablo 27. Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	98
Tablo 28. Öğretmenlerin Herhangi Bir Sendikaya Üye Olmasına Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Mann Whitney U Testi Sonuçları	99
Tablo 29. Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Örgütsel Bağlılık Davranışları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil No</u>	<u>Sekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1:	Kayırmacılığın Alt Boyutları	17

1. GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve tanımları yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Toplumda, sosyal hayatı düzenleyen ve insan davranışlarına şekil veren hukuk kuralları, ahlak kuralları, din kuralları ve görgü kuralları gibi kurallar mevcuttur. Ancak; bu kurallar "politik yozlaşma" adı verilen bir süreç ile değişikliğe uğramaktadır. Politik yozlaşma, genel bir ifadeyle, toplumda meydana gelen kirliliktir. Yani insanların düşüncede, tutum ve davranışlarında, geleneklere, genel ahlaka, meşruiyet anlayışına ve toplumu düzenleyen hukuk kurallarına aykırı olarak hareket etmesidir. Siyasi kararların uygulanması sürecinde ortaya çıkan politik yozlaşma türlerinden biri de 'adam kayırmacılık' ya da diğer adıyla 'iltimas'tır (Turgut, 2007: 1-8).

Kayırmacılık, belli bir kadroya eleman seçiminde niteliksel ölçütlerden çok arkadaşlık ya da akrabalık ilişkilerini kriter olarak değerlendirmek ve alınacak elemanı bu kriterlere göre almaktır (Ören, 2007:84). En genel anlamıyla kayırmacılık, kamu görevlerine yapılan atamalarda ve terfilerde akrabalık ya da tanıdık-dost ilişkisine (nepotizm ve kronizm) veya siyasal ve dinsel yandaşlığa (patronaj) öncelik verilmesi; kamu kaynaklarının siyasal iktidara yandaş, seçmen kesimlerini kayıracak biçimde yönlendirilmesi (klijantalizm) anlamlarına gelmektedir (Aközer, 2003: 16).

Kim'e göre (2004) , günümüzde pek çok ülkenin gerçeği olan kayırmacılık, yetersiz gelişen demokrasinin bir göstergesidir ve üretkenliğin azalmasının temel nedenlerinden biridir (Akt. Demaj, 2012: 24). Kayırmacılık sözcüğünün kendisi yolsuzluğun negatif görüntüsünü çağırıştırır. Çünkü genel düşünce kayırmacı bir ilişkide her iki tarafın (kayıran ve kayırılan) bir şeyler kazanabileceğini ancak onların dışında herkesin kaybedeceğini ileri sürer (Lee, 2008; Akt. Demaj, 2012: 24). Kayırmacılık, bir işi en iyi yaptığı için değil de, onaylanan bir grupta yer aldığı için ya da bazı üyeliklerinden veya hoşlandığı şeylerden

ötürü o şahsın seçilmesidir. Başka bir deyişle, atama yetkisine sahip kişiyi seçmeye yardımcı olmuş kişilere kamu hizmeti işleri vermektir. Burada ortaya çıkan önemli bir ikilem ise, pek çok kişinin kayırmacılığı problem olarak algılanmamasıdır (Nadler ve Schulman, 2006).

Ülkemizde kayırmacılık kavramına karşılık gelen ve halk diline yerleşmiş olan bir diğer tabir, "*torpil*"dir. *Torpil*, savaş gemilerinde su altı silahı olarak kullanılan büyük bombalara denir. Ancak, mecaz olarak, bir kişiyi kayırma işidir (Biber, 2016: 4). 'Doğru insanları tanımıyorsan, bir işin olmaz', ifadesi; sizi kayırmak birileri olmadığı sürece, kendi hakkınızla bir iş ya da mevkiyi elde edemeyeceğinizi anlatır (Demaj, 2012: 24). "Kayırma, yani bir başkasına güç, yardım, destek transfer etme, karşılığında hesap edilmemiş olsa da itibar, onur ve şeref stok etme, her şeyden önce, karşılıklılık ilkesince cereyan eden hiyerarşik bir ilişki biçimini ifade eder. Yani kayırmacılık olayı, görünüşte olmasa bile, esasta tıpkı rüşvet/yolsuzluk türü olaylar gibi bir karşılıklılık ilkesi uyarınca gerçekleşir. Bir tür değiş- tokuş rejimini andırır (Aytaç, 2010a: 9)".

Kayırmacılık, kronizm ve nepotizm terimlerinin üçü de adalet terimiyle çatışmaktadır. Çünkü bu üç olgu da hak etmediği halde bireye gereğinden fazla ayrıcalık tanır (Nadler ve Schulman, 2006). Kayırmacı ilişkilerde *kayıran* ve *kayırlan* olmak üzere iki taraf bulunmaktadır (İlhan ve Aytaç, 2010: 63). "İnsanların neden kayırmacı tutum ve davranış içerisine girdikleri düşünüldüğünde; kayırlanın yanında kayıranın da maddi ve manevi bir çıkarının olduğu hemen akla gelmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 181)". Kayırlan kişi kayırana karşı bir minnet duygusu beslediği için bunu saygı, minnettarlık, bağlanma, sadakat, hediye, rüşvet şeklinde ifade etmektedir. Bu şekilde kayıran, gelir, prestij ve iktidar elde edip konumunu güçlendirmiş oluyor. Kayırlan ise geçici ve anlık fırsat ve imkânlarla kavuşmuş oluyor (İlhan ve Aytaç, 2010: 63).

Kayırmacı ilişkiler, eşitsizliği tahrik ettiğinden ve adaletsiz bir uygulama olduğundan kamusal dairelerde kimi yasaklayıcı kurullarla azaltılması yoluna gidilmesine rağmen, bu tür uygulamalar hemen her sektörde oldukça yaygındır ve adeta kurumsallaşmış bir görüntü verir (Aytaç, 2010a: 5). "Kayırmacı ilişkilerin iş yaşamını sekteye uğrattığı sektörlerden biri de okullardır. Toplumsal açık bir sistem olan okullarda iş ve işlemlerde etik kurallara uyulmaması, okul işgörenlerinin işlerine ve okullarına karşı olan tutumları üzerinde olumsuz etkilere sahiptir (Polat ve Kazak, 2014: 72)".

Bir örgütte kayırmacılığın olduğuna inanılması örgüt çalışanları açısından bir takım olumsuz sonuçlar doğurabilir. İşgörenin performansını düşürebilir, örgütsel bağlılığı azaltabilir, stresini artırabilir, iş tatminsizliği oluşturabilir (Çelik ve Erdem, 2012: 28). “İş ortamında, yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olması durumunda, çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıkları algısına kapılırlar. Bu şartlar altında ortaya çıkan güven eksikliği, iş doyumunu, motivasyonu, örgütsel bağlılık ve performansı olumsuz yönde etkiler. Özellikle, ücret sisteminin de birilerini kayıracak şekilde olması, çalışanların örgütten tümüyle kopmasına neden olur (Büte, 2009: 737)”.

Örgütsel bağlılık ise, “işgörenlerin işle ilgili tutumlarından biridir. Ancak, son dönemlerde üzerinde bu kadar fazla durulmasına karşın, ne demek olduğu hakkında halen ortak bir anlayış gelişmemiştir (İlsev, 1997: 17)”. Örgütsel bağlılık, kişinin bireysel istek, amaç ve değerlerine katkıda bulunan onların gerçekleşmesine vesile olan örgütün amaçlarına bağlılık hatta sadakatle hizmet etme, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adanma duygu ve tutumlarına denir (Eren, 2010: 555). “Örgütsel bağlılık, sadece işverene sadakat demek değildir, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dahil olanların düşüncelerini açıkladıkları ve çaba gösterdikleri bir süreçtir. Bağlılık bireyin işe ilgi, sadakat, örgüt değerlerine inanma şeklinde örgüte karşı psikolojik eğilimini gösteren tutum veya davranıştır. Bireyin örgüte bağlanmasını sağlayabilmek için şu mekanizmalara başvurulabilir (Yüksel, 2007: 176, 177)” :

1. *Katılımcı Sistemler:* Katılma yöneticilerle sosyal toplantılarda beraber olma şeklinde olabileceği gibi öneri planları, kalite çemberleri gibi faaliyetler şeklinde de olabilir. Bu tür faaliyetler bireyin örgüte karşı bir tür sorumluluk geliştirmesine neden olur.

2. *Sembolik Faaliyetler:* Genelde yöneticilerin neye değer verdikleri, ne söyledikleriyle değil, ne yaptıklarıyla ortaya çıkar. Çalışanların dikkatini çeken bu davranışlar, yönetimce verilmek istenilen mesajın çalışanlarca doğru yorumlanmasına olanak sağlar.

3. *Bilgiler:* Başkalarından alınan bilgiler, ne tür davranacağı konusunda kararsız kalan bireye yol gösterici olur.

4. *Ödül Sistemi:* Çoğunlukla arkadaşları ve amirleri tarafından tanınma, işgören için paradan daha güçlü bir ödül oluşturur.

Çalıştıkları örgütte değerli olduklarını hisseden ve çalıştığı örgütle psikolojik açıdan özdeşleşmiş, örgüte ve amaçlarına sadakatle bağlanmış olan işgörenlerin yeni ve daha cazip iş arama eğilimleri azalacaktır. Çok çeşitli çalışma alanlarında yapılan araştırmalar duygusal örgütsel bağlılık ile artan iş başarımı, artan örgütsel vatandaşlık davranışı, artan devam oranı, azalan işgücü devri gibi olumlu ve arzu edilen iş sonuçları arasındaki ilişkileri ortaya koymuştur. Örgüte duyduğu duygusal bağlılığı artan işgörenler, sonuçta örgütün tamamına faydası olacak bireysel ve toplumsal davranışlar geliştirmektedirler. Bir çalışanın örgütüne bağlanabilmesinde yöneticilerinin adil davranışlar sergilemesinin ve örgüt genelinde sıcak bir iklim yaratmasının yadsınamaz bir önemi olduğunu da ifade etmek gerekir. Eşitleri ile benzer bir biçimde ödüllendirildiğine ya da cezalandırıldığına inanan işgören o örgüte daha fazla güven duyacaktır. Bu nedenle etkili olmak isteyen bir yöneticinin terfilerde, ödemelerde, eğitim olanaklarının ve her türlü kaynağın tahsisinde olabildiğince adil davranışlar sergilemesinin önemine işaret etmek anlamlı olacaktır. Adil uygulamaların örgütsel sonucu ise işgörenin örgüte duyduğu güvenin ve sonuç olarak örgütsel bağlılık düzeyinin artmasıdır (Güney, 2011: 292).

Günümüzde neredeyse toplumun her safhasında görülen ve kanıksanmış bir durum olan kayırmacılık ile bu durumun, 'insan yetiştiren mühendisler' olarak adlandırılan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi önem arz etmektedir. İşte bu araştırma ile, Diyarbakır il merkezindeki kamu ortaokullarında görevli öğretmenlerin algılarına dayalı olarak, ortaokul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın, uygulamanın içerisinde bulunan yöneticilere, öğretmenlere ve bu konuda araştırma yapacak olan araştırmacılara ışık tutacağı ümit edilmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, kamu ortaokullarında görevli okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Ortaokullarda görevli öğretmenlerin kendi okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışına ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?

2. Ortaokullarda görevli öğretmenlerin kendi okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışına ilişkin algıları;

a) Öğrenim durumu,

b) Cinsiyet,

c) Medeni durum,

d) Kıdem,

e) Buldukları okulun büyüklüğü,

f) Herhangi bir sendikaya üye olma, değişkenlerine göre anlamlı bir fark oluşturmakta mıdır?

3) Ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?

4) Ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları;

a) Öğrenim durumu,

b) Cinsiyet,

c) Medeni durum,

d) Kıdem,

e) Buldukları okulun büyüklüğü,

f) Herhangi bir sendikaya üye olma, değişkenlerine göre anlamlı bir fark oluşturmakta mıdır?

5) Ortaokullarda görevli öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel bağlılık davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Alanyazında, öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin algı düzeylerini ve okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çok az sayıda çalışma yapılmıştır. Eğitim sistemimizin ikinci kademesinde yer alan ortaokullarda görevli yöneticilerin, uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarının, eğer yapıyorlarsa bunun hangi düzeyde olduğunun, öğretmen algılarına dayalı olarak ortaya çıkartılması ve bu durumun öğretmenlerin okullarına olan bağlılıklarını ne derecede etkilediğini açıklamak oldukça önemlidir. Çünkü çalıştıkları okula bağlı olan öğretmenler muhtemelen okullarına vaktinde gidecek, yüksek bir performansla çalışacak ve daha az devamsızlık yapacaktır. Bütün bunların sonucunda da, okulda üretkenlik artacak, öğretmenler daha çok canla başla çalışmalarını yürütecektir. Dolayısıyla; okullar daha başarılı hale gelecektir. Okulların başarılı olmasında bu kadar etkisi olan bağlılığın olması için de bazı faktörlerin sağlanması gerekiyor. Bu faktörlerden belki de en önemlisi, öğretmenlerin kendini güvende hissedebileceği iş ortamıdır. Ancak, öğretmenler çalıştıkları ortamda adil uygulamalara yer verilmediğini ve kayırmacılığın yapıldığını düşünmeye başladığında ise kendilerini güvende hissetmemeye başlayacaktır.

Kayırmacılık aslında, işgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı olumlu tutum sergilemesini engelleyen bir tehdittir. Okul ortamında kayırmacılığın yöneticiler tarafından yapılacağı düşünüldüğünde, neredeyse tüm ömrünü toplumun ve insanlığın aydınlanması için adayan öğretmenlerimiz, çağın adeta sorunu haline gelen kayırmacılıktan dolayı hem okul yöneticileriyle hem de meslektaşlarıyla olan ilişkilerinde problem yaşayacaktır. Dolayısıyla, öğretmenlerin çalışma performanslarında düşüş yaşanacak, örgüte bağlılıklarında azalma meydana gelecektir.

Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular sayesinde, yöneticiler uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin bir öz değerlendirme yapma şansı yakalamış olabilecekler. Bu araştırmanın, okullarda kayırmacılığın önlenmesine ve öğretmenlerin daha sağlıklı bir okul kültüründe çalışmalarına katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma ile ilgili sınırlamalar şöyledir;

1. Araştırma, 2016-2017 eğitim- öğretim yılında, Diyarbakır ili merkez ilçelerdeki resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
2. Araştırma bulguları ölçme aracındaki veriler ile sınırlıdır.

1.5. Varsayımlar

1. Öğretmenler araştırmaya gönüllü olarak katılmıştır.
2. Öğretmenler ölçek formlarını yanıtlarken görüşlerini içtenlikle yansıtmışlardır.

1.6. Tanımlar

Kayırmacılık : "Örgüt içerisindeki elemanların ya da kamudaki memurun ve üst düzey yöneticilerin yakınlarını yasadışı bir biçimde ve haksız yere kayırmasıdır (Erdem ve Özkanan, 2014: 181)".

Örgütsel Bağlılık: "Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır (Wiener, 1982: 418)".

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

“Günümüzde pek çok ülkenin gerçeği olan kayırmacılık, yetersiz gelişen demokrasinin bir göstergesidir ve üretkenliğin azalmasının temel nedenlerinden biridir”

(Kim, 2004; Akt. Demaj, 2012: 24).

"Bağlılık sağlanmadığı sürece, sadece boş vaatler ve hayaller vardır, ama planlar yoktur".

(Drucker, ?; Akt. Nehmeh, 2009: 2).

Bu bölümde; araştırmanın kuramsal çerçevesi kapsamında kayırmacılık kavramı ve kapsamı, kayırmacılığın alt boyutları, kayırmacılığın zararları ve sonuçları, okul yönetiminde kayırmacılık, örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı, örgütsel bağlılık ve benzer kavramlar, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları gibi alt başlıklar yer almaktadır. Ayrıca, konu ile ilgili yurt içinde ve dışında yapılan araştırmalara da yer verilmiştir.

2.1. Kayırmacılık Kavramı ve Kapsamı

Kayırmacılık, eşit haklara sahip bir birey ya da bir grubun diğer bireylere ya da gruplara tercih edilmesidir (Roy ve Roy, 2004: 238). Kayırmacılık, bir kişi veya grubun lehine olarak, hak ve adaletten sapma eğilimi olarak tanımlanabilir (Erdem, 2010:1). Aytaç (2010a)'a göre ise kayırmacılık, yakın ilişki ağları tarafından kurulan bir çarpık ilişki biçimidir. Yıldırım (2013) “kayırmacılığın İngilizce'de 'Spoil System' olarak ifade edildiğini söylemekle beraber anlam olarak "memurluğa girişte ve yükselişte siyasi kayırmanın ve memuriyet kadrolarının bir ganimet gibi yandaşlar arasında dağıtılması, siyasi ödüllendirmenin ve partizan kadroları oluşturmanın yolu", olarak ifade etmiştir.”

“Kayırmacılık, bir grup insanın hak etmemesine rağmen terfi ettiği durumlarda, aynı işi yaptığı halde diğer çalışanlardan daha fazla kazandığı durumlarda veya işe geç geldiği zamanlarda bile herhangi bir sorunla karşılaşmadığında ortaya çıkar. Kayırmacılık, bir şahsın işindeki yeterliliğinden ya da performansından dolayı değil de sadece bir takım şahsi çıkarılardan dolayı farklı muamele görmesidir. Bir çalışan hak etmediği halde terfi ediyorsa, farklı gelişim programlarına personel seçimi için kapalı kapılar ardında bir şeyler oluyor ise, işinde aynı performans ve yeterlilik seviyesine sahip iki çalışandan sadece biri

gelişim programına katılıyorsa, mesleki anlamda sergilenen performans göz önüne alınmaksızın ödül veya terfiden yoksun kalınıyorsa, büyük bir olasılıkla o işyerinde kayırmacılık vardır (Aydoğan, 2009: 2)."

Yapılan pek çok araştırmada (Aktan, 1992; Aytaç, 1996; Mutlu, 2000) devlet dairelerinde, "adam kayırmacılık" olgusunun yaygınlığı hususunda endişeye mahal veren bulgulara rastlanmaktadır. Aytaç'ın (1996) kamu görevlileri üzerine yaptığı bir araştırmada, dolaylı olarak yöneltilen sorulara memurların çok büyük bir kısmı (% 70) adam kayırmacılığın sıklıkla yapıldığını ifade etmişlerdir. Bu bulgu, bu eylemin kanıksanmayacak ölçüde normal görüldüğünü de ortaya koymaktadır. Burada sözü edilen şey, kuşkusuz, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde nüfuzlu kişiler vasıtasıyla bir kısım insanlara kolaylık sağlanması ve kamu imkânlarının kullanılmasında öncelik tanınmasıdır. Memurlarca yadırganacak bir durum olarak görülmeyen bu olgu, kuşkusuz, kültüre ilişkin bir takım değer yargılarından beslenmektedir. Ayrıca toplumda yaygın olan bazı deyimler ve değer yargıları da bu fiil içinde olmaya meşruiyet kazandırmaktadır. Örneğin halk dilinde "*tanışın varsa işin kolay*", "*adamım olur*", "*dayım olur*", "*hemşerim olur*", "*kirvem olur*" vb. ifadeler, adam kayırmacılık fiilini toplum kültüründe meşru kılmaktadır (Aytaç, 2010b: 99, 100).

Kayırmacılık kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde haksızlığa, adaletsizliğe, yasalara aykırılığa işaret edilerek; akrabalık, eş-dost, arkadaşlık ilişkileri ve politik sebepler gibi nedenlerle kişilerin veya bir grubun kayırılması, arka çıkılması, ödüllendirilmesinin söz konusu olduğu görülmektedir (Aydın, 2015: 60). Kayırmacılık kavramı etimolojik yönden incelendiğinde bu kavramla ilgili bazı ipuçlarına ulaşılabilir.

"Mesela; Anadolu'nun birçok köyünde hayvanlar kayırılır. Kayırmak kavramı buradan gelir. Hayvanları kayırmak demek, onlara bakmak, onları beslemek, tımar etmek, onların altını temizlemek, onları himaye etmek, ona bakmanın kaygısını taşımak anlamına gelir. Bu kavram özellikle kış mevsimi için geçerlidir. Kışın hayvanlar otağa gidemedikleri için ahır, tavla ya da kümeste barınmak zorundadır ve sahibi tarafından kayırılması gerekir. Kayırılmalıdır ki hayvanlar sağlıklı biçimde bahara ulaşsın ve onlardan et, süt, yumurta, buzağı alabilsin. Kayırılma kavramında incelikler de vardır. Bazı hayvanların kayırılması sahibine ciddi yük getirir. Örneğin o yıl kısır kalmış bir inek buzağı doğurmamıştır. Bir yıl boyunca süt de vermeyecektir. Çiftçi için o ineği kayırmak ekonomik değildir ve o ineği bahara kadar mırın kırın kayırır. Kısır ya da bir yıl bekleyen hayvanların yanı sıra düve, tosun gibi henüz üretken olmayan hayvanlar da kayırılırken çiftçinin gözüne batar. Bu tür hayvanlara "yoz" denir. Üretken olmayan, öncelikle ilgilenilmesi gerekmeyen hayvan demektir. Meraya salınır, pek ilgilenilmez, aranıp sorulmaz. Onlar da düzensizleşir, ota ve otağa göre yaşar, ev ve ahır disiplin ve düzenini kaybederler. Yozlaşmak kavramı da bu yoz hayvanlardan gelir (Çınar, 2009: 1)".

Bu örneği bir kurum veya işletmeye uyarladığımızda, tarım toplumunun algıladığı "kayırmacılık" kavramının, tamamen birbiri ile örtüşmese de kurum veya işletme

çalışanları için de benzer algılamalara neden olduğunu görebiliriz. Örneğin; bir işyeri sahibi kalifiye olmayan bir elemanı, geri çeviremeyeceği bir arkadaşının vasıtasıyla işe almış ise, üretken olmayan bu elemanı, ondan verim alıncaya dek yetiştirmek zorunda kalacaktır. Bu süreç zarfında işletme, kalifiye elemandan kazanacağı faydayı, kalifiye olmayan elemanı yetiştirme maliyetine tercih etmiş olacaktır. Yani işyeri sahibi, hem işe alırken hem de işe alıştıncaya kadar istemeyerek de olsa bu elemanı kayırmış olacaktır (Biber, 2016: 4).

Yıldırım (2013) yolsuzluğu, kamu bürokrasisinin geleneksel hastalıklarından ve en işlemsel sorunlarından biri olarak görmüştür ve ona göre kayırmacılık da bu sorunun alt dallarından birisidir. “Yolsuzluk terimi, maddesel kazanç için (örneğin rüşvet), ya da parasal olmayan özel amaçlara yönelik olarak (örneğin kayırma) kamusal yetkinin yasadışı kullanımını içeren davranış ve eylemleri kapsamaktadır. İngilizce'de "corruption" sözcüğü yaklaşık olarak bu anlamda olsa da Oxford English Dictionary, bu sözcüğe karşılık olarak bozulma, çürüme, doğru yoldan sapma sözcüklerini kullanmaktadır. Türk Dil Kurumu'nun Türkçe Sözlüğünde yolsuzluk, kötüye kullanma, suistimal, kuraldışı sözcükleri ile tanımlanmaktadır (Berkman, 2009:11)”.

Rekabetin bozulması, kaynakların yanlış kullanılması, verimliliğin düşmesi, gelir dağılımının bozulması gibi ekonomik etkilerinin yanı sıra ahlaki değerlerin yok olması hukukun çiğnenmesi ve benzeri sosyal etkileri de olan yolsuzluk, bu etkileri ile sadece toplumun belli kesimini değil tümünü ilgilendirmektedir (Korkmaz ve diğerleri, 2001: 4). “Yolsuzluğun en önemli enstrümanlarından biri rüşvettir. Bir kişiye veya kuruma doğrudan veya aracılar vasıtasıyla verilen bir söz, öngörülmemiş bir ödeme veya bir fayda ya da bir kamu otoritesinin kişisel veya kurumsal bir çıkar sağlanması amaçlarıyla alacağı bir karardan vazgeçmesinin veyahut da bu kararın yavaşlatılmasının sağlanması için etkilenmesi olarak tanımlanabilir. Bir kamu otoritesini elinde bulunduran kişi veya kişilere verilen rüşvet sayesinde birey, kendi ekonomik çıkarı için kamu görevlisiyle bir anlaşma yapmış olur. Böyle bir anlaşma ya bireyin girişimde bulunacağı muhtelif ekonomik faaliyetlerin maliyetini düşürecek ya da bireye rakiplerinin ulaşamayacakları yeni fırsatlar verecektir. (Korkmaz ve diğerleri, 2001: 20, 21)”. Günlük kullanımda rüşvet kavramı, hem rüşvet vereni hem de alanı kapsayan bir suçu ifade etmektedir. “Nitekim Türk Hukuk Lügatı'nda da ...”memur sayılan kimsenin vazifesine giren bir iş için kanunca verilmesi icabetmeyen bir para veya mal alması veya herhangi bir menfaat temin etmesi yahut para,

mal veya menfaat hakkında taahhüt veya teminat kabul etmesidir.” şeklinde bu suç tarif edilmektedir (Daşcıoğlu, 2005: 119).”

Yolsuzluğun tarihi, neredeyse devletlerin tarihi kadar eskidir. Tarihin her döneminde ve dünyanın her yerinde maalesef yolsuzluklarla karşılaşmıştır. Sümerolog Veysel Donbaz'ın çözdüğü İstanbul Arkeoloji Müzesinde bulunan M.Ö. 4000 yıllarına ait bir Sümer tableti, rüşvetin ilk belgesi özelliğini taşımaktadır: “*Sümer Okul Günleri*” adını taşıyan bu tablette okulunda başarısız olan bir öğrenci anlatılıyor. Bu öğrencinin ailesi, çocuklarının derslerinde başarılı olmasını istiyorlar. Bu amaçla öğretmeni evlerine davet ediyorlar ve öğretmeni yedirip içiriyor, hatta öğretmene türlü türlü hediyeler de veriyorlar. Bütün gecenin bu şekilde devam ettiği yazılı tablette, " sonra ne mi oluyor?" sorusunun cevabı tabletin devamında veriliyor ve başarısız öğrenci birden sınıfın en başarılı öğrencisi oluveriyor. Bununla da kalmayıp, bu öğrenci, sınıfın şefi yani başkanı yapıyor (Tarhan ve diğerleri, 2006: 33).

“Platon, devlet memurları hiçbir hediye almadan hizmet etmeli, aksi takdirde yargı kararlarıyla cezalandırılmalı hatta cenaze merasimi yapılmadan gömülmelidir, derken yolsuzluğun dünyada bugünkü boyutlara ulaşabileceğini tahmin etmemiş olmalı (Tarhan ve diğerleri, 2006: 34)”. Günümüzde büyük bir hızla yaygınlık kazanan yolsuzluk olaylarının aslında tarihsel bir geçmişi vardır. Tarih içinde oluşan nedenler, günümüzdeki gelişmeleri de etkilemektedir (Özsemerci, 2003: 32). Öncelikle Türkçe adının geçtiği ilk Türkçe metin olan "Orhun Kitabeleri"nde, devlet yönetimine ilişkin pek çok ipucuna ulaşabiliriz. Devlet adamlarının millete nasıl hesap verdiğini, devlet ve milletin karşılıklı vazifelerini, Türk medeniyetini, töresini, Türk askerlik sanatını ve daha birçok şeyi bu eserle öğrenmiş oluyoruz. Ayrıca, politik yozlaşmanın başta millete olmak üzere, ülkeye bütünüyle nasıl zarar verdiği gayet yalın bir dille ifade ediliyor (Ergin, 2003: ?).

Kuruluş ve büyüme dönemleri haricinde duraklama ve dağılma sürecinde Osmanlı devleti de kayırmacılık faaliyetlerinden nasibini almıştır (Biber, 2016: 22). “Osmanlı'nın Altın Çağı'nda, *adalet, liyakat ve haram mal yememe* yönetimin temel unsurları sayılırdı. İslami gelenekten miras alınan “adalet mülkün temelidir” deyimini çağdaş Türk devlet sisteminde de kullanılmaktadır (Gençkaya, 2009: 25).”

Osmanlı Devletine rüşveti ilk bulaştırmanın Şemsi Paşa olduğu belirtilmektedir. "Tarihçi Peçevi'nin bir başka tarihçi olan Ali'den aktararak yazdığına göre, III. Murad'ın vezirlerinden Şemsi Paşa ataları Kızıl Ahmetli ailesinin öcünü almak için bir bahane bulup, padişaha 40.000 altın rüşvet almayı kabul ettirmiştir. Böylece rüşvet hastalığını devletin en yüksek katına da bulaştırdığını tarihçi Ali'ye bizzat kendisi anlatmıştır (Özsemerci, 2003: 35, 36)”. Orhan Bey zamanında askeri teşkilatın ilk adımı sayılan yaya sınıfı kurulurken Bursa kadısı Çandarlı Kara Halil Paşa'nın rüşvet aldığı söylenir. Bununla ilgili olarak, “...

Padişah hizmetinde olalum deyü çok kişiler kadiya rüşvetler virüb yalvardılar: beni yaz didiler” şeklinde söylentilerin çıkması, bunun doğru olmasa bile rüşvet kavramının ilk devirlerden itibaren bilindiğini göstermesi bakımından önemlidir (Unat ve Köymen, 1995; Akt. Daşcıoğlu, 2005: 120). “16. yüzyıldan sonra Osmanlı Devleti’nde idari sistem ile birlikte mali sistem de çözülmeye başlamış; devlet yavaş yavaş otoritesini kaybetmiş; yolsuzluk ve rüşvet için uygun bir ortam oluşmuştur (Özsemerci, 2003: 36)”.

Tanzimat döneminde ise,

“ehliyetsiz kişilerin memur olmasını önlemek için sıkı sınav usulleri uygulandı. Bazı memurlara hazineden belirli maaşlar tahsis edildi. Diğer yandan da halkın adaletle yönetilmesini sağlamak için eskisi gibi sık sık fermanlar çıkarıldı. Bu dönemde rüşvete karşı alınan en önemli önlem olarak, kamu görevlilerinin, görevlerine ilişkin suçların cezalandırılması için bir ceza kanunnamesi yapıldı. II. Mahmut yapılacak kanunnamede özellikle rüşvet suçunun cezalandırılmasını emretmişti. 1839 yılında ilan edilen Tanzimat Fermanı ile birlikte rüşveti önlemeye yönelik daha ciddi adımlar atıldı. Ferman yayımlandıktan bir yıl sonra yani 1840 yılında Ceza Kanunnamesi çıkarıldı. 1849 yılında yeni tedbirler uygulamaya konuldu. Bütün memurlara rüşvet almayacaklarına ilişkin yemin etme usulü getirildi. İstanbul’da başta padişah olmak üzere bütün yüksek memurlar Kur’an’a el basarak yemin ettiler. Taşrada görevli memurlar da bu yemini halkın gözü önünde yaptılar (Özsemerci, 2003: 43, 44)”.

Tanzimat’tan sonra Osmanlı’nın bürokratik yapısı bozulmaya başlamıştır. Devletin güçlü zamanlarında, bürokratların 'padişah ve hanedan’a mutlak bağlılığı varken Tanzimat’la birlikte bu bağlar zayıflamıştır. Rüşvet, yolsuzluk ve adam kayırma, Tanzimat sonrası Osmanlı’nın hastalığı olmaya devam etmiştir. Bu hastalığın önüne geçmek için çıkarılan kanunlar, söz konusu hastalıkları azaltmamış, aksine arttırmıştır. Bürokrasi nedeniyle resmi işlemlerin uzun zaman aldığını gören halk, memurlara rüşvet vererek bunları hızlandırma yolları aramıştır. Bahşiş, rüşvetin karşılığı olarak bu dönemde ortaya çıkmıştır (Fidan ve diğerleri, 2011: 123).

“Kayırmacılık, politikadan iş dünyasına insanın olduğu her yerde olması kaçınılmaz kavramlardan biridir. 1997’de Asya’da yaşanan finansal krizin en önemli sebebi olarak görülmüş, bu sebeple son yıllarda özellikle Uzakdoğu’daki sosyal ve yönetim bilimcilerin dikkatini çekmiştir (Aycan ve Dağlı, 2010: 167)”. Kayırmacılığın hayatın farklı safhalarında önemli etkileri olabilir. Daha spesifik olarak söylemek gerekirse, kayırmacılık hayatın *sosyal, politik ve ekonomik* safhalarını etkiler. Kayırmacılığın *sosyal* etkilerini göz önüne aldığımızda, pozitif etkileri de olmasına rağmen, sosyal kalkınma üzerindeki bütün etkisi negatiftir. Çünkü kayırmacılık bireyin yetenek ve düşüncelerini geliştirmek için ihtiyaç duyduğu motivasyonu azaltır (Demaj, 2012: 24).

Kayırmacılığın *politik* safha üzerindeki etkisi de negatiftir. Dünya Bankası'nın bir raporuna göre, kayırmacılık bazı liderlerin rejimlerini güçlendirmek için kullandığı temel araçtır. Bunu, güçlerine güç katacak küçük sayıdaki destekçiye birtakım iyilikler yaparak sağlarlar. Yani, yönetici müvekkillerine birtakım iyilikler yapar, karşılığında ise sadakati devralır (Demaj, 2012: 25).

Aydınların kayırmacılığın *ekonomik* etkilerine ilişkin farklı bakış açıları vardır. 1960'lar ve 1970'ler boyunca bazı araştırmacılar kayırmacılığın bilgi akışını hızlandırdığı ve alışveriş masraflarını düşürdüğü gerekçesiyle kayırmacılığın pozitif tarafları üzerinde odaklanmıştır. Birkaç pozitif etkisine karşın, adaletsizliğe neden olduğundan negatif etkileri de göz ardı edilemez. Ayrıca vergiden muaf tutulma, diğerlerinden daha fazla bilgiye sahip olma, vb. kayırmacılığın yansımalarından birkaçıdır (Demaj, 2012: 25). “Kayırmacılık, ülkenin ekonomik, sosyal ve politik gelişimi üzerindeki zararlı etkilerine rağmen pek çok ülkede varlığını sürdürmektedir. Teorik olarak, dört farklı faktör ile bu olgu açıklanmaktadır: bireylerin davranışlarını değiştirmek için caydırıcı önlemler, bilinç eksikliği, sosyo-kültürel değerlerin ve normların etkisi ve nüfuz sahibi elit tabakanın değişiminin karşısında durmak. Bütün bu faktörler, kayırmacılık ve onun zararlı etkileriyle savaşırken göz önüne alınmalıdır (Loewe ve diğerleri, 2007: 27)”.

İnsana özgü kimi ihtiyaçlar, toplumsal yaşama özü nitelikler, politik ve bürokratik yapılardaki insanlığı hırpalayıcı ya da ona izin vermeyen katı disipliner tutumlar, bir şekilde, enformel davranmayı provoke etmektedir. Bu yönüyle kayırmacılık toplumsal/ kültürel düzlemde işlevsel bir ilişki olarak belirlemekte, bunun eşitsizlik ve adalet duygularını rencide edici bir boyutu olduğu gerçeği fark edilmemektedir. Dahası, kayırma yapan ve kayıran açısından örtülü bir yarar değiş tokuşu içerdiğinden taraflar bu ilişkiselliği olumsuz olarak görmemektedirler (Aytaç ve İlhan, 2010: 61).

“Kişi, doğası gereği, çevre unsurlarına büsbütün bağımlılık içindedir. Çevresi dışında yaşamda kalması, varlığını sürdürmesi olanaksızdır. Topluluk içinde yaşarken, o topluluğa ait kural, değer, anlayış, gelenek, ..vb uymayı da taahhüt eder. Bir bakıma toplumla birey arasında gizli bir sözleşme kurulmuş gibidir. Uymayı seçtiğinde kabul ve ödül görür. Bu aynı zamanda, topluluk değerlerine sadık kalmayı, topluluk şuuruna (asabiyet) sahip olmayı, bunun üzerinden sosyal ilişkilerini disipline etmeyi olanaklı kılar. Dolayısıyla, birey, ister istemez yaşadığı toplumun değer ölçülerinden hareketle bir yaşama simetrisi tesis eder. Gruba/ topluluğa olan aidiyetinden hareketle, yanlı, taraflı vaziyet alır, iş ilişkilerinde aidiyet çeperini kollayıcı ilişkiler kurar. Bu çoğu zaman spontanedir, hatta aşırı resmi, rasyonel ortamlarda bile kendisine benzeyenden yana, onun çıkarını koruyucu bir tutum içine girer. Hatta liyakat usullerine katı bağlılığın olduğu modern kurumlarda bile, işgörenlerin yeterince rasyonel davranmadığı, yöneticinin, amirin ya da personelin kendisine benzeyene yakın durucu vaziyet

alış örnekleri sergilediğine dair yönetim yazımına yansıyan bulgular azımsanmayacak boyutlardadır (Aytaç ve İlhan, 2010: 67)”.

"Bazı grupların toplum içerisinde daha üst bir konumda olması da kayırmacılık sorununu beraberinde getirmektedir. Bazı kişilerin ya da toplumsal grupların, toplumdaki öteki kişi veya gruplara oranla daha fazla para ve prestije sahip olmaları, toplumu ayakta tutan karar alma mekanizmaları ve süreçleri üzerinde daha etkin bir role sahip olmalarını sağlamaktadır (Arslan, 2003: 115)." Bu cezbedici grupların sosyal imkanlarından faydalanmak isteyen kişiler ise gruba dahil olmanın ilk şartı olan kayırmacılık kozunu kullanmak zorunda kalacaklardır. Böylece kayırma ve kayırılma, gruba dahil olmanın ön şartı ve "olmazsa olmazı" durumuna gelecek ve bu durum gruplar ve insanlar için etik bir hastalık gibi değil de hayatın olağan akışı içerisinde normal bir durum gibi algılanmaya devam edecektir (Biber, 2016: 12).

Bir örgüt amaçlarına ulaşmak istiyorsa, sadece gerekli kaynaklara sahip olması yetmez, aynı zamanda onları etkin olarak kullanması gerekmektedir. Herhangi bir iş örgütünün başarısında ise İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kritik role sahiptir (Öge ve Şimşek, 2012: 1). Doğru insanları çekmek, doğru işlere yerleştirmek, potansiyellerini kullanmaları ve geliştirmeleri için çalışanlara uygun ortam hazırlamak şirketlerin önceliği haline gelmektedir. Tüm bu bahsedilen süreçlerin kurulması ve etkin olarak devamının sağlanması için kurumlarda İnsan Kaynakları (İK) departmanları kurulmaktadır. Kuruma faydalı olacak bireylerin seçilmesi, çalışanların performanslarının adil olarak değerlendirilmesi, adayları potansiyellerini geliştirmeleri için eğitim ve gelişim fırsatlarının sağlanması için etkin ve adil prosedürlerin belirlenmesi İK departmanlarının başlıca sorumlulukları arasındadır. Kurumlarda kayırmacılığın olması halinde, insan kaynaklarının işe alma, performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim ve kariyer planlama gibi süreçlerin tümünün etkinliğinin zarar görmesi olasıdır (Aycan ve Dağlı, 2010: 170).

Kayırmacılık faaliyetlerinin aleni yapılması, bir kamu kurumunun kayırmacılık faaliyetleri yönünden yozlaşmış olduğunu gösterir. Toplum nazarında, etik olmadığı kabul görmüş olan kayırmacılık eylemi, uygulama safhasında herhangi bir zorlukla karşılaşmaz. Bunun nedeni etik olmasa da davranışın uygulanmasında uygulayıcılar tarafından bir beis görülmemesidir (Biber, 2016: 61).

Kayırmacılık kavramını incelerken, "Ingroup (Grup içi)" kavramı üzerinde de durmak gerekiyor. Çünkü bireyler, grup içindeki yardımlaşma sayesinde yakınında bulunanları tercih etmektedir. Grup içi kayırmacılık, grup üyelerinin ortak bilgisi olduğunda daha fazladır. Eş zamanlı etkileşimler boyunca ise çok daha fazladır. Dayanımda gruplar arası ayrımcılık, grup dışındaki bozulmadan ziyade, grup içindeki kayırmacılıktan dolayıdır (Balliet ve diğerleri, 2014: 1556).

Kayırmacılık ilişkisi salt anlamda bireysel ya da bireysel ahlakla sınırlı bir ilişkiselliği tanımlamaz, aksine, toplumsallığın, toplumsal yapı ve değer örgülerinin içerisinde, onlarca izin verilen, meşruiyet atfedilen bir ilişkiselliğe karşılık gelir. Zira bu eylem toplumsal kültürce olumlanan, meşru/lüzumlu görülen, göz yumulan dolayısıyla kültürel olarak yeniden üretilen bir ilişki biçimidir. Toplumun bu eyleme gösterdiği tolerans katsayısı ne kadar yüksekse bu eylemler de o derece artış gösterir. Kayırmacı ilişkiler ve bunların yaygınlaşma temayülünün altında hangi güdülerin yattığı konusu önem taşımaktadır. Toplum içinde farklı grupsallıkların, farklı çıkar gruplarının ve değişik türden aidiyet matrislerinin varlığı söz konusu olan ayrımcılık, eşitsizlik ya da adaletsizlik durumlarının ortaya çıkmasını ajite eder. Farklı grupsallıklar birbirlerine karşı ötekileştirici, yadsıyıcı hatta düşman bir vaziyet alış, "biz" ve "onlar" ayrımını devreye sokucu tutum içine girerler. Bizden olmamak; dış gruptan, cemaatten, aşiretten vs. olmak, karşı kesimin haklarına karşı duyarsızlığa, hatta karşıt olmaya iter (Aytaç ve İlhan, 2010: 69, 70).

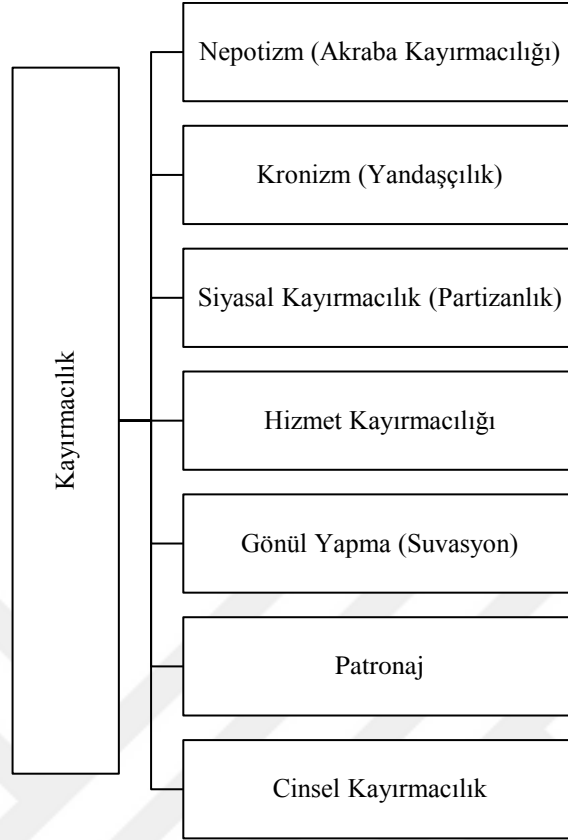
"Biz" algısı ne kadar güçlü olursa, kayırmanın derecesi de o denli güçlü olur. "Biz gruplarına" beslenen duygusal bağlılık; kayırmacılığı ve diğer etik dışı davranışları veya bazı yasa dışı davranışları legalleştirebilir. Böylece, toplum tarafından ahlaki olmayan veya yasal yönden suç olarak tanımlanmış davranışlar, sırf grup çıkarları adına, zaman zaman icra edilebilir. Uç teşkil eden fiiller dahi bireyler için normal davranışlar gibi algılanabilir (Biber, 2016: 8)."

"İnsanların kayırmacı tutum ve davranış içerisine girme sebepleri düşünüldüğünde; hem kayırmanın hem de kayırılanın maddi ve manevi çıkarlarının olduğu akla gelmektedir. Kayıran, bu kayırmacı tutumunun karşılığını bir şekilde almaktadır. Bu karşılık gelir, prestij ve iktidar elde etme ve desteklenme şekillerinde olabilir (Özkanan ve Erdem, 2014: 181)". Kayırılan ise, somut, geçici ve anlık fırsat ve imkânlara kavuşur, isteklerine o an için ulaşır (Aytaç ve İlhan, 2010: 63). Görüldüğü üzere, her iki tarafın da menfaatinde olan

bir durum mevcuttur. Dolayısıyla, taraflar kayırmacılığı gayet doğal karşılayıp bu durumdan kaçınmayacaklardır.

2.1.1. Kayırmacılığın Alt Boyutları

Kayırmacılık çok kapsamlı bir terim olduğundan, alt boyutları da yazarlar tarafından çok çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Mesela, Özkanan ve Erdem (2014) kayırmacılığı; *akraba kayırmacılığı (nepotizm)*, *eş-dost kayırmacılığı (kronizm)*, *siyasi kayırmacılık (partizanlık)*, *hizmet kayırmacılığı*, *iktidara ve seçmen kesimlerine yönelik kayırmacılık (klientalizm)* şeklinde ele almıştır. Aydoğan (2009), Polat ve Kazak (2014) ise "kayırmacılığı; *akraba kayırmacılığı (Nepotizm)*, *eş-dost*, *arkadaş kayırmacılığı (Kronizm)* ve *patronaj* şeklinde alt boyutlara ayırmıştır". Büte (2011) yönetim hastalığı olarak da bilinen kayırmacılığın üç farklı biçimi olduğuna dikkat çekmiş ve bunların *nepotizm*, *favorizm* ve *kronizm* olduğunu dile getirmiştir. Çelik ve Erdem (2012) kayırmacılığı; *adam* ve *hizmet kayırmacılığı* olmak üzere iki şekilde gruplandırmıştır. Yıldırım (2013) kayırmacılığı dört ana başlık altında birleştirmiştir. Bunlardan birincisi, Arapça'da "iltimas" denilen veya halk dilinde "torpil" anlamında kullanılan "*Adam Kayırmacılığı*"dır. Bu kayırmacılık türünün iki alt başlığı vardır. Bunlar, *nepotizm* ve *kronizmdir*. İkincisi, *siyasal kayırmacılık* ve *patronajdır*. Siyasal kayırmacılık, siyasal partilerin iktidara geldikten sonra kendilerini desteklemiş olan seçmenlere çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak haksız yere menfaat sağlamalarını sağlar. Üçüncüsü yani diğer kayırmacılık modeli ise, *hizmet kayırmacılığıdır*. Yıldırım, hizmet kayırmacılığının özellikle seçim öncesi ve sonrasında çok net fark edilebilen bir kayırmacılık türü olduğunu söylemiştir. Dördüncüsü ise, *gönül yapma (suvasyon)*'dur. Bu son modelde, siyasal iktidar, seçim öncesinde kendisine yardımcı olan bazı partizan gruplara seçim sonrasında devletin imkânlarından daha çok yararlanmalarını sağlamaktadır. Meriç ve Erdem (2012) ise kayırmacılık türlerini diğer yazarlara göre daha ayrıntılı biçimde ele almıştır. Kayırmacılığı, *akraba kayırmacılığı (nepotizm)*, *eş-dost kayırmacılığı (kronizm)*, *siyasal kayırmacılık (partizanlık)*, *hizmet kayırmacılığı*, *patronaj* ve *cinsel kayırmacılık* olmak üzere altı başlık altında toplamıştır. Aydın(2015) ise, kayırmacılığı aşağıda Şekil-1'de olan başlıklara göre gruplandırmıştır. Bu çalışmada da, bu şekildeki başlıklar temel alınarak açıklamalarda bulunulmuştur.



Şekil 1: Kayırmacılığın Alt Boyutları

Kaynak: (Aydın, 2015: 68)

Şekil 1'de görüldüğü gibi, kayırmacılık; *nepotizm (akraba kayırmacılığı)*, *kronizm (yandaşılık)*, *siyasal kayırmacılık (partizanlık)*, *hizmet kayırmacılığı*, *gönül yapma (suvasyon)*, *patronaj* ve *cinsel kayırmacılık* gibi alt boyutlara ayrılmaktadır. Bu boyutlar aşağıda sırasıyla kısaca açıklanmıştır.

2.1.1.1. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)

Nepotizm, yüksek pozisyondaki kişilerin adaletsiz bir şekilde aile üyelerine veya akrabalarına iyi pozisyondan işler ayarlaması, tahsis etmesi olarak tanımlanmaktadır (Longman, 2004: 1101).

“Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi edilmesine nepotizm adı verilmektedir (Özler, Ergun ve Gümüştekin, 2007: 438; Dökümbilek, 2010: 44)”.

Etnik nepotizmi sosyobiolojik açıdan ele alan Pierre Van Den Berghe; bir etnik grubun üyelerinin, grup-dışı üyelerle karşılaştırıldığında grup-içi üyelerle daha fazla ilişkili olduklarından, kendi gruplarının üyelerini üye olmayanlara göre kayıracaklarını ileri sürmektedir (Brigandt, 2001: 207). Aytaç (2010a) ise nepotizmi, kişilerin bilgi, beceri, kabiliyet, diploma gibi objektif niteliklerine bakılmaksızın sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesi ya da terfi ettirilmesi olarak tanımlamıştır.

Nepotizm aslında, çıkar çatışmasının özel bir çeşididir. Bu kavram, daha kapsamlı ve geniş anlamda kullanılsa da, tam olarak, bir kişinin kamu gücünü kullanarak aile üyelerine ya da akrabalarına ayrıcalık elde etmesi durumunu ifade etmek için kullanılır (Boadi, 2000: 197). “*Nepotizm genellikle toplum içerisinde rüşvet, zimmete para geçirme, ihalelere fesat karıştırma gibi yolsuzluğun bürüdüğü diğer formlara göre daha az tepkiyle karşılanmaktadır (Karakaş ve Çak, 2007: 78)*”. Bu durumun nedeni olarak akrabalık bağından dolayı kişiye ayrıcalıklı davranmanın gerekli olduğu düşüncesi gösterilebilir (Meriç ve Erdem, 2012: 10). *Nepotizm*, ne bir düşünce akımı ne de bir felsefedir. Nepotizm, doğuştan kazanılan akrabalık bağının kayırmacı yönünü gösteren bir resimdir. Bu resim dikkatlice incelendiğinde, akrabaların kendilerine bağlı bireylerin refahını esas alan bir tutumu benimsedikleri görülmektedir. Bireyler bu tutumlarını, akraba üyelerinin tamamı ortalama refah seviyesine ulaşınca dek davranışlarına yansıtmaya devam ederler. Buna karşın, akrabalık bağlarının zayıf olduğu toplumlarda nepotist uygulamaların sayısında ciddi azalmalar görülmektedir. Bu durumun asıl nedeni, bireylerin, ya akrabalık kurumuna alternatif bir sosyal sınıf üretmeleri yahut ekonomik kazanımların akrabalık ilişkilerinin sağladığı sosyal faydayı gölgede bırakacak derecede etkin olmasıdır (Biber, 2016: 26).

“Akraba kayırmacılığı ya da diğer adıyla nepotizm, beceri, yetenek, başarı ve eğitim düzeyi vb. unsurlar dikkate alınmaksızın sadece politikacı, bürokrat ve diğer kamu görevlileri ile olan akrabalık ilişkileri esas alınarak bir kimsenin bir devlet görevinde istihdam edilmesi atanması ya da terfiyen yükseltilmesidir (Tarhan ve diğerleri, 2006: 30)”. Bir diğer tanıma göre ise, bir kişinin sadece akrabalık ilişkilerine dayalı olarak görevinin dahi gerektirdiği nitelikler göz önünde bulundurulmadan kamu görevine atanmasına nepotizm (akraba kayırmacılığı) denir (Çakır, 2014: 20). “Kamu yönetimi açısından nepotizm ile ilgili tanımlara bakıldığında, akrabalık bağlarının önemsiz olarak liyakat

ilkesinin dikkate alınmadan kişinin kamu kurumlarında istihdam edilmesinin veya terfi ettirilmesinin vurgulandığını görüyoruz (Aydın, 2015: 69).”

“Masters'e (1983) göre, “Kin selection” veya akraba kayırma insanlarda (bazı biyologlara göre hayvanlarda da) var olan doğal bir içgüdüdür. Sosyal bilimlerde yer alan biyolojik/ ekolojik yaklaşımlara göre ise, nepotizm rasyonel davranışlar sınıfına girmektedir. Bu yaklaşımlarda nepotizm, çevresel koşullar ve bireysel ihtiyaçlar alanı olarak ifade edilen sosyal ekolojide, “seçilmiş” bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Akt. Özler, Ergun ve Gümüştekin, 2007: 438)”.

Bazı yazarlar nepotizm olgusunda kamu görevlisinin bir çıkarı olmadığını iddia etmektedir. Ancak bunun tam tersini düşünen yazarlar da mevcuttur. Böyle bir durumun sonucunda kamu görevlisinin “itibar görme”, “takdir edilme” gibi psikolojik ve toplumsal kazanç elde ettiği; ayrıca hak etmeden bulunduğu statünün maddi olanaklarından istifade etmesinden dolayı maddi çıkar elde ettiği hiç şüphesizdir (Tarhan ve diğerleri, 2006: 30). “Türkiye’de adam kayırmacılığının en yaygın olarak görülen biçiminin akraba kayırmacılığı olduğunu söyleyebiliriz. Kamuda personel istihdam edilirken, liyakat sistemi temel alınmasına rağmen çoğu zaman bilgi, beceri ve kabiliyetlere bakılmaksızın akrabalık ilişkilerine bağlı olarak görevlendirmeler yapılabilmektedir (Turgut, 2007: 1)”.

Bu durum özellikle geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı az gelişmiş ülkelerde çok daha yaygın bir şekilde yaşanmaktadır (Tarhan ve diğerleri, 2006: 30). Ancak, kamu istihdamındaki kayırmacılık ya da nepotizm ABD’de de yaygın olarak görülmektedir (Kim, 2007: 103). Maalesef ülkemiz de nepotizmin en güçlü derecede yaşandığı ülkelerden birisidir. Gerek özel sektör gerekse kamu sektörü çalışanları, bu olgunun idari yapılanmaya verdiği zararları bilmektedir. Ancak kayırmacı alt kültür, sosyal ilişkilerin bozulacağı endişesi, akraba üyeleri tarafından dışlanma korkusu gibi nedenler nepotizmi güçlendirmekte, kayıran ve kayırılanlar tarafından meşrulaştırılmaktadır (Biber, 2016: 27).

Nepotizme ilişkin algı ve anlayışlar farklılık gösterse de pek çok insan nepotizmi halen negatif olarak algılamaktadır. Nepotizmi saran negatifikten dolayı, bazı örgütler anti-nepotizm politikaları bile kurmuştur. Nepotizmden faydalanan kişiler bireysel çabadan ziyade aile bağlantılarını kullanarak kariyerlerinde ilerleme gösterdiğinden nepotizm adaletsiz olarak algılanabilir. Örgütsel açıdan bakıldığında, nepotizmin birkaç olumsuz sonuçları olabilir. İlk olarak, nepotizm düşük adalet algısıyla sonuçlanır. İkinci olarak, nepotizm ve kronizm artan iş stresine yol açabilir. Bu durumda, yeterince donanımlı olmadığı halde işe alınan işgörenlerle çatışma dahi yaşanabilir. Üçüncü olarak, nepotizm

düşük örgütsel doyum ve bağlılık ile sonuçlanır (Hooft ve Stout, 2012: 77). Podgete ve Morris'e (2005) göre, amirleri nepotizm ile işe alınan bireylerin örgütsel bağlılıkları düşüktür. Birey açısından bakıldığında da nepotizmin olumsuz sonuçları mevcuttur. İlk olarak, nepotizmden kaynaklı kariyer seçiminde birey kendisini ve çevresini keşfetmeye çalışırken daha bağımlı bir karar alma mekanizması geliştirir. Bu da bireyin muhtemel kariyer seçeneklerinden daha az haberdar olmasına neden olur ve belki de daha düşük kalitede işte çalışmaya yol açar. İkinci olarak, nepotizm ile işe alınanlar iş arkadaşları tarafından olumsuz tepkilere maruz kalabilirler (Akt. Hooft ve Stout, 2012: 78).

“Yaygın nepotizm politikaları ve uygulamalarının önemli toplumsal sonuçlarından biri, olası beyin göçleridir. Türkiye gibi işletmelerinin çok büyük bölümü aile işletmelerinden oluşan (yaklaşık %98'i) bir ülkede akraba dışı kimselere yönelik "cam tavan"ın olması doğaldır. Bu işletmelerde bireyin becerisi, kabiliyeti, başarısı ya da eğitim düzeyi gibi faktörler dikkate alınmaksızın sadece akrabalık ilişkisi olmadığı için örgütte üst basamaklara çıkamaması bireyin çalıştığı örgütten, bir adım daha ilerisi yaşadığı toplumdaki kopması ve hak ettiği fırsatları sunan ülkelere gitmesi için uygun ortamı yaratabilmektedir. Beyin göçü, bir toplumun entelektüel varlıklarını kaybetmesi ve ekonomik anlamda gelişmemesi anlamına gelmektedir. Beyin göçüyle yaşanan yüksek vasıflı insan kaynağının kaybı, toplumun entelektüel sermayenin azalmasına ve örgütlerin dolayısıyla toplumun rekabet güçlerinin azalmasına yol açmaktadır (İlhan ve Erdem, 2010: 154, 155).”

Nepotist uygulamaların diğer yansıması sosyal ilişkiler ve güvensizlik boyutundadır. Akrabalar arasındaki dayanışma, toplumsal dayanışma açısından önemli bir kültürel özellik olmasının yanında özellikle kamu yönetiminde "torpil" gibi toplumsal bozulmanın nedeni olabilmektedir (İlhan ve Erdem, 2010: 155). Kamu sektöründeki nepotist uygulamalar, kamu hizmetinin geri kalmasına, yavaşlamasına hatta durmasına neden olabilir. Ancak kamusal nepotizmin en feci sonucu, vatandaşların, devletin eşitlik ve adalet anlayışına olan inancını kaybetmesidir (Biber, 2016: 27).

Örgütlerdeki adalete yönelik uygulamalar çalışanların performansını, verimliliğini, bağlılığını ve iş tatminlerini artırırken, özellikle insan kaynakları yönetimi ile ilgili nepotizm benzeri adalet algılamalarını sarsıcı uygulamalar; çalışanlarda verim düşüklüğüne, işten ayrılma niyetinin artmasına ve yabancılaşma gibi olumsuz örgütsel sonuçlara neden olabilmektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 46).

“Aile için işletme metaforik bir imgelemlerle "çiftliktir". Bu çiftlikteki faaliyetler ailenin gereksinimlerini karşılamak içindir. Ailenin yapısı ve büyüklüğü işletmenin örgüt yapısını ve davranışlarını belirleyen temel faktördür. Bu ekonomik yapı içinde çalışan bireylerin, ailenin ve işletmenin kontrolünü ele geçirmelerini engellemek için "devşirme" veya kiralık işçi statülerinin ötesine geçmelerini önlemek, sahip yöneticinin bir sorumluluğu olarak algılanmaktadır. Bu durumdan hareketle nepotizmi tümüyle onaylanan veya onaylanmayan bir olgu olarak görmek yerine olumlu ve olumsuz sonuçlarıyla birlikte değerlendirmek daha yerinde bir yaklaşım olacaktır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 48).”

“Aile şirketlerinde çalışan aile üyelerinin birçok avantajı vardır. Öncelikle aile üyelerinin başka şirkette ya da kurumda çalışma gibi bir düşüncesi olmaz; dolayısıyla, şirketten ayrılma gibi durum da ortadan kalkmış oluyor. Birçok üst düzey yönetici başka şirketlere transfer olmaktadır. Şirketin durumunu ve stratejisini bilen bir üst düzey yöneticinin aynı sektörden başka bir şirkete transfer olması büyük bir problemdir. Aile üyesi üst düzey yöneticilerin şirketten ayrılmaları gibi bir olasılık olmadığından, bu durum nepotizmin faydaları arasında gösterilebilir (İyişleroğlu, 2006: 47)”

“Birçok işletmede işgörenler, kendi işleri olmadığı için yeteri kadar istekli ve özverili çalışmazlar. Mesai saatleri dışında kalan zamanlarında işletmeyle ilgili problemleri ya da herhangi bir durumu düşünmezler. Ancak nepotizm ile işe alınmış olan işgörenler, diğer işgörenlere göre daha fazla fedakâr olabilmektedir (İyişleroğlu, 2006: 47)”.

Nepotizm aracılığıyla donanımlı bireyler seçildiğinde, şu avantajlara sahip olunur (Hooft ve Stout, 2012: 78) :

- a) İnsan kaynaklarının önceden belirttiği açıklamalarla tutarlılık sağlanır.
- b) Bireyler özel bir alana yönelik daha fazla ağırlara sahip olabilirler.
- c) İşe eleman seçimi aşaması daha az masraflı olur.
- d) Aile bağları devam ettiği için sadakat ve bağlılık yüksek olacaktır.

Ayrıca, Hernandez ve Pope'e (2006) göre, aile üyelerinden birini işe alma, ayırt edici bir yeteneğin kaynağı olabilir ve nesilden nesile bilgi aktarımı sağlanmış olur (Akt. Hooft ve Stout, 2012: 78).

Nepotizm ve kariyer seçimi arasında da bir bağ vardır. Bunlar arasında en yaygın olanlardan biri de Holland'ın (1997) kişi- çevre (person- environment) teorisidir. Holland'a göre, insanların kişilik özellikleri iş çevrelerine uyumlu olduğunda, insanlar çevrelerini daha tatmin edici bulurlar. Bu yüzden kişiler ilgi alanlarına hitap eden işler araştırırlar. Kişilerin kariyer seçimini etkileyen bir diğer teori de Schneider (1987) 'ın çekicilik, seçim- yıpratma (ASA) modelidir. ASA modeline göre, insanlarla çevreler arasındaki uyum "çekicilik- seçim ve yıpratma" süreçlerinden geçmektedir. Burada çekicilik (attraction) Holland'ın teorisinde olduğu gibi, bireylerin kişisel özellikleriyle uyumlu olduğu kurumlarda çalışmaya meyilli olduğu düşüncesini ifade eder. Seçim (selection) , kurumların işe alım sürecini ifade eder. Yıpratma (attrition), çalışılan kurumla artık bir uyum ya da bağlılık hissedilmediğinde bireyin kurumdan ayrılmasıdır. Kariyer seçiminde bir diğer faktör, ailenin, özellikle de anne-babanın rolüdür. Bu faktör ile bireylerin nepotistik kariyer seçimini neden yaptıklarını da anlamış oluyoruz. İlk olarak bireylerin böyle bir seçim

yapmalarının nedeni, Holland'ın teorisinde ve ASA modelinde değinildiği gibi "uyum"dur. Çocuklar kendi kişilik ve değerleri ile ebeveynlerinin meslekleri arasında yüksek derecede bir uyuma sahip olduklarını fark ettiklerinden ebeveynlerinin mesleklerini seçerler. İkinci olarak, nepotistik kariyer seçimi sosyal bilişsel kuram ile açıklanabilir. Burada meslek seçiminin mesleki yeterlilikle ilişkili olduğu düşünülüyor. Ebeveynlerin mesleki modeli, çocukların mesleki yeterliliklerini olumlu yönde etkiler, bu durum da onları nepotistik kariyer seçimine yönlendirir. Ayrıca anne-babalar meslekleriyle ilgili büyük ölçüde bilgiyi çocuklarına aktarırlar. Mesela, avukatlar yasalarla ilgili bilgileri çocuklarına transfer ederler ve transfer edilen bu bilgiler çocukların avukat olan ebeveynlerinin ayak izini takip etmelerinde önemli bir etken. Yapılan bir araştırmaya göre, avukat olamayan anne- babaların çocuklarının yalnızca %5'i; avukat olan anne-babaların çocuklarının ise % 35'i hukuka ilgi beslemekte. Nepotistik kariyer seçimini etkileyen bir diğer sebep de kayırmacılıktır. Anne-babalar çocuklarının fırsat yakalamaları için kurumlardaki pozisyonlarını kullanabilirler. Çocuklar da ebeveynleri tarafından kendilerine sunulan bu fırsatı değerlendirirler. Ayrıca, çocukların ebeveynleri ile aynı mesleği seçmelerinin bir diğer nedeni de sağlayacakları maddi kazançtır. Babalarıyla aynı mesleği yapan çocuklar diğer çocuklara oranla %5 ile %8 arasında daha fazla kazanç elde ederler. Ebeveynle aynı mesleği yapmak başarı olasılığını da artırır. Mesela, doktor çocukları diğer çocuklara oranla % 14 daha fazla tıp fakültelerine kabul edilmektedir (Akt; Hooft ve Stout, 2012: 69-74).

Nepotizm ve iş yasası üzerinde de durulması gerekiyor. Genel olarak, bireylerin işe alınması veya terfi ettirilmesi, işteki performansına ve belgelerine dayalıdır. Bu yüzden, kayırmacılıktan dolayı, daha az donanımlı olan bir bireyin işe alınması veya işinde yükselmesi doğru değildir. Bu durumu örneklendirmek için, Earl ve Theresa Stadtman 'ın durumunu düşünelim. Earl ve Theresa çifti 1950'de üniversitede akademik personel olarak çalışmak isteyen doktoralarını yapmış olan biyokimyagerler. O zamanlar, üniversitelerde nepotizm karşıtı politikalar mevcuttu. Earl, Chicago Üniversitesi'nin Biyofizik ve Radyoloji Enstitüsünde çalışmak üzere yıllık 5000 dolarlık bir teklif alır. Ancak enstitü müdürüne, eşine de üniversitede uygun bir pozisyon verilmediği sürece bu işi kabul etmeyeceğine dair bir yazı yazar. Müdürün cevabı ise şöyle: "Hem kendiniz hem de eşiniz için bu üniversitede bir akademik personellik düşünüyorsanız, akademik kariyerlik sayfasını kapatırsınız. Çünkü Chicago Üniversitesi'nin politikası diğer üniversitelerden çok da farklı değil" (Gutman, 2012: 11- 13). Nepotizm, kamu gücünün kötüye kullanılmasıdır. Bunun dışında aynı kabile veya aşiretten insanların kayırılması eğilimi söz konusu ise buna da *tribalizm* denir (Loewe ve diğerleri, 2007: 21).

Nepotizm aşağıdakilerden bir ya da daha fazlasını içermektedir (Boadi, 2000: 198):

1. İdari yönetimdeki yakın bir akrabayı ya da hayat arkadaşını desteklemek, terfi ya da tayin etmek, atamak, değerlendirmek, istihdam etmek.
2. Bir akrabanın ya da hayat arkadaşının maaşının belirlenmesine yardımcı olmak.
3. Bir akrabayı ya da hayat arkadaşını daha az önemli olan bir pozisyona transfer etme, istidam etme, atama, terfi ettirme, değerlendirme ile ilgili herhangi bir konuda yetki vermek.
4. Yakın bir aile bireyini ya da hayat arkadaşını doğrudan ya da dolaylı olarak denetlemek veya bu tür denetimler için bir asta yetki vermek.

2.1.1.2. Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm)

Kronizm, çeşitli politik davranışlardan oluşan çok geniş kapsamlı bir kavram olan örgütsel siyasetin özel bir şeklidir. Kronizmin anlamını bozmamak adına, politik davranışların tümünün kronizmi gerektirmediğini açıklamak önem arz eder. Genel olarak, kronizm aranan özelliklere bakmaksızın eş-dost/ tanıdıklara gösterilen kayırmacılıktır. Kararlar sıklıkla, kimin sevildiğine dayalı olarak alınır. Mesela; oldukça iyi bir performans sergileyen bir işgören, maaş artışı, terfi gibi durumlardan yararlanamaz. Çünkü sorumlu olan kişi, arkadaşlık ilişkilerinden dolayı başka bir kişiyi kayırır (Khatri ve diğerleri, 2008: 5).

Sosyal alışveriş kuramındaki önemli bir kavram, "karşılıklı olma (reciprocity) " kavramıdır (Gouldner, 1960; Akt. Khatri ve diğerleri, 2006: 62). Velga ve arkadaşlarına göre, bu kavram şunu ifade eder: Bir birey, başka bir bireye işlerini yaptırırsa, birey bu duruma nazikçe karşılık vermek zorundadır. Bu norm, iyiliği bahşeden kadar, iyiliği alan üzerinde de çok güçlü bir etkiye sahiptir (Akt. Khatri ve diğerleri, 2006: 62).

Bundan yola çıkarak, kronizmi karşılıklı değişim işlemi olarak tanımlamak mümkündür. Kronizmin olması için 4 ögenin var olması gerekir. Bunlardan ilki, A şahsının B şahsına karşılığını alıp almayacağını bilmeden iyilik yapması ve bu süreci içeren karşılıklı değişimdir. İkincisinde, yapılan iyilik ifşa edilir. Tıpkı, B şahsının A şahsından bir takım somut (terfi gibi) ve soyut (bilgi gibi) değerleri alması gibi. Üçüncüsünde; akrabalık, arkadaşlık, köken, din, okul, iş ortamı, karşılıklı çıkar ya da herhangi bir grup kategorisine dayanan bir sosyal ağda, iki tarafın ortak üyeliği kayırmacılığın temellerini oluşturur. Başka bir ifadeyle, kronizm sosyal ağ bağlarına dayanan kayırmacılık türüdür. Sonuncusu da, A ve B taraflarının kronist etkileşiminden

eşit hatta belki de daha fazla hakları olan C tarafının zarar görmesidir (Khatri ve diğerleri, 2006: 62).

“Kronizm, kamu görevlilerinin işe alınmasında liyakat (yeterlik) ve eşitlik ilkeleri yerine eş-dost ilişkileri esas alınması suretiyle yapılan kayırmacılıktır (Özsemerci, 2003: 29)”. Kronizm kelimesi, 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesi'ndeki öğrenciler arasında argo olarak kullanılmış ve yakın arkadaş anlamına gelen "crony" kelimesinden türemiştir. Crony ise Yunanca'da "khranios" şeklinde kullanılmakta ve "uzun süreli, kalıcı" anlamlarına gelmektedir (Oxford English Reference Dictionary, 1995; Akt. Khatri ve diğerleri, 2008: 3).

“Şu anki anlamıyla kronizm, ilk olarak 1946'da Washington'da bir gazeteci tarafından Amerika Birleşik Devletleri Başkanı devlet memurluğu görevlerine donanımı ve yetkinlikleri uygun olmadığı halde sırf kişisel ilişkilerinden dolayı bazı kişileri getirmesini ifade etmek için kullanılmıştır (Dağlı ve Aycan, 2010: 167).”

“Kronizm, nepotizm ile benzer bir kavramdır. Aralarındaki tek fark ise, nepotizm sadece aynı aileden gelen bireylerin birbirini kayırmasıdır ve kayırılan kişinin yetenekleri sayesinde değil de, aile bağları sayesinde hak etmediği bir pozisyona getirilmesini ifade etmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 190). Günümüzde Türkiye'de de yaygın olarak görülen "hemşehri kayırmacılığı" da kronizmin özel bir türü olarak ele alınabilir (Özsemerci, 2002: 29).”

Kronizm, gerçek politikada sıklıkla "yolsuzluk" sözcüğü ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Dünya Bankası genel olarak yolsuzluğu, "devlet dairesinin özel amaçlar için kötüye kullanılması" olarak tanımlar (Bottelier, 1998; Akt. Khatri ve diğerleri, 2008: 4). Aslında, "sen bana yardım et ben de sana yardım edeyim" mentalitesi ne Asya'da, ne başka yerlerde ne de politikada yeni bir ifade değil. Bununla birlikte; Asya'daki toplum, bu durumla ilgili tehlikeler ve ekonomik zararlar son Asya devrimiyle su yüzüne çıkıncaya kadar, söz konusu durumu görmezlikten gelmiştir (Khatri ve diğerleri, 2008: 4).

Guanxi kelimenin tam manasıyla, "ilişki" veya "bağ" anlamlarına gelir. Guanxi, uzun vadeli bir ilişkidir ve tarafların birbirine karşılıklı zorunluluklarla bağlı olduğunu ifade eder. Guanxi, hem kan bağı hem de sosyal bağlardan oluşur. Kan bağı, yalnızca aileyle ilişkiliyken, sosyal bağ aile dışındaki diğer ilişkileri kapsar. Guanxi objektiflikten ziyade dostluklara ya da akrabalık bağlarına dayalı olduğundan kronizm ile eş anlamlı olarak düşünülebilir. Ancak kronizme göre daha kapsamlıdır (Khatri ve diğerleri, 2008: 7). Çince sıklıkla kullanılan bu kavram *"neyi bildiğiniz değil, kimi bildiğiniz önemlidir"* şeklinde ifade edilir (Özkanan ve Erdem, 2014: 190).

Bireyler, hayatlarının belli evrelerinde farklı arkadaş tipleri ile ilişki kurar ve bu arkadaşlıklar uzun yıllar sürer. Çocukluk arkadaşı, okul arkadaşı, askerlik arkadaşı, iş arkadaşı, takım arkadaşı, vb. arkadaşlıklar, bu tür arkadaşlıkların birkaçıdır. Birey bu arkadaşlarından bazılarına diğerlerinden daha çok değer verir ve onlara içgüdüsel bir bağlılıkla vefa borcunu ödemek ister. Bu tür duygusal bağlar, kronizmin fitilini ateşleyen en önemli göstergelerdir. Bazen de bireyler, halk arasında "kafa dengi" olarak tabir edilen arkadaşlarını yönetime dahil etmek isterler. Burada asıl amaç, kişilerin, huylarını ve iş ahlakını bildikleri kimselerle çalışmak istemeleridir. Ancak bu tür bir girişimin kamu kurumunda olması, yönetim protokollerinin ihlali neticesini doğurur ki, bu da profesyonel bir kamu çalışanı için beklenen bir davranış biçimi değildir (Biber, 2016: 28).

“Akraba ve arkadaşların, kendileri sorumluluk üstlendiklerinde birbirlerini kayırmaları tabii ki doğaldır. Girişimci, kendi şirketinde sadece aile üyelerini istihdam etmekte özgürdür. Ancak girişimcinin bu kararı diğer çalışanlar için bir dezavantaj oluşturur. Ama girişimcinin kendisi riskin büyük çoğunluğunu üstlenir (Loewe, 2007: 20)”.

Kamu ve özel sektörlerde kayırmacılık uygulamalarının ilk kurbanı *ilkelerdir*. Mesela, şirket ödülleri hak eden yerine, bir yakına veya arkadaşına verilmesinden dolayı ilkeler kaybeder yani zarar görür. İkinci kurban ise *halktır*. Burada devletin tüm vatandaşlarına eşit olarak davranması beklenir. Çünkü bir kamu sektörü çalışanı, bir işe girmek isteyen adaylardan kendi yakınına kayırdığında daha kaliteli ve donanımlı olan diğer adayların hakları bu durumdan etkilenir (Loewe, 2007: 20).

2.1.2.3. Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık)

“Siyasal partilerin, iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak, bu kimselere haksız menfaat sağlamalarına “siyasal kayırmacılık” adı verilmektedir (Özsemerci, 2002: 29; Tarhan ve diğerleri, 2006: 30; Özkanan ve Erdem, 2014: 192)”. Bunun temelinde ayrımcı zihniyet yatar. İdeolojik saplantılar, iktidar partisinin yönetimi, farklı siyasi görüşe sahip insanlarla paylaşmak istememesi, siyaset tabanlı kayırmacı alt kültür, her siyasi parti tarafından meşru görülen kadrolaşma yaklaşımı, siyasi kayırmacılığın en belirgin davranış şekilleridir (Biber, 2016: 28) Siyasi kayırmacılık, "politik yandaşlık" veya "partizanlık" olarak da adlandırılmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014: 192).

“Partizanlık, özellikle mahalli kamu hizmetlerini yürüten kurumlarda çok daha sık görülmektedir ve diğer pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de yaygın olarak rastlanmaktadır (Özsemerci, 2002: 29). Siyasal partilerin seçimleri kazanıp iktidara geldikten sonra, seçim öncesinde ve sırasında kendilerini destekleyen kişileri ya da parti mensuplarını kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam etmeleri, birçok ülkede yaygın olarak rastlanan bir durumdur (Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 26). Kamu görevlilerinin taraflı davranışlarda bulunması etik değerlere aykırı olmakla beraber yasalara göre de suçtur. Kamu görevlilerinin dil, din, renk, ırk, siyasi düşünce, felsefi inanç, mezhep, kişisel yakınlık ve benzeri sebeplerle farklı muamele yapması yasaktır. Siyasal kayırmacılık, ülkemizde en yaygın görülen taraflı davranışlardan birisidir (Kartal ve Demirhan, 2009: 169)”.

Bu nedenle kamu kesiminde çalışanlara, siyasi partiye üye olma, seçim kampanyalarına katılma, siyasi amaçlı gazete çıkarma, memurluk dolayısıyla elde edilen bilgileri siyasi amaçla sızdırma vb. alanlarda bazı yasak ve kısıtlamalar getirilmiştir. Burada amaç, memurun yansızlığını sağlamaktır (Yüksel, 2007: 29).

“Kamu kesiminde üst düzeydeki mevkilere yapılan atamalarda, parti çıkarlarının ön plana çıkarıldığı ve bu eğilimin giderek alt derecedeki görevleri de içine alacak bir biçimde genişlediği görülmektedir (Tutum, 1976: 9). Bu geleneğin uzantısı olarak siyasal iktidarlar, üst düzey bürokratların ya da yöneticilerin seçiminde ve atanmasında liyakat ve tecrübe gibi ölçütler yerine güvenilir olmak, sır saklamak, parti menfaatlerini her şeyin önünde tutmak gibi nitelikler üzerinde dururlar (Gökçe ve diğerleri, 2002: 56)”.

Siyasi kayırmacılık, diğer kayırmacılık türlerine göre daha etkili ve daha pratiktir. Çünkü kamu hizmeti yürüten tüm kurum ve kuruluşlar, idari yönden, siyasi otoritenin atamış olduğu üst düzey yetkililer tarafından yönetilmektedir. Bir kayırmacı faaliyeti gerçekleştirebilmek için devletin en üst mercilerinde görev yapmakta olan üst düzey yetkilileri devreye sokmak, kayırılanlar açısından, hem pratik hem de kayırma eylemini en hızlı şekilde sonuçlandırabilecek davranış şeklidir (Biber, 2016: 63).

Siyasi yönden kayırma eyleminde baz alınacak temel nokta, kayırma hareketinin siyasi güce dayandırılmasıdır. Yani kayıran veya kayırılan kişi, kayırma eyleminin meşruluğunu hukuk sistemi içinde değil, otorite bağlamında değerlendirir. Demokratik yöntemlerle seçilmiş olsa dahi, güç ve iktidar sahiplerinin kendilerini destekleyenlerle birlikte yönetim üzerinde mutlak aidiyet kurması, diğer seçmen kitlesinin, ülke genelini kapsayan kamusal haklardan yararlanamaması sonucunu doğurur (Biber, 2016: 29). “İktidara gelen siyasi partiler kendilerini desteklemiş olan yandaşlarını veya parti üyelerini kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam etmek istemektedirler. Birçok ülkede yaygın olan bu uygulama, kamu yönetiminin tarafsızlığını zedelemekle beraber etkin ve verimli çalışmasını engelleyen en önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Yıldırım, 2013: 359)”.

2.1.2.4. Hizmet Kayırmacılığı

Siyasal iktidarın gelecek seçimlerde yeniden iktidarda kalabilmek amacıyla bütçe tahsisatlarını, oylarını maksimize edecek şekilde kendi seçim bölgelerine tahsis etmesi ve böylece bütçe kaynaklarını yağmalamasıdır. Bu tür yozlaşma ile kamu kaynaklarının dağıtımında yerleşim bölgeleri ve ihtiyaçlar dikkate alınmamakta, hizmetler siyasi iktidarların kendi seçim bölgelerine götürülmektedir (Tarhan ve diğerleri, 2006: 31; Özsemerci, 2002: 29, 30). “Yılmaz ve Kılavuz (2002) ise hizmet kayırmacılığını, siyasi kayırmacılığın bir türü olarak değerlendirmiştir ve bu kayırmacılık türünü, siyasi iktidarın oylarını en yüksek dereceye çıkarmak için bütçe ödeneklerini seçim bölgesine tahsis etmesi olarak tanımlamıştır. Hizmet kayırmacılığını tanımlamak için yapılan tanımlar incelendiğinde, iktidardaki siyasi partinin gelecek seçimleri yeniden kazanmak için oylarını çoğaltacak şekilde bütçe kaynaklarını kendi seçim bölgesine kullanması, bütçenin yağmalanması gibi özelliklerin ortak kullanıldığı dikkat çekmektedir (Aydın, 2015: 75)”.

Hizmet kayırmacılığı, kamu gücünün kötüye kullanılmasının başka bir türüdür. Hizmet kayırmacılığını, kamu hizmetini yerine getiren görevlinin yakınlarını haksız ve yasalara aykırı bir şekilde kayırması şeklinde açıklayabiliriz (Benk ve Karakurt, 2010: 133).

“Hizmet kayırmacılığı özellikle seçim öncesi ve sonrasında çok net görülebilen bir kayırmacılık türüdür. Bu türde siyasi iktidar gelecek seçimlerde yeniden iktidar olabilmek adına kontrol altında tuttukları ekonomik gücü, oylarını arttıracak şekilde seçim bölgesine tahsis etmektedir. Bu kayırmacılıkta siyasi iktidarın istediği gibi harcama yapabilmesine imkân veren temel unsur ise örtülü ödenek olarak tabir edilen harcama kaleminin varlığıdır. Bu harcama kalemi istenildiği gibi harcanabilmekle beraber, yapılan harcamaların ayrıntılarının sorgulanması mümkün olmamaktadır (Yıldırım, 2013: 359, 360)”.

Bazı seçim bölgelerinin, iktidarda olan siyasi partiye oy vermediği veya az verdiği için o partilerin gazabına uğraması aslında hizmet kayırmacılığı yapıldığının bir göstergesidir (Key, 1994; Akt. Özkanan ve Erdem, 2014: 197). “Son olarak, hangi alanda olursa olsun bir bölgeye götürülecek hizmetler ihtiyaçlardan ziyade farklı amaçlara yönelik yapılıyorsa bu durum kaynakların israfına yol açmakla beraber vatandaşlar arasında eşitsizliğe de neden olabilmektedir (Meriç, 2012: 19)”.

2.1.2.5. Gönül Yapma (Suvasyon)

Yıldırım (2013) ve Aydın (2015) çalışmalarında, gönül yapmayı yani suvasyonu da kayırmacılık türü olarak ele almışlardır. Siyasi iktidar, seçim öncesinde kendisine

yardımcı olan bazı partizan grupları seçim sonrasında devletin imkânlarından daha çok yararlandırmaktadır. Bu yararlandırma, bazı vakıflar ya da kurumlar aracılığıyla destekleme ve sosyal amaçlı yardımlar şeklinde olabilmektedir (Yıldırım, 2013: 360). Aksu ve Başar (2005) ise “suvasyonu, yolsuzluk türü olarak ele almıştır. Suvasyon, siyasal partilerin, seçim öncesinde kendilerine destek sağlayan kişi ve kuruluşlarla, seçim çalışanlarına bizzat katılan partizanlara, iktidar geldikten sonra çeşitli şekillerde özel menfaat sağlamaları anlamında kullanılmaktadır (Aksu ve Başar, 2005: 288)”.

2.1.2.6. Patronaj

Patronaj, kökeni Fransızca olan bir sözcüktür ve üst pozisyonda olan biri tarafından kollanma ya da desteklenme anlamlarına gelmektedir (Karakaş ve Çak, 2007: 78).

“Siyasal süreç içerisinde siyasal partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan “üst düzey bürokratları” görevden almaları ve bu görevlere yine siyasal yandaşlık, ideoloji, nepotizm-kronizm gibi faktörler esas alınarak yeni kimseler atamaları literatürde "patronaj" olarak adlandırılmaktadır (Özsemerci, 2002: 30; Tarhan ve diğerleri, 2006: 31)”.

Amerika Birleşik Devletleri tarihinin ilk dönemlerinde mevcut olan ve halen bazı kesimler tarafından sürdürülen bir inanca göre, demokrasi ancak iktidarda olan parti düştüğü zaman devlet personelinin değiştirilmesiyle korunabilir. 1883'te kabul edilen ilk kamu hizmeti kanunu, daha çok liyakate dayanan yeni bir sistem kurmak ve siyasi patronajın kötülüklerinden korunmak amacıyla kabul edilmiştir (Emmerich, 1947: 62).

“Türkiye’de, bürokratik yapıdaki siyasallaşma, siyasal kayırmacılık, üst düzey yöneticilerin her iktidar değişikliğinde değiştirilmesi, kamu yönetimindeki örgütlenme yetersizlikleri devletin siyasal yapısında olumsuz sonuçlar doğurmuştur. Türkiye’nin toplumsal yapısındaki aile, akraba ve hemşehri ilişkilerinin, bürokratik süreçlere taşınması, adam kayırmacılığa temel oluşturmuştur (Demiral, 2007: 14)”.

Bu bakımdan, ülkemizde patronaja ilişkin yapılan uygulamalara "arpalık" olarak adlandırılan sistem örnek olarak verilebilir. "Hizmitsiz memuriyetlikler" olarak da ifade edilen arpalıklar siyasi iktidar mensuplarının, akrabalarına, yakınlarına ve partili kimselere verdiği makam ve mevkilerdir (Aktan, 2002: 59).

Politik ya da bürokratik kurumlardaki kayırmacılık ilişkileri, kurum içi rasyonalite ve hukukiliği ihlal anlamına geldiği gibi, genel anlamda, eşitlik- adalet gibi ilkelerin ters yüz edilmesi gibi bir sonuca da neden olabilmektedir. Zira kurumsal düzlemde gerçekleşen kayırmacı ilişkiler, gerçekte devlete ait kaynakların dağıtılırken çarçur edilmesine, hak

etmeyene dağıtılmasına, bir kısım kişilerin üst pozisyonlara getirilmesine (terfi) vs. kadar uzanan geniş bir alana etki eder. Siyasal alanda etkili bir klientalizm ya da patronaj ilişkileri şeklinde gerçekleşmekte; politik atamalar ve partililerle kurulan ilişkiler, söz konusu "bizden olan", "partiden olan", "sadakatini ispatlamış olan", "parti için çalışan", "liderin yanındakiler", "parti üyeleri" vb. siyasi bakımdan yandaş olanlara ayrıcalıklı işlem yapılması, kamusal istihdamda öncelik tanınması, ihalelerde arka çıkılması, çarpık/kuraldışı/ defolu işlerinin örtbas edilmesi, gizli akçalı bilgilerden haberdar edilmesi vs. gibi çok sayıda kollamacı fiiliyatla belirlenmektedir (Aytaç, 2010b: 85, 86).

Patronaj, devlet yönetiminin verimliliğini de etkiler. Bürokratik rasyonalizme karşıt olarak, patronaja dayalı devlet yapılanması, ne rutinleşme ve bilgi birikimi sonucu oluşur ne de öngörülebilirlik ve gayri şahsiyetçilik ile simgelenir. Bundan ziyade, öngörülemez, şahsileştirilebilir ve geçmişte alınan kararlarla sınırlandırılabilir. Sonuç olarak, patronaja dayalı bürokrasiler daha az etkilidirler (O'Dwyer, 2006: 8).

“Güçlü devlet geleneğini anlamada patrimonyal devlet kavramı kilit bir rol oynamaktadır. Patrimonyal devlet hem Osmanlı devletini tanımlama aracı olarak, hem de Cumhuriyet dönemindeki devletin Osmanlı devletiyle olan sürekliliğini gösterme aracı olarak kullanılır. Osmanlı'nın patrimonyal bir devlet olduğunu ileri süren Halil İnalcık'a göre Patrimonyalizm, hükümdarın askeri ve yönetsel örgütlenmeyi kendi kişisel aracı haline getirmesidir. Yönetsel düzeyde patrimonyal devlet hükümdarın mutlak hâkimiyetini baz alır; devlet kademeleri ise hükümdarın kişisel tercihi doğrultusunda dağıtılır. Hiçbir kademe ya da ünvan, padişahın berat denilen mührü olmaksızın verilemez. Bu da devlet memurlarını hükümdara bağımlı kılar; çünkü onun hükmü kendi pozisyonlarının devamını sağlayan tek şeydir (Akt. Dinler, 2009: 19)”.

2.1.2.7. Cinsel Kayırmacılık

“Cinsel nitelikteki davranışların bazıları niteliği gereği taciz oluşturmakla beraber, bazıları maruz kalan kişiye bağılı olarak farklı nitelendirilebilir. Bu nedenle istenmeyen davranışlar cinsel taciz oluşturur. Cinsel taciz oluşturan davranışın mutlaka cinsel nitelikli olması şart değildir. Cinsel nitelikli olmasa da kadına ve erkeğe cinsiyetinden ötürü yöneltilen istenmeyen davranışlar da cinsel taciz oluşturur (Baypınar, 2003)”.

Engilimoğlu ve Tahtasakal (2004) “cinsel tacizle ilgili yaptıkları çalışmada 303 ofis çalışanına anket uygulamış ve bayanların % 49 'luk bir oranla erkeklerden daha fazla cinsel tacize maruz kaldıkları sonucuna varmıştır. Ayrıca, cinsel taciz olaylarından % 95,6'lık bir oranla, erkeklerin bu durumdan daha fazla etkilendikleri hatta iş performanslarında bir düşüş yaşadıkları da gözlemlenmiştir (Tengilimoğlu ve Tahtasakal, 2004: 30)”. Birçok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de cinsel taciz olayları maalesef ciddi bir sorun teşkil etmektedir. Bu durumun mağdurlarını ise büyük oranda bayanlar oluşturmaktadır. Cinsel taciz, mağdurların psikolojik ve fiziksel sağlığı ile toplumsal ve ekonomik yaşantısı üzerindeki etkisi kadar hukuksal olarak da onların kişilik haklarının ve özgürlüklerinin ihlalini oluşturur (Bakırcı, 2000).

1994 yılında parlamentodaki açılış konuşmasında Nelson Mandela, "Kadınlar uğradıkları bütün zulümlerden azat etmedikçe, özgürlük tam anlamıyla sağlanamaz" demiştir (Prisloo, 2006: 305). ' Kadınların uğradığı bu zulümlerden biri ve belki de en acı vereni maruz kaldıkları cinsel tacizdir'. Yurtaş Hakları Kanunu'nun 7. maddesinde cinsel taciz konu edilmiş ve *cinsel kayırmacılık*, cinsel tacizin bir alt ögesi olarak ele alınmıştır. Yasa cinsel tacizi iki kategoriye ayırmıştır: quid pro quo yani 'verilen şey karşılığında alınan şey' politikası ve saldırgan iş ortamı. Cinsel kayırmacılığın bazı misalleri bu iki kategoriye girmektedir (Sheridan, 2007: 385).

Cinsel kayırmacılık, bir yöneticinin romantik bir ilişki yaşadığı personeline terfi vermesi ya da ayrıcalık tanınması ile oluşur. Ancak, bu ayrıcalıklar daha kalifiye olan diğer elemanlara sağlanmaz. Bu tarz ayrıcalıklı tutumlar adaletsiz olmakla beraber, iş ortamında yönetici ve çalışanlara zarar verir. Bu durumun diğer çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini düşündüğümüzde önemli sorunun, çalışanların iş yerindeki performanslarından ziyade cinsel davranışlarına göre değerlendirilmiş olmalarıdır. İş ortamında bu ve buna benzer olaylar çalışanlara cinselliğin, iş yerindeki çalışmalardan ve verimlilikten daha önemli olduğu hissini verebilir. Bu da tabii ki, iş ortamında moral bozukluğuna sebep olabileceği gibi çalışanların, cinselliklerini ön planda tutan iş arkadaşlarına karşı öfke ve kıskançlık gibi duygularını da beraberinde getirecektir (Sheridan, 2007: 383, 384).

Cinsel kayırmacılık, yöneticilerin işini de zorlaştırır. Çünkü yöneticilerin sorumluluklarından biri de cinsel istismarı önlemek ve iş ortamında yapılan bu tür şikâyetlere karşı ilk cevabı vermektir. Bu tür bir sorumluluk yöneticiyi kendi işleriyle

alakalı çalışmalardan alıkoyabilir ve onu daha çok şirket içi ilişkilere odaklanmaya itebilir (Sheridan, 2007: 384). Ayrıca iş yerinde ahlaki olmayan davranışların olması, iş yerinde çalışanlar arasında öfkeyi artırabileceği gibi bu durumun bedelini bir başka kişi de ödemek zorunda kalabilir (155, 2004). Bu sebeplerden ötürü, cinsel kayırmacılık, iş ortamına ciddi problemler getirebilir (Sheridan, 2007: 384).

Reskin ve Padavic (1994: 35, 36) erkeklerin, kadınları bir tehdit olarak algıladıklarını düşünmektedir. Bunun nedenlerini de şöyle açıklamaktadır: "Erkeklerin büyük bir çoğunluğu, kadınlardan dolayı işlerinden olacaklarına, kadınların daha iyi bir performans ile çalışacaklarına ve işverenlerin bu yüzden erkeklerin ücretlerini düşürebileceklerine inanmaktadır. Kadınların erkeklerle aynı işleri yapabilmeleri, ve dolayısıyla aynı ücreti almaları, erkeklerde prestij ve güç kaybına neden olacaktır. Kadınlar bunlarla yetinmeyip, erkeklerle hem özel hem de kamusal alanda aynı haklara ve avantajlara sahip olmak isteyeceklerdir."

"Kişilik haklarının korunmasının, cinsiyetler arası eşitliğin sağlanmasının, kişilerin uygun şartlarda çalışmasının hem kişiler hem de toplum açısından taşıdığı önem göz önüne alındığında, işyerinde cinsel tacizi açıkça yasaklayan ve yaptırma bağlayan, kanıt yükünü kolaylaştıran, mağdurlara iş güvencesi sağlayan düzenlemelere ve cinsel tacizi önlemeye yönelik önlemlere ihtiyaç duyulduğu aşikardır. Ancak yasal düzenlemeler şart olmakla beraber, tek başına yeterli değildir. Üzerinde durulması gereken mesele ise, toplumsal zihniyet değişikliğinin sağlanmasında, dolayısıyla eğitimedir (Bakırcı, 2000)".

2.1.2. Kayırmacılığın Zararları ve Sonuçları

Politik yozlaşma, genel bir ifadeyle, toplumda meydana gelen kirliliktir. Yani insanların düşüncede, tutum ve davranışlarında, geleneklere, genel ahlaka, meşruiyet anlayışına ve toplumu düzenleyen hukuk kurallarına aykırı olarak hareket etmesidir. Toplumda insan davranışlarını belirleyen insanların karşılıklı ilişkilerine yön veren ahlak ve hukuk sistemleri mevcuttur. Politik yozlaşma bu sistemlere zarar verdiğinden toplumda ahenk bozulmakta ve topluma uyumsuzluk ve kaos hakim olmaktadır (Turgut, 2007: 1, 2).

"Siyasi kararların uygulanması sürecinde ortaya çıkan bir politik yozlaşma türü de 'adam kayırmacılık ya da diğer adıyla 'iltimas'tır. Ülkemizde kayırmacılık ilişkileri maalesef çok yaygındır. Devletin ekonomik patronajından, en alt kademedeki memurun hemşerisini kollamasına kadar çok geniş bir çerçevesi vardır (Turgut, 2007: 8)". Kayırmacılığın bir toplumda çok yaygın görülmesi, o toplumda yetişen çocukları da etkileyebilir. Hatta kayırmacı kültürle yetiştirilen çocuklarda "özgüven eksikliği, aşağılık

kompleksi, kendini yetersiz hissetme" gibi psikolojik problemlerin nüksettiği görülmektedir. Sürekli kayırılarak yetiştirilen çocuklar, kayırmacı ebeveynlerinden ayrıldıklarında hayatın zorlu engelleri ile baş edememekte ve muhtaçlık sendromundan kurtulamamaktadırlar. Bu tür çocuklar, maddi yönden ne kadar desteklenirse desteklensin, kayırmacı kültürün kazandırmış olduğu "hazıra konma" psikolojisinden kurtulamayacaklardır ve bu durum çeşitli travmatik rahatsızlıkları da beraberinde getirecektir (Biber, 2016: 60).

Kayırmacı faaliyetlerden dolayı kamu kurumları da yozlaşabilir ve bunu gösteren çeşitli belirtiler vardır. Bunlardan en önemlisi kayırmacılık faaliyetlerinin aleni yapılmasıdır. Kayırmacılık eylemi toplum tarafından etik karşılanmamasına rağmen, uygulama aşamasında herhangi bir zorlukla karşılanmaz. Bunun nedeni etik olmasa da bu davranışın uygulayıcılar tarafından gayet normal görülmesidir. Ancak bu aleniyet sadece davranışlara değil, sözlere de yansımaktadır. Ayrıca, yapılan kayırmacılık faaliyetlerine tepkisiz kalmak da kurumların yozlaşmışlığına örnek olarak gösterilebilir. Çünkü kurum çalışanları sırf buldukları mevki, pozisyonu korumak amacıyla yapılan bu etik dışı davranışa hiçbir tepki göstermezler. Bu tepkisizlikte, davranışın olağan karşılanması da önemli rol oynar (Biber, 2016: 61, 62).

Kayırmacılık, pek çok boyut üzerinde verimsizliğe neden olabilir. İlk olarak, işgörenler ayrı muamele hissettiklerinde işi bırakabilirler. Bu da personel değişiminden kaynaklanan maliyet ve insan kaynakları kaybıyla sonuçlanır. Alternatif olarak, kayırmacılık çaba sarfetmek için teşvikleri etkileyebilir, çünkü işgörenler kayırmacılıktan kaynaklanan takip sürecinde fazladan müdahale hissedebilirler. Üstün astları üzerindeki takdir yetkisinin getirdiği başka bir problem de, astlar kendilerini üstlerine sevdirecek davranış arayışlarına gireceklerdir (Milgram ve Roberts, 1988; Akt. Prendergast ve Topel, 1996: 957).

Bunların dışında, yönetimde siyasileşmenin ileri düzeyde olması yönetimin tarafsızlığını zedelemekte ve özellikle üst düzey yöneticilerin çok sık değiştirilmesi, yönetimde tutarlılık, istikrar ve devamlılığı bozmaktadır. Bunun sonucunda da kamu yönetimi etkin ve verimli şekilde işlemez, dolayısıyla da yönetim sisteminde yozlaşma meydana gelir (Çevikbaş, 2006: 277).

Politik ya da bürokratik kurumlardaki kayırmacılık ilişkileri, kurum içi rasyonalite ve hukukiliği ihlal anlamına geldiği gibi, geniş anlamda, eşitlik-adalet ilkelerinin ters yüz edilmesi gibi bir sonuç da doğurmaktadır (Aytaç, 2010b: 85).

“Oktay'a (1983) göre, “kamu hizmetlerinin düzenlenişi eşit muameleyi ve kişiler arasında fark gözetmemeyi gerektirdiği halde, toplumda aile ve akrabalık bağları gibi köklü bağlılıkların bulunması, yönetim üzerinde bürokratik kurallardan sapılması yönünde baskı yapar. Bazen toplumda yakınları kayırma bir erdem olarak görülür, buna uygun davranmayan bürokrat çevresinin baskısına maruz kalır, bürokratik kuralları çiğneme pahasına yakınlarını koruyarak saygınlık kazanma yoluna gidilebilir. Oktay (1983), bu olguyu kabilecilik olarak nitelendirir. “Aynı okulda okumak, aynı yöreden olmak (hemşehrilik), aynı siyasi partinin çizgisinde olmak” gibi ortak temaların, bürokratik rasyonalitenin ve yönetimi düzenleyen evrensel ölçülerin önüne geçmesi hali olarak görür ve “kulüpçülük” gibi olguları bu çerçevede değerlendirir (Akt. Aytaç, 2010b: 91)”.

Aslında, kayırmacılık bir bürokrasi hastalığı olarak kabul edilmektedir. Buna karşın, devlet dairelerinde en fazla karşılaşılan, en fazla pratik değeri olan bir eylem olarak da varlığını sürdürmektedir. Çünkü insanda ego, menfaat, sahip olma duygusu, yardım/destek görme ihtiyacı, güç ve korunma içgüdüğü gibi insana özgü ihtiyaçlar/zafiyetler, kişileri çıkar odaklı, kayırılma eğilimli bir vaziyet alış içine iter. Bu durum arz-talep dengesine bağlı olarak himayeci/kayırmacı fiil ve kültür kalıplarının yerleşmesini sağlar (Aytaç, 2010b: 92).

“Patronaj ve nepotizmin toplumsal yapımızdaki yerini korumasıyla kentlileşememe, demokratikleşmenin gerçekleşmemesi gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda da sivil toplum örgütleri yeterince gelişmemektedir. Gelişen sivil toplum örgütleri de, "biz" ve "öteki" ayrımı temelinde, farklılıkların birliğini değil farklılıkların birbirini yok saymasını beslemektedir (Bayhan, 2002: 12)”.

Örgütlerde kayırmacılığın sonuçları birinin haksız yere terfi ettirilmesi gibi durumlarda çok daha iyi gözlemlenebilir. İş ortamındaki kayırmacılık, diğer çalışanlara geçerli veya ikna edici bir sebep olmaksızın bir çalışanın diğerlerine oranla çok daha iyi muamele gördüğü izlenimini verir (Ramanchander, 2011).

Kayırmacılık aşağıdaki durumlardan biri veya daha fazlası olduğunda gerçekleşir (Ramanchander, 2011):

- Üst yöneticiler, kayırdıkları elemanla diğer çalışanlara oranla daha fazla vakit geçirir.
- Yöneticiler kayırılan elemanla gizli konuları dahi konuşurlar.

- Yöneticiler, kayırılan elemanın küçük başarısını dahi takdir ederler.
- Kayırılan elemanın hataları dahi iş ortamında görmezlikten gelinir.
- Yöneticiler, kayırılan elemana işlerin bitmesi için daha fazla olanak ve destek sunar.
- Yöneticiler, kayırdıkları elemanın, diğer çalışanların durumlarıyla alakalı (maaş dahil) avantaj ve dezavantajları tartmadan tavsiyelerini dikkate alır.
- Yukarıda sayılan durumlara ilaveten, kayırılan eleman aynı pozisyondaki diğer elemandan daha iyi bir odaya, daha iyi çalışma şartlarına sahip olabilir.

Örgütlerde kayırmacılık sorunu daha ilk aşamada çözülmeye çalışılmalıdır. Aksi takdirde, bu durum diğer çalışanların işyerini sevmeme, bilgi saklama, iş ortamında sık tartışmalar, güvensizlik, patrona ya da kayırılan elemana tavır alma vb. reaksiyonlarla sonuçlanabilir (Ramanchander, 2011).

Aile işletmelerinde de bu durumun olumsuz sonuçlarıyla karşılaşmak olasıdır. Aile işletmelerinde nepotizm arttıkça, aile üyesi olmayan çalışanların iş stresi artmakta, iş tatminleri, işverene güven ve adalete olan inançları azalmaktadır. Bu durumda çalışanların performansları düşmekte ve işte ayrılma istekleri artmaktadır (Büte ve Tekarslan, 2010).

Kayırmacılığa maruz kalan bir çalışan için yeteneksiz birinin emri altında çalışmak oldukça can sıkıcı bir durumdur. Böyle bir ortamda çalışma sonucunda ortaya çıkan güven eksikliği, iş doyumunu, motivasyonu, örgütsel bağlılık ve performansı olumsuz etkiler. Özellikle, ücret sisteminin birilerini kayıracak şekilde olması, çalışanların örgütten kopmasına yol açmaktadır (Büte, 2009: 737).

Coco ve Logravinese (2013) kronizm ve eğitim performansı arasında da bir ilişkinin mevcut olduğunu, bazı ülkelerde kronizmin varlığından dolayı okullaşma faaliyetlerinin verimli olamayabileceğini dile getirmişlerdir. Çünkü kayırmacılık işgörenlerin daha az çaba göstermesine neden olur. Kronizmin varlığı, eğitsel bilişsel becerileri elde etmedeki dürtüleri azaltır. Zingole (2012) 'a göre, kronizm, konuşma özgürlüğünü baskı altında tutar, çalışma güdüsünü bertaraf eder ve kariyer imkânlarını tehlikeye düşürür, hatta ülkenin büyüme potansiyelini yok eder.

“Kayırmacılık, kayırılanlar açısından bir zafiyete; iş ortamı açısından ise göreve gelmede başarı ve yetenek baz alınmadığı için iş kaybı ve başarısızlığa neden olmaktadır. Örgütler işgören seçimi yaparken adayın işin gerektirdiği özelliklere uyumu, eğitimi ve

deneyimi, sektör ve bölüm bilgisi gibi konuları göz önünde bulundurmamak zorundadır. Ancak söz konusu adayın işletmenin üst düzey yöneticilerinden biriyle veya şirket sahibiyle herhangi bir yakınlığı olması durumunda, seçimi yapan bölüm tarafsızlığını kaybedebilmektedir (İyışeroğlu, 2006: 44)”.

2.1.3. Okul Yönetiminde Kayırmacılık

“Okul yönetimi, aslında, eğitim yönetiminin daha dar bir alanda uygulanmasıdır. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetiminde de aynı durum söz konusudur. Bir toplumdaki eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir. Bu sistemin, eğer varsa, felsefesini ve bu felsefesinin üzerine kurulduğu değerleri inceler. Bu değerler çerçevesinde, eğitim yöneticisinin davranış biçimlerine ışık tutmaya çalışır. Böylece ortaya koyduğu genel kavram ve süreçlerin çevre ve okul düzeyinde uygulanmasını okul yöneticisine ve onun okul yönetimi hakkındaki bilgi ve becerisine bırakır (Bursalıoğlu, 2013: 5)”.

Eğitim yöneticilerinin, gerek Bakanlığın eğitim politikalarını oluştururken, gerekse il düzeyindeki eğitim uygulamalarını sürdürürken kalıplaşmış, yıllardır aynı şekilde devam eden anlayışları sürdürmek yerine, bunları ayrı ayrı sorgulamaları gerekir. Sorgulamak, itiraz etmek, eleştirmek, alternatiflerin üretilmesine zemin hazırlamaktır. Çünkü eleştirisiz ve alternatifsiz yönetim değişmeye kapalı bir yönetimdir. Eğitim yöneticileri olarak okul yöneticilerinin de "Geçen dönemlere göre öğretimsel ve yönetsel iş ve işlemleri daha işlevsel ve etkili düzeylere nasıl getirebilirim?" sorusunu sürekli sormaları gerekir. Bu şekildeki yönetim anlayışı ile yöneticinin görev yaptığı eğitim kurumunu yani okulu etkilemesi, okulda yenilikler oluşturması sonuç olarak da öğreti düzeyini geliştirmesi mümkün olabilecektir (Can, 2013: 159, 160).

Bazen, yöneticinin gösterdiği davranışlardan bazıları yasalara uygun ancak etik anlamda doğru değildir. Eğitim yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken var olan yasa ve politikalar kadar mesleki etik ilkelerine de uygun davranmaları beklenir (Aydın, 2006: 91). “Kamusal alanda yönetsel etik, idari çalışanları yönetsel kararlar alırken kullandıkları etik standartların düzenlenmesini, bu standartların analiz edilerek kullanılmasını, karar alımında kişisel ve profesyonel sorumluluk gösterecek şekilde davranılmasını vurgulamaktadır (Saylı ve Kızıldağ, 2007: 233)”.

“Bir eğitim yöneticisi etik değerleri astları ile paylaşmıyorsa, okulda etik bir atmosfer oluşturulamaz. Eğitim yöneticisi, toplumun değerlerine dayalı bir etik ilkeler dizisi geliştirmeli ve bunu diğer işgörenler ile paylaşmalıdır. Eğitim yöneticisinin etik

bakımdan da liderlik yapması gerekir. Etik liderlik, okulun kaynaklarının doğru kullanımı, bireylere adil davranmak, öğretmenlerin etkili bir öğrenme ortamı sunmaları, programların toplumsal gereksinimleri karşılama, öğrenci başarısı ve kendini gerçekleştirme sağlanması, ailelerin okula katılımı ve öğrenme sürecinde işbirliğinin sağlanması ile yakından ilgilidir (Aydın, 2006: 91)”.

Yönetim sürecinde kararlarda, uygulamalarda, eylem ve işlemlerde kaçınılması gereken davranışlar etik dışı davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Bu davranışlar; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma, korkutma, ihmal, istismar, bencillik, yolsuzluk, işkence, yaranma, dalkavukluk, şiddet-baskı-saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, zimmet ve bağımlılık olarak sıralanır (Aydın, 2006: 60- 69).

İster kamu ister özel kesimde olsun, her zaman ve her yerde iyi işleyen bir yönetim ve yöneticilerin olduğu söylenemez. Yönetim ve yöneticilerin iyi işlev görmemesinin örgütsel, siyasal, hukuksal ve mali pek çok sebebi olabilir. Ancak bunlara ek olarak, yöneticilerin etik değerleri ve yozlaşma (yolsuzluk, rüşvet, kayırmacılık, yağmacılık, çıkar sağlama vb.) sürecine girmesi de sorun oluşturmaktadır (Çevikbaş, 2006: 2).

“Kamu görevlilerinin etik davranış ilkeleri ile ilgili çıkan yönetmeliğin ilk maddesi bu yönetmeliğin amacını açıkça ifade etmektedir. Yönetmeliğin amacı; kamuda etik kültürünü yerleştirmek, kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken etik davranış ilkelerini belirlemek, bu ilkelere uygun davranış göstermeleri açısından onlara yardımcı olmak ve görevlerin yerine getirilmesinde adalet, dürüstlük, saydamlık ve tarafsızlık ilkelerine zarar veren ve toplumda güvensizlik yaratan durumları ortadan kaldırmak suretiyle kamu yönetimine halkın güvenini artırmak, toplumu kamu görevlilerinden beklemeye hakkı olduğu davranışlar konusunda bilgilendirmek ve kurula başvuru usul ve esaslarını düzenlemektir (Resmi Gazete, 2005, Sayı: 25785)”.

“Söz konusu yönetmelik detaylı incelendiğinde, 14. maddenin kayırmacılığa ilişkin ifadeler içerdiği fark edilir. Çünkü bu maddede kamu görevlilerinin; görev, unvan ve yetkilerini kullanarak kendileri, yakınları ya da üçüncü kişiler lehine menfaat sayılamayacakları; akraba, eş-dost ve hemşehri kayırmacılığı, siyasal kayırmacılık veya herhangi bir sebeple ayrımcılık ya da kayırmacılık yapamayacakları açık ve net bir şekilde ifade edilmektedir (Resmi Gazete, 2005, Sayı: 25785)”.

Tüm kamu görevlileri gibi yöneticiler de bu yönetmelikle belirlenen etik ilkelere uymakla mükelleftir. Dolayısıyla okul yöneticilerin de bu yönetmelikte belirlenen ilkelere uymaları yasal bir zorunluluk oluşturur (Meriç, 2012: 30).

Sınıf ortamında öğrenci algılarına göre kayırmacılığa ilişkin yapılan araştırmalarda, sınırları belli, harfiyen kuralların uygulandığı bir sınıf ortamında, öğrencilerin kayırmacılık

algılarında düşüş gözlenmiştir (Roy ve Roy, 2004: 239). Dolayısıyla öğretmenler tarafından sınıf içi kuralların öğrenciler arasında ayırım yapmaksızın uygulanması gerekir. Bhushan (1985) , kuralları belli olan bir sınıf ortamında, düşük kayırmacılık algısı ile yüksek öğrenme hızı arasında bir ilişkinin olduğunu söyler (Akt. Roy ve Roy, 2004: 239).

“Okulların başarısında birinci derece sorumlu olan kişiler okul müdürleridir. Ne yazık ki, okulların başarısında bu denli kilit rol oynayan okul müdürlerinin atanmasında, 1998 yılına kadar kişinin alanda yeterliğine değil de, politik kimliği ve atama gücünü elinde bulunduran kişilerle olan informal ilişkilerine bakılmaktaydı. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda Milli Eğitim Bakanlığı'nca 1998'de çıkarılan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik bu alanda atılan ilk adımdır. 23 Eylül 1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan yönetmeliğin amacı; yönetici atamalarına bir usul getirmek, adam kayırmacılığın önüne geçmek, vasıfsız kişilerin yönetici olmasını önlemek ve sonuç olarak da okul yöneticilerinin niteliğini yükseltmektir (Çelikten, 2004: 128, 129)”.

Okul müdürlerinin atanmasında kayırmacılık önlediği ve objektif kriterlere göre atama yapıldığı takdirde, okul müdürlerinin de göreve başladıkları okullarda daha adil bir yönetim stili benimseyecekleri beklenir (Meriç, 2012: 30).

2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Türkiye'de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık "organizational commitment" kavramının başlıca iki anlamda kullanıldığı görülmektedir. Buna göre Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) bu kavramı, "örgütsel bağlılık"; "Balcı (2000) ve Celep (1996) ise, "örgütsel adanmışlık" şeklinde adlandırmışlardır. Bu çalışmada, bu kavramın karşılığı olarak "örgütsel bağlılık" kullanılmıştır (Balay, 2014: 16).”

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte katılma, sadakat ve örgütsel değerlere inanç gibi unsurları içeren psikolojik bağlılığını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık kendini tamamıyla işe verme anlamına gelir. Kendini tamamıyla işe verme kavramı içerisinde zamanı yararlı şekilde kullanmak, ayrıntılara dikkat etmek, artı çaba göstermek, değişimi kabul etmek, başkalarıyla işbirliği kurmak, kendi kendini geliştirmek, güvene saygı duymak, yeteneklerinden gurur duymak, daha iyisini yapmaya çalışmak, gelişmeye açık olmak ve sadakatle örgüte destek sağlamak gibi davranışlar yer alır (Mullind, 1999; Akt. Güney, 2001: 138).

Bağlılık farklı şekillerde tanımlanabilir. Mowdray'e (1992) göre, örgütsel bağlılık üç öğeden oluşur: "Örgütün değer ve hedefleriyle özdeşleşme, örgüte ait olma isteği ve örgüt

adına çaba sarfetmede isteklilik". O' Reilly ve arkadaşları bağlılığı tanımlamak için, "işgöreni örgüte bağlayan psikolojik bağ" üzerinde odaklanmışlardır. Bu bağın üç formu vardır: Uyum, özdeşleşme ve içselleştirme (Akt. Nehmeh, 2009: 3).

Benzer şekilde, (Güney, 2001: 138,139) örgütsel bağlılığın üç aşamalı bir süreç olarak ortaya çıktığını belirtmektedir:

1. *Uyum Aşaması:* Bu aşamada birey, elde edeceği bir şey (örneğin ücret) karşılığında başkaları tarafından etkilenmeyi kabul etmektedir.
2. *Kimlik Bulma Aşaması:* İkinci aşamada birey, örgüte ait olmaktan gurur duyma ve tatmin edici ilişki sağlamak amacıyla başkalarının etkisini kabul eder.
3. *İçselleştirme Aşaması:* Üçüncü aşamada ise birey, örgütün değerlerini kendi bireysel değerlerine uygun bulur ve örgüt değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını keşfeder.

Bir işin yapılmasını sağlayan şey, bağlılıktır. Bu yoğun adanmışlık; niyetimizden, irademizden veya halimizden daha güçlüdür. Bağlılık olmadan, etki çok azdır, engeller aşılamaz ve fırsatlar kaçırılabilir (Maxwell, 1999; Akt. Bowditch ve diğerleri, 2001: 1).

Caught ve Shadur'a (2000) göre, örgütsel bağlılık, işgörenin örgütün hedeflerini başarmak için adanmışlık durumudur ve işgörenin özdeşleşme, bağlılık ve sadakat düzeylerini gerektirir. Örgütsel bağlılık, bireylerin davranışları, inançları ve tavırları aracılığıyla ölçülebilen duygusal bir yanıtıdır ve çok düşükten çok yükseğe doğru değişiklik gösterebilir. Zangaro (2001), Allen ve Meyer'in 3'lü örgütsel bağlılık çeşidine (duygusal, devam ve normatif) ilaveten "yabancılaştırıcı bağlılık" olabileceğini ileri sürmüştür. Bu durumun, bireylerin örgüt içerisinde çok az ya da hiçbir etkilerinin olmadığını hissedip işten ayrılmak istediklerinde lüştüğünü söyler. Bu işgörenler genellikle, düşük seviyede performans gösterirler (Akt. Bowditch ve diğerleri, 2001: 3).

"Örgütsel bağlılık, örgütü yürekten benimseme, onun amaçlarına, kurallarına, stratejilerine, norm ve kültürüne kabul ve saygı gösterme, onu destekleme davranışını gerektirir. Bu davranış biçimi çalışanların söyleneni yapmaları biçiminde ifade edilen uyma davranışından çok farklıdır. Uyma, yürekten benimsemeden içine sindirmeden bazı hususları "böyle yap dedikleri için yapmak zorundayım", eylemdir (Eren, 2010: 555).

“Örgütsel bağlılık, örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, maddi kaygılar içine girmeden özdeşleşmektir (Gaertner ve Nollen, 1989: 975)”. Örgütsel bağlılık aynı zamanda, işgörenin çalıştığı ortama yani iş yerine psikolojik olarak bağlanmasıdır (Becker ve diğerleri, 1996: 464). Örgütsel bağlılığı sadece maliyetler açısından değerlendiren görüşler de mevcuttur. İşgöreni örgüte bağlayan maliyetler arasında; örgütten elde edilen haklar, örgütteki çalışma süresi ve işgörenin işinden ayrılması durumunda ortaya çıkacak olan yeni iş arama zorluğu gibi unsurlar gösterilmektedir (Kömürçüoğlu, 2003: 3).

“Örgütsel bağlılık: “İşgörenin çalıştığı örgütü ile uyum içinde çalışması, örgüt amaçları yönünde çaba harcaması, örgütten de emeğinin karşılığını aldığına inanması ve örgütün bir üyesi olarak kalma sorumluluğunu hissetmesi ”, biçiminde ifade edilebilir. Örgütsel bağlılık, bir işgörenin belirli bir örgütteki çalışma süresi boyunca işgörenin yaşamındaki o örgütün yerini ve önemini belirleyen bir kavramdır (Güçlü, 2006: 7) ”.

Sosyoloji literatüründe örgütsel bağlılığa ilişkin iki önemli kavram bulunmaktadır: Bunlar, *çalışanın örgütüne olan sadakati ve çalışanın örgütünde kalma isteğidir*. Sadakat; görev ve sorumluluk hislerine dayalı olarak, örgütle olan duygusal ilişkiyi ifade eder (Muthuveloo ve Che Rose, 2005: 1079).

Örgütsel bağlılık çalışmalarına, Allen ve Meyer tarafından çok büyük katkılar sağlanmıştır. Onlar örgütsel bağlılık kavramını, "bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum" olarak ifade etmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990: 14). Ayrıca, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın, *duygusal, devam ve normatif* olmak üzere üç öğeden oluştuğunu söylemişlerdir. Bunlardan *duygusal bağlılık* ögesi, çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarını ve katılımlarını ifade eder. *Devam ögesi*, çalışanların örgütten ayrılmalarıyla ilişkilendirilir. Son olarak *normatif bağlılık* ise, çalışanların örgütte kalmaları için hissettikleri zorunluluk olarak açıklanır (Allen ve Meyer, 1990: 1).

Çalışanların işe bağlılıklarıyla ilgili yapılan son araştırmalar, bağlılığın sadece tek boyutlu yapısını ele almanın zorlukları üzerinde durur. Tek bir uygulamanın, mesela esnek çalışma saatlerinin ya da daha fazla eğitimin, çalışanların bağlılığı üzerinde önemli ve göz ardı edilemeyecek etkileri olur. Ancak uygulamada bu, bu kadar basit değil. Çünkü sorunların tek bir çözümü yoktur. Bütün çalışanların istekleri ve ihtiyaçları tek bir uygulamayla çözülemez (Robinson, 1996: 574).

Şu an açık ve net olan şey şu ki; örgütler çalışanların ilgisini çektiği sürece ve uygun bir iş ortamı sağladığı sürece, çalışanın işe bağlılığı, iş arkadaşlarıyla yöneticiler arasında gerçekleşen etkileşimden büyük ölçüde etkilenir. Örgütle çalışan arasındaki ilişki bu yüzden, diğer ilişkilerden çok da farklı düşünülmemelidir. Bağlılık; kompleks ve sürekli. Sürekli olarak işverenlerin, çalışanların iş hayatındaki koşulları iyileştirmeye yönelik yollar keşfetmesini gerektirir (Robinson, 1996: 574).

Reichers adlı düşünür 1985 yılında yazmış olduğu makalesinde işyerlerine bağlılığın üç kıstasa göre ölçülebileceğini ileri sürmektedir (Reichers, 1985; Akt. Eren, 2010:555) Bu kıstaslar:

1. Çalışanların örgütün üyesi olmak için yürekten arzu ve istek duymaları,
2. Çalışanın örgütün amaç ve çıkarlarına hizmet etmek için güçlü bir çaba içinde olmaları
3. Çalışanların örgütün amaçlarını, normlarını, değerlerini benimseyerek örgüt kültürünün oluşmasına ve onun sürdürülmesine gönüllü katkıda bulunmaları ve onları benimsemeleridir.

Evrensel düzlemde ve Türkiye'deki eğitimi geliştirme çabalarına rağmen, eğitim sistemimizin nitelik sorunları azalacağına artış göstermektedir. Niteliğe ilişkin bu sorunların temelinde, işgörenlerin çalıştıkları kuruma olan bağlılık düzeyleri yatmaktadır. Nitekim işgörenlerimizin işlerine ve okullarına yönelik bağlılıklarında artan oranda bir düşmenin olduğu gözlenmektedir. Bağlılıktaki bu azalmanın, sistemdeki insan kaynaklarının etkili biçimde kullanılmamasından ve bağlılık geliştirme stratejilerinin yeterince uygulanmamasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. "Örgüte sadık ol ki örgüt de sana sadık olsun" ilkesinin, "işgörene sadık ol ki işgören de sana sadık olsun" şeklinde tersinden anlaşılıp yorumlanmasının gerektiği düşünülmektedir (Balay, 2014: 11).

2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

"Eğitimin çağdaş görevi toplum ve bireylerin sorunlarını çözmektir. Kişiler, insanca yaşama ihtiyacını bugün her zamankinden daha fazla hissetmektedirler. Bunun için de kaliteli eğitim kurumlarına ihtiyaç vardır. Kaliteli eğitim kurumlarının sağlanması da okulda birinci dereceden işgörenler olarak yönetici ve öğretmenlerin hem nicel hem de nitel açıdan yeterli ve donanımlı olmalarını gerektirir. Yeterli olma ise sadece dış koşulların iyileştirilmesi ve araçsal maddi güdülerle başarılamayacağından yönetici ve öğretmenleri, örgütlerine bağlayıcı moral-psikolojik faktörlerin de ortaya çıkarılması, amaç ve beklentilerin karşılanması yönünden büyük önem taşımaktadır (Balay, 2014: 11, 12)".

İşgörenlerin çalıştıkları örgüte bağlılık duyması her örgüt tipi için çok önemli bir gerekliliktir. Üstelik de bu bağların geçmişten günümüze doğru giderek zayıflamış olması, konunun önemini artırmaktadır. 1950'lerin, "çalıştığın işletmeye sadık olursan, bu işletme de sana sadık olacaktır" anlayışı, 1980'lere gelindiğinde yerini, yöneticilerinin ve diğer çalışanlarının %50'sinin işe alımdan sonra en geç 5 yıl içinde ayrılmasına seyirci kalan örgütlere bırakmıştır. Dolayısıyla örgütler, artan bir biçimde işgörenlerinin bağlılığı, işgücü devri ve devamsızlık gibi konulara önem verirken; işgörenler de örgütlerinden refahlarını önemsemelerini ve kendilerine sadakat göstermesini beklemeye başlamışlardır. İşgörenin bireysel bakış açısı ile bir örgüte katılmak ve o örgütte uzun süre çalışmak, gündelik ihtiyaçların ve belirli bir yaşam standardının sağlanabilmesi için sürekli bir ekonomik ödül kaynağı ve gelecek için de belli bir derecede ekonomik güvence olarak algılanmaktadır. Bunun yanı sıra, bir işgören açısından bir örgüte üye olmak, içsel tatmin, bir arkadaş ve hatta bir aile ortamı sağlama gibi birtakım psikolojik ödüller de sunmaktadır. O halde bir işgören, örgüte kendini adadığı ölçüde örgütten ekonomik ve psikolojik ödüller almayı sürdürecektir. Benzer şekilde, bu ödüller aldığı sürece de örgüte maddi ve manevi anlamdadaha çok bağlanacaktır. Örgüt-işgören ilişkileri ve bağları, bu iki taraf dışında toplumun bütünü için de oldukça önemli bir konudur (Güney, 2015: 276).

İnsan kaynağının rekabet sağlayıcı gücünü algılayamamış firmalarda, işgörenler sınırlı kapasiteye sahip üretim faktörlerinden birisi olarak kabul görmekte ve ancak işlerin tamamen basitleştirildiği, hata yapma olasılığının iyice azaltıldığı ve eğitime gereksinimin çok az olduğu durumlarda başarıyla çalışabilecekleri kabul görmektedir. Bu durumda, ürün, süreç ve verimlilik gelişiminde işgörenden herhangi bir beklenti içerisine girilmemekte ve bütün güç yönetsel yeteneğe bırakılmaktadır. Sonuç olarak, işgörenler kendilerini güçsüz hissetmeye başlamakta, iş tatmin düzeyleri düşmekte ve kendine olan özgüvenleri iyice azalmaktadır. Bu durumda bireyin yaptığı işten mutlu olması mümkün olmamaktadır (Bakan, 2011: 40).

Günümüzde başta gelişmiş ülkeler olmak üzere hemen her ülkede ve her firmada insan faktörü sıradan bir üretim faktörü olmaktan çok diğer üretim faktörlerini yöneten, yeni fikirler geliştiren, yenilikçi, yaratıcı ve rekabet sağlayıcı önemli bir varlık olarak kabul görmektedir. Dolayısıyla, bu önemli özelliğe sahip faktörün, yani insan kaynağının örgüte bağımlı kılınması önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2011: 41).

“Çağdaş örgütlerin hedeflerinin başında, örgüte bağlı çalışanlara sahip olmak gelir. Bu şekilde örgütler, sahip oldukları en değerli varlık olan insan sermayesinden en üst derecede verim alma imkânı yakalayacaklar. Çalışanların, üyesi olmaktan mutluluk duyacağı bir örgütte çalışmaları, onların tatmin duygusunu arttıracaktır. Bu sebepten ötürü, örgüt yöneticileri, örgütsel bağlılık konusu üzerinde dikkatlice durmalı ve çalışanların örgüte bağlılıklarını artıracak yöntemleri örgütlerinde bir politika olarak uygulamaya koymalıdır (Cengiz, 2001: ii)”.

Örgütsel bağlılığın birey, iş grubu ve örgüt açısından muhtemel olumlu yönleri bulunmaktadır. Ancak insan faktörüne etki eden bütün olgular gibi örgütsel bağlılığın da muhtemel negatif yönleri de bulunmaktadır. Ancak, pozitif yönlerinin negatif yönlerinin çok üstünde olduğu bu nedenle de örgütsel bağlılığı güçlendirme yönünde çaba sarf edilmesi gerektiği tartışılmaz bir gerçektir (Bakan, 2011: 45). Örgütsel bağlılığın birey, iş grubu ve örgütler açısından sonuçları aşağıda Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel bağlılığın birey, iş grubu ve örgütler açısından sonuçları

Analiz düzeyi	Pozitif	Negatif	Potansiyel Aracı (Moderating) Değişkenler
Birey	<ul style="list-style-type: none"> - Ait olma ve bağlanma duygusu (1) - Güvenlik (1) - Amaçlar ve yollar (1) - Pozitif self imaj (1) - Örgütsel ödüller (2) - Diğer potansiyel işverenlere çekici gelme (4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Düşük düzeyde hareketlilik ve kariyer yükselmeleri (2) - Düşük düzeyde kişisel gelişim ve büyüme (2) - Aile gerginliği (1, 3) - Stres (1, 3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. İş ile ilgili olmayan bağlılık (İş dışı bağlılıklar) 2. Ödüllendirme ve kariyere ilişkin örgüt politikaları 3. İş talepleri 4. Pozisyonun görünebilirliği
İş Grubu	<ul style="list-style-type: none"> - Üyelik devamlılığı (5) - Grup etkinliği (4) - Kenetlenme (1, 2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Grup düşüncesi (3) - Düşük yaratıcılık ve uyumluluk (3) - Grup içi çatışma (2, 4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Görevlerin karşılıklı bağımlılıkları 2. Grup içi bağlılık dağılımları 3. Grup üyesi olmayanlarla ilişkiler 4. Grup-örgüt amaçları uygunluğu 5. Örgütün transfer ve kariyer politikaları

Örgüt	- Aşağıdaki sebeplerden dolayı artan etkinlik:	- Aşağıdaki sebeplerden dolayı düşük etkinlik:
	<ul style="list-style-type: none"> * Biraysel çaba * İşgören devir hızında azalmalar * İşe devamsızlıkta azalmalar * Geç gelmelerde azalmalar * Örgüt üyesi olmayanları örgüte çekme 	<ul style="list-style-type: none"> * İşgören devir hızında azalmalar * İşe devamsızlıkta azalmalar * Düşük düzeyde yenilik ve uyum

Parantez içinde yazılan rakamlar, bu sonuçla sıkı ilişki içerisinde olduğu düşünülen ve tablonun sağ sütununda belirtilen moderating değişkenleri ifade etmektedir.

Kaynak: (Mowday ve diğerleri, 1982; Akt. Bakan, 2011: 46).

Birey açısından bakıldığında, işletme bireye bir iş imkanı sağlayarak karşılığında yaşamının devam etmesini sağlayacak bir gelir elde etme fırsatını sunar. Toplum tarafından prestij kaynağı olarak kabul edilen bir iş, kendini kanıtlamış başarılı insanlarla tanışma ve birlikte olma, yeni bilgi, beceri ve yetenekler kazanarak kişisel gelişimi sağlama gibi imkanların örgüt tarafından işgörene sunulması örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli rol oynayacaktır. İş grubu açısından bakıldığında şunlar söylenebilir: Örgüte bağlılık duyan işgörenlerden oluşan bir grubun karlılık ve verimliliği, bağlılığı düşük olan işgörenlerden kurulu bir gruba göre daha yüksek olacaktır. Yüksek bağlılığı olan işgörenlerde işten ayrılma veya işe gelmeme davranışlarına daha az rastlanıldığından, bu tür işgörenlerden oluşan bir grubun faaliyetleri hiç aksamadan devam edebilecektir. Örgüt açısından bakıldığında ise, örgütsel bağlılıkları güçlü elemanlara sahip örgütlerin yüksek performans düzeyi ile faaliyetlerini sürdürürken, örgüte bağlılıkları düşük çalışanlara sahip örgütlerin ise daha düşük performans düzeyine ulaştıklarını söyleyebiliriz (Bakan, 2011: 47- 49).

2.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık ile benzer özellikler gösteren başka kavramlar da mevcuttur. Bu alt başlık altında bu kavramlar üzerinde durulacaktır.

2.2.2.1. İşe Bağlılık

“İşe bağlılık, personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır (Smadov, 2006: 69). Kanungo'ya (1981) göre, kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesi veya benliğinde işine verdiği önem; literatürde ise, benlik bağlılığı, moral, çalışmaya katılım, çalışma rolüne bağlılık, işe psikolojik bağlılık ve temel yaşam ilgileri şeklinde tanımlanmaktadır (Akt. Ergenç, 1983: 111)”.

İşe bağlılık üzerinde durulması gereken önemli konulardan biridir. Çünkü bireyin ömrünün büyük bir kısmı işi ile örgütü etrafında geçer. İşe bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar, insan davranışlarının psikolojisini anlama açısından da önemlidir (Cooper-Hakim ve Viswesvaran, 2005: 241).

İşe yaklaşım ile ilgili genel olarak iki yaklaşım ileri sürülür. İlk yaklaşım, bir örgütte bağlılığın farklı kaynakları arasında meydana gelen çekişmeler üzerine odaklanır. Bununla ilgili yapılan araştırmaların çalışma konusu, örgütsel ile işe bağlılık arasındaki ilişki olmuştur. Mesela; Gouldner (1957) , bazı bireylerin örgütlerine bağlı olsa da işleriyle ilgili stress yaşayabileceğini ifade etmiştir. Wallace (1993) ise, örgütsel bağlılık ile işe bağlılık arasındaki korelasyonun pozitif olduğunu söylemiştir. Bu ilk yaklaşım, bu pozitif korelasyonun örgütsel ve iş değerleri arasındaki uyumu yansıttığını söyler. Bu uyum düşüncesi, ikinci yaklaşımın durduğu nokta olmuştur. Stagner'e (1954) göre, burada üzerinde durulan temel mesele, bireyin çalışma yaşamının kendi içinde bir bütün olduğudur. Birey; bir örgütün bir parçası olabilir, ancak bu birey aynı zamanda bir mesleğin, çalışma grubunun, hatta belki de bir derneğin de bir parçasıdır. Farklı birimler arasındaki ortak amaç (hedef uyumu), etkili bir örgütün problemi (Cooper- Hakim ve Viswesvaran, 2005: 241, 242).

2.2.2.2. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Mesleğe bağlılık için; Hall (1971), " bireyin kariyerinde çalışma isteği", Grenhaus (1971). "bireyin tüm yaşamında kariyer değerlerinin göze çarpması, Morrow (1983), "iş ortamı dışında bir zanaata, işe ya da mesleğe adanma" şeklinde tanımlama yapmışlardır (Akt. Sears, 2010: 15).

Mesleğe bağlılık, bir kimsenin mesleğine veya işine yönelik tutumu olarak tanımlanabilir. "İş" ve "meslek" gibi kavramlar bir bakıma kısıtlı olsa da bu tanımlamayı yapmak için ihtiyaç duyduğumuz kavramlardır. Mesleğe bağlılık kavramını genelden ziyade daha özel terminolojide değerlendirmek önemlidir. Aynı zamanda, "iş benimseme", "çalışmayı benimseme", "örgütsel bağlılık" gibi diğer kavramlarla laf kalabalığı yapmamak adına "iş", "örgüt" gibi daha kapsamlı kavramlardan yararlanılabilir (Blau, 1985: 278).

İşe bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgilidir. "Mesleğe bağlılık", mesleği severek yapma, onunla özdeşleşmiş olmayı ifade etmektedir, "örgüte bağlılık" ise, o örgütle özdeşleşme, o örgüte ait olduğunu hissetmeyi ifade eder. "Mesleğe devam etme isteği" o mesleğe vazgeçemeyecek kadar yatırım yapmış olmak ve vazgeçmenin yüksek maliyeti ile ilgilidir. "Örgütte kalmaya devam etme isteği" de, aynı şekilde o örgüte vazgeçmeyeceği kadar emek vermiş olmak, ayrılmanın yüksek maliyeti veya başka alternatiflerin olmaması şeklinde açıklanabilir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Ayrıca, mesleki ve örgütsel bağlılık arasında uyumu sağlayan üç koşul olduğu ileri sürülmektedir. Bunlar; başarı ölçütü, astlar üzerindeki otorite ve nezaret olarak tanımlanmaktadır. Bu koşullar ne kadar profesyonelce ise, profesyonelin mesleki ve örgütsel bağlılığının birbiriyle o derece bağımlı olduğu ortaya konmuştur. Bunlara ilaveten, uzmanlık alanlarında kendilerini daha fazla geliştirme imkânı bulan kişilerin daha fazla mesleki bağlılık gösterdikleri görülmektedir. Aynı çalışma, örgütte "üstad"ları bulunan genç ve deneyimsiz profesyonellerin daha yüksek bağlılık düzeyleri sergilediklerini ortaya çıkarmıştır (Varoğlu, 1993: 25).

Meyer ve arkadaşları (1993), mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılığın 3 ögeli modelini birleştirmişlerdir. Bunun sonucunda, 3 ögeli mesleğe bağlılık modeli ortaya çıkmıştır. Duygusal Mesleğe Bağlılık (Affective Occupational Commitment- AC) , bir meslekte kalma *isteğini* ifade eder. Devam Duygusal Bağlılığı (Continuance Occupational Commitment- CC), işten ayrılmadan kaynaklı oluşacak masraflardan bahsi geçen meslekte kalma *gereksinimini* ifade eder. Son olarak Normatif Mesleğe Bağlılık (Normative Occupational Commitment), sosyal baskılardan dolayı meslekte kalma *zorunluluğunu* açıklar (Akt. Sears, 2010: 15).

Mesleğe bağlılığı ölçmede bireysel ve durumsal özelliklerin en iyi belirleyiciler olduğu söylenebilir. Evli olma, daha fazla iş deneyimine sahip olma, iyi yapılandırılmış iş ortamı algısı (düşük rol belirsizliği ve yüksek düzeyde yapılandırıcılık olanağına sahip olma) daha güçlü bir şekilde mesleğe bağlılığa yönettir (Blau, 1985: 287).

Yazarlara göre, örgüte ve mesleğe bağlılık hemen her zaman çatışma halinde bulunması gereken bağlılık türleri olmayıp, bir birey için hem mesleğe hem de örgüte bağlılık aynı anda düşük veya yüksek düzeyde olabilir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, bazı durum ve bireyler açısından ise mesleğe ve örgüte bağlılıklardan birisi düşük iken diğeri yüksek düzeyde bulunabilir. Bu söylenenler şöyle formülize edilebilir (Bakan, 2011: 15):

- ✓ Birinci durum: Mesleğe bağlılık yüksek- örgüte bağlılık yüksek.
- ✓ İkinci durum: Mesleğe bağlılık düşük- örgüte bağlılık yüksek.
- ✓ Üçüncü durum: Mesleğe bağlılık yüksek- örgüte bağlılık düşük.
- ✓ Dördüncü durum: Mesleğe bağlılık düşük- örgüte bağlılık düşük.

2.2.2.3. Kariyer Bağlılığı

Mesleki bağlılığa yakın ve örgütsel bağlılıkla karşılaştırılan bir diğer bağlılık türü de "kariyer bağlılığı"dır (Varoğlu, 1993: 25) ve bireyin kendi mesleğine yönelik sergilediği davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Blau, 1985: 278). Kariyer kelimesi, Latin kökenli olup, "carraria" dan türemiştir ve yolculuk kelimesi ile özdeşleştirilmektedir. (Seymen, 2004: 81).

Kariyerlerin uzun vadeli doğasından dolayı kariyer bağlılığı önemlidir. Kariyere olan bağlılık, kariyerde ilerleme ve gelişme gösterme açısından önem arz eder. Bir kişinin kariyerine olan bağlılık derecesi, onun tüm engel ve tersliklere rağmen kariyer hedeflerini sürdürmedeki azmi ile açıklanabilir. Kariyerine daha az bağlılık gösteren birey, kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için önüne çıkan tersliklere tahammül etmek yerine kariyer değişikliğine gidecektir. Mesela; kariyerine oldukça bağlı olan bir avukat, özel sektörde çalışmanın verdiği ekonomik ve işle alakalı zorluklara göğüs gerebilir. Ancak, aynı durumda olup fakat kariyerine daha az bağlı olan bir diğer avukat ise, özel sektörü bırakıp, kamu kurumuna yönelebilir (Colarelli ve Bishop, 1990: 159).

Kariyer bağıllığı aynı anda birden fazla kariyeri sürdürmeyi de ifade eder. Bir eş ve anne olan bireyin aynı zamanda banka personeli olması ya da kamu sektöründe kariyerini sürdüren birinin sigorta acentası olması gibi (Colarelli ve Bishop, 1990: 159).

İş görenler sadece örgütlerine ve kariyerlerine bağlı oldukları gibi her ikisine de bağıllık duyabilirler. Buna göre, bir işgören, mevcut pozisyonunun aynı örgütteki muhtemelen daha yüksek bir başka pozisyona basamak teşkil ettiği bir kariyer planlıyor olabilir veya tam tersine kendisini istihdam eden örgütten bağımsız olarak bir kariyer planlıyor olabilir. Bazı örgüt iklimleri de örgüte güçlü bir bağıllık tesis edebilir. Kariyere ve örgüte bağıllığı karşılaştıran bir çalışmada, her iki bağıllık kavramsal olarak kesin bir şekilde ayrıldığı halde sadece perakende satış elemanları için bu iki tür bağıllık arasında belirgin bir fark bulunamamıştır. Bu sonuç, perakende satış elemanlarının kariyerlerindeki ilerleme ile örgütlerindeki terfiyi özdeş tutmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bir başka deyişle, bu çalışanlar, ancak mevcut örgütlerinde, kariyerlerine yönelik beklentilerini gerçekleştirebileceklerine inanıyor olabilirler (Varoğlu, 1993: 25, 26).

2.2.2.4. İş Arkadaşlarına Bağıllık

“Bireyin örgütteki iş arkadaşlarıyla kurmuş olduğu samimiyet, onlara karşı bağıllık duymasına neden olmaktadır. Bağıllık güdüsünün yüksek olduğu işgörenlerde, samimi ilişkiler ve arkadaşlıklar daha çok önemlidir. Bu tip işgörenler geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmak yerine, insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih etmektedirler (Başyiğit, 2006: 40)”.

2.2.2.5. Yönetime Bağıllık

“Yönetime bağıllık kanuna, onu yapan, yayımlayan ve yürüten güce olan bağıllıktır. Çalışan, metin ve tasarıların hazırlanışına katılarak, bunları diğer kişilere açıklayarak, gelecek eleştirilere karşı savunarak ve bunları beklenen şekilde uygulayarak bağıllığını gösterir (Gilmer, 1968: 92, 93)”.

2.2.3. Örgütsel Bağıllık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağıllık literatüründeki genel tema; devam bağıllığı mı normatif bağıllık mı; bağlanma mı yoksa bağıllık mı kısacası, bu kavramlar arasındaki farka yoğunlaşmıştır(Newton and Shore, 1992: 277).

2.2.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni (1975), örgütlerdeki bağlılığı negatif uçtan yani yabancılaştırıcı (alienative) uçtan, nötr-hesapçı (calculative) ve positif -moral uca dek uzanan bir süreç üzerinde değerlendirmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık, birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelir. Nötr veya hesapçı bağlılıkta bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlarlar. Buna karşın, moral bağlılık ise, standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşir (Newton and Shore, 1992: 277).

“Moral bağlılık, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Bu sebeple işgören, örgütün faydalı toplumsal amaçları başarmak istediğini düşündüğünden örgütsel faaliyetlerle ilgilenebilir. Buna karşın, nötr veya hesapçı bağlılık, örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır ve büyük ölçüde örgütle üyeler arasında gelişen alışveriş ilişkisine dayanır. Son olarak, yabancılaştırıcı bağlılık, bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Örneğin, bir hapisanedeki tutuklular kendi seçimlerinin değil, örgütteki toplumsal eylemin sonucu olarak örgütlerinin faaliyetlerine katılmaktadırlar (Varoğlu, 1993: 4, 5)”.

Her bir bağlılık türü için Etzioni, örgütlerin çoğunlukla örgütsel direktiflere uyulmasını sağlamak üzere kullandıkları temel kontrol mekanizmaları önermektedir. Büyük ölçüde sembolik ödüllerin dağıtımına dayanan normatif güç, Çoğu zaman ahlaki açıdan yakınlaşma ile ilişkilendirilir. Ödüllendirici güç ise, tipik olarak çıkara dayalı yakınlaşma ile ilişkilendirilmektedir. Zorlayıcı güç, yabancılaştırıcı ilgilenmenin söz konusu olduğu durumlarda kullanılır. Örgütlerde bireyi etkileme çabalarını, üyenin yakınlaşma düzeyinin yapısıyla ilişkilendirerek emirlere uymasını sağlamaya çalıştıkları öne sürülebilir (Varoğlu, 1993: 5).

2.2.3.2. Wiener'in Sınıflandırması

“Wiener (1982) araçsal motivasyon (araçsal bağlılık) ile örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayrımına dayanan teorik bir model geliştirmiştir. Araçsal güdüleme hesapçı, çıkarıcı ve kendi ilgi alanlarına dayalıyken, örgütsel bağlılık değer odaklı ya da ahlaki alt yapıya dayanan bir güdüyü temsil eder. Bu moral ve normatif inançlar kişinin örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamak amacıyla içselleşmiş baskılar oluşturur. Böylece araçsal güdüleyici eylemler kişinin kendisine yönelimli iken, normatif güdüleyici eylemler örgütsel eğilimler taşır (Newton and Shore, 1992: 277)”.

Örgütsel bağlılık, diğer bir deyişle, örgütün amaç ve değerlerine bağlılık; amaç ve değerler ile ilişkisinde bir kimsenin, rolüne, çıkar karıştırmadan, örgütün tamamen kendi iyiliği için bağlılık duymasıdır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgütsel özdeşleşme olarak da bilinmektedir. Örgütsel özdeşleşme burada örgütsel bağlılık ile eş anlamda kullanılmıştır (Wiener, 1982: 419).

2.2.3.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı üç başlıkta incelemiştir. Bunlar: duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif bağlılıktır (Allen and Meyer, 1990: 2-5).

Duygusal Bağlılık: Literatürde örgütsel bağlılığın en yaygın olan yaklaşımı örgüte olan *duygusal bağlanmadır*. Burada birey, dahil olduğu örgütün bir üyesi olmaktan zevk duyar. Kanter (1968), duygusal bağlılık için 'cohesion attachment' tabirini kullanmıştır. Bu ifadeyle, bireyin bir gruba duygusal olarak bütünüyle bağlanmasını ifade etmiştir. Buchanon (1974) duygusal bağlılığı, sadece örgütün yararı için hiçbir çıkar gözetmeksizin, bireyin örgütün hedef ve değerleriyle kendini bütünleştirerek ona partizanca bağlanması şeklinde ifade etmiştir. Duygusal bağlılık yaklaşımı belki de en iyi Porter ve arkadaşlarının (1976) çalışmasında anlatılmıştır. Onlar duygusal bağlılığı, bireyin belirli bir örgüte dahil olmasının ve bu örgütle özdeşleşmesinin büyük gücü şeklinde tanımlamıştır (Akt. Allen ve Meyer, 1990: 2)

Devam Bağlılığı: Bazı yazarlara göre, bağlılığın kavramlaştırılmasında duygusallık önemsiz bir role sahiptir. Çünkü onlara göre, bağlılık bir eylemin tutarlı çizgilerine dahil olma eğilimidir. Becker (1960), bu tutarlılığın bireyin 'masrafların' farkında olmasına dayalı olduğunu söyler ki bu da daha çok bu eyleme devam etmeme ile ilişkilendirilir. Kanter (1968) 'geliri' örgüte devam ile 'masrafı' da örgütten ayrılma ile ilişkilendirmiştir. Stebbins'e (1970) göre ise, devam bağlılığı, 'farklı bir sosyal kimlik seçmenin imkânsızlığının farkında olma' dır (Akt. Allen ve Meyer, 1990: 3).

Örgütsel bağlılığın "devam" ögesi, iki faktöre dayanır: bireylerin yapmış olduğu yatırımın sayısı ve büyüklüğü ile algılanan alternatif eksikliği. Bu öngörüler, Becker'ın (1960) ve Farrell ve Rusbult'ın (1981) teorik çalışmalarından gelir. İşi için yeterince zaman ve enerji sarf eden çalışanları düşünün! Esas itibariyle; çalışanlar sarf ettikleri zaman ve

enerjinin tamamen karşılığını alacakları iddiasındalar. İddianın kazanılması da çalışanın örgütte devamlılığını gerektirir. Becker'e göre, çalışanların örgütte kalma olasılığı büyük ölçüde yan bahislerin büyüklüğü ve sayısıyla alakalıdır (Akt. Allen and Meyer, 1990:4).

Normatif Bağlılık: Diğer yaklaşımlara göre daha az yaygın olan normatif bağlılık, bireyin örgüte olan sorululuk inancıdır. Wiener (1982), normatif bağlılık için örgütün amaç ve çıkarlarını karşılayacak şekilde hareket etmek için normatif baskıların tümüyle içselleştirilmesidir ifadesini kullanmıştır. Wiener (1982), ayrıca bu süreçte bireylerin doğru olduğuna inandıkları için davranışlar sergilediğini öne sürer (Akt. Allen ve Meyer, 1990: 3).

Üç bağlılık şekli arttığında işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler, bununla beraber ilkinde kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay, 2014: 28).

2.2.3.4. O'Reilly ve Chatman'nın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, 'bireyin örgütüne olan psikolojik bağı' olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman (1986), örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır (Bayram, 2005:130):

1. *Uyum:* “Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil de belirli ödülleri kazanmak amacıyla oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Bayram, 2005: 130)”. Bu nedenle birey, örgütün normlarına uygun eylemlere girişme gereksinimi duyar. Uyum her zaman bir zorunluluk bildirmekte olup, birey yaptığını severek, inanarak değil yapmak zorunda olduğu için yapar. Bir başka deyişle, birey sergilediği davranışları bilerek isteyerek değil, zorunluluk duygusuyla ortaya koyar. Örneğin, bir yöneticinin astlarına etki ve makam gücünü kullanarak bazı görevleri emirler vererek yaptırması durumunda, astın gösterdiği davranış tarzı örgütsel bağlılığın uyum boyutuyla ilişkilidir. Bu bağlamda, yetkiyi elinde bulunduran yönetici için astların uyum boyutuyla bağlılık göstermesi avantajlı bir durum olup, emir ve talimatlarını pozisyon gücünü kullanarak astlarına çok kolay bir şekilde kabul ettirir (Bakan, 2011: 86).

2. *Özdeşleşme:* “Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için oluşur. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duyar (Bayram, 2005: 130)”. “Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum

sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir (Balay, 2014: 29)''.

3. *İçselleştirme (Benimseme)*: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir (Bayram, 2005: 130).

Birey örgütün değerlerini bir kez içselleştirdikten sonra, örgütün amaç ve beklentilerine uygun davranışları istekli bir şekilde uzun süre gösterme gereksinimi duyar. Örgütün değerlerini içselleştirmiş bireye bağlılığını güçlendirecek farklı uygulamalar içerisine girmeye, yeni etki kaynaklarını devreye koymaya çok da fazla ihtiyaç duyulmayacaktır. Çünkü birey gerek mevcut örgütsel değerleri gerekse gelecekte meydana gelebilecek değişimleri kolayca kabullenir ve bunlara uygun davranışlar sergiler. Birey, yeni bir fikri, değişimi, yöntemi, tutum ve davranışı kendisinin olarak kabul eder. Bu nedenle özellikle değişimin önem kazandığı günümüz küreselleşen iş dünyasında içselleştirme boyutu ile örgütsel bağlılığı sağlama örgütler için daha büyük önem arz etmektedir (Bakan, 2011: 88).

2.2.3.5. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter, devam bağlılığı, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığı biçiminde üç farklı örgütsel bağlılık türü olduğunu belirtmiştir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır (Güçlü, 2006: 11):

Devam bağlılığı (Continuance Commitment) : Kanter, örgütlerdeki devam bağlılığını üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması şeklinde tanımlamaktadır. Yani, devam bağlılığı işgörenin örgütün yaşamını sürdürmesine adanmışlığıdır. Bunun, çalışanların, ayrılmanın kendileri için masraflı ya da zor olacağı aşamaya kadar kişisel fedakârlıklar ve yatırımlar yapmasını gerekli kılarak sağlandığına inanılmaktadır. Başka bir deyişle üyeler, bir örgüte katılmak ya da o örgütte kalmak adına önemli fedakârlıklar yaptıkları zaman, sistemin ömrünü sürdürmesine daha güçlü bir şekilde gereksinim duyar (Güney, 2015: 285).

Birlik bağlılığı (Cohesion Commitment): Çalışanın önceki toplumsal bağlardan açıkça feragat etme veya grup birliğini arttıran törenlere katılma gibi tekniklerle oluşturulan örgüt

içi sosyal ilişkilere duyulan bağlıdır. Örneğin, kardeşlik veya kızlar birliği yemini gibi süreçler, bir yabancı olma durumundan, bir üye olma durumuna açık bir geçişi belirtir. Örgütler, üyelerinin örgüte psikolojik bağını geliştirmek adına, ilk gün oryantasyonları, yeni üyelerin açık bildirimini, üniformaların ya da rozetlerin kullanılması gibi bu tarz pek çok faaliyette bulunurlar. İşte bu çabalar, grup üyeleri arasında daha fazla birlik ve böylece de birleşme bağlılığı oluşturmak adınadır. Kısaca belirtecek olursak, grup üyeleri arasındaki dayanışma geliştirilerek bir kenetlenme bağlılığı oluşturulur (Güney, 2015: 285).

Kontrol bağlılığı (Control Commitment): Bu bağlılık türü ise, üyenin, davranışı, arzu edilen yönde şekillendirmeye yarayan örgütsel normlara bağını ifade etmektedir. Kontrol bağlılığı ancak işgören, örgütün normlarının ve değerlerinin uygun davranışlara götüren bir rehber olduğuna inandığında ve günlük hareketlerinde bu normlardan etkilendiğinde vardır. Yani, bu bağlılık, çalışanların, kendi öz kavramlarını, örgütün normları ve değerleri cinsinden yeniden formüle etmesi sonucu oluşmaktadır. Bu bağlılıkta üyeler önceki normları açıkça reddedip örgütün norm ve değerlerine göre kendi haklarındaki fikirlerini yeniden belirlemelerinden kaynaklandığını düşünürler (Güney, 2015: 285).

2.2.3.6. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

“Penley ve Gould, Etzioni'nin modelindeki üç farklı örgüte katılım şekillerini temel almıştır. Bunlar, a) ahlaki bağlılık (moral commitment); b) çıkarıcı bağlılık (calculative commitment) ve c) yabancılaştırıcı bağlılık (alienative commitment) şeklindedir (Cengiz, 2001: 28)”.

Ahlaki bağlılıkta, birey örgütün amaçlarını benimsediğinden, söz konusu amaçlara ulaşılması için en yüksek performans sergilemeyi, kendisine verilen rolleri hatta rol üstü görevleri severek ve isteyerek yerine getirmeyi kendisi açısından bir sorumluluk olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla, ahlaki bağlılık, örgüt ile birey arasında gerçekleşen duygusal içerikli bir bağlılıktır (Bakan, 2011: 89).

Çıkarıcı bağlılık, bireylerin örgütsel amaçlara ulaşılması yönünde örgüte sağladıkları emek, zaman, bilgi ve deneyim gibi katkılar karşılığında örgütten elde edecekleri ödüller ve teşviklere bağlı olarak hissettikleri örgüte bağlılık türüdür (Tekin, 2002; Akt, Bakan, 2011: 89).

Yabancılaştırıcı bağlılıkta, bireyler örgütün ödüllendirme sisteminin yapılan işin nitelik ve niceliğine bakmaksızın tamamen tesadüfi veya yöneticilerin inisiyatifine bağlı olarak işlediği yönünde bir algılayışa sahip iseler, örgütün iç çevresi üzerinde herhangi bir kontrole sahip olmadıklarına inanacaklardır (Tekin, 2002; Akt. Bakan, 2011: 90). Bu durumda bulunan birey, hangi davranışın nasıl ödüllendirileceğini bilemeyeceğinden örgütün amaç ve değerlerini benimseme yerine onlara yabancılaşmaya başlayacaktır. Birey, alternatif iş imkânları ya da çalışacak başka örgütler bulamaması durumunda örgütün dış çevresi üzerinde de kontrolünün olmadığını fark edecek ve bu da sonuçta yine yabancılaştırıcı bağlılığın ortaya çıkmasına yol açacaktır (Bakan, 2011: 90).

2.2.3.7. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre örgütsel bağlılık; bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini- alakasını güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Cengiz, 2001: 40). Örneğin, sayılarla uğraşmaktan hoşlanmayan birisinin bir işletmenin muhasebe departmanında çalışması durumunda tutumu ile davranışı arasında uyumsuzluk oluşmaya başlar. Ancak bu şahıs mevcut işinden başka iş bulma imkânına sahip değilse, sayılarla uğraşma konusundaki olumsuz tutumunu değiştirmeye ve böylece tutum ve davranışları arasında uyum yakalamaya çalışacaktır (Bakan, 2011: 97).

Salancik'e göre bağlılık, bir kişi yaptığı işe bağlandığında ortaya çıkar. Bireyi işine ve yaptıklarına bağlayan da üç özellik vardır: davranışların görünürlüğü, davranışların geri döndürülemezliği, davranış ve kişisel irade (Salancik, 1977: 64-68):

Davranışların görünürlüğü: Bireylerin bir örgüte bağlılığını sağlamanın muhtemelen en basit yolu, bireyin o örgütle birlikte tanınmasını sağlamaktır. Bir kişi örgüte katıldığında, bu durumun bir fotoğraf eşliğinde sosyal medyada yer alması, kişinin örgütle kendini bütünleştirmesine yardımcı olur. Çünkü kişi bu hareketle kendine değer verildiğini hisseder. Bir kişinin örgüt için ne yaptığı ve ne yapmakta olduğunu bilindiğinin kendisine gösterilmesi, o kişinin örgüte bağlılığını güçlendirir.

- *Davranışların geri döndürülemezliği:* Geri döndürülemezlik, davranış ortaya çıktıktan sonra bunun artık değiştirilememesidir. Bu durum aslında bağlılığı arttırmaktadır. Mesela, bir sözleşmeye imza atıldığında taraflardan birinin

vazgeçmesi durumunda tazminat ödemesi gerekiyorsa, kişiler mecburen sözleşmeye sadık kalırlar.

- *Davranış ve Kişisel İrade (kişisel sorumluluk)*: İrade, her türlü bağlılık için bir temel teşkil eder. Bu, bir eylemi kişiye bağlayan bir tutkal gibidir ve kişiyi eyleminin sonuçlarını kabul etmeye sevk eder. İrade ve kişisel sorumluluğun kabulü, davranışı onu yapan kişiye bağlar.

"Bağlılık bir kez oluştuğunda, bireyler bağlılıklarını kabul etmek için mekanizmalar geliştirmelidirler. Salancik şöyle ifade etmiştir: "Tutumları şekillendiren bağlılığın gücü, bireylerin bağlı oldukları durumlara uyum sağlamak için bazı tutumlar geliştirmelerine dayalıdır". "Büyük bir şirket için yirmi yıldır çalışan bir kimse, alternatif pozisyonlar karşısında, şirkette devam eden üyeliğinin mantıklı açıklamasını yapmak için tutumlar geliştirir. Salancik'e göre, belli davranışlar sergileriz. Bu davranışlarımızın değerli, kayda değer ve arzulanan bir davranış olduğuna inanırız. Bu davranışımızı inancımız gereği tekrarlarız. Zaman içerisinde, farkında olmadan bir hayal oluştururuz; dürüstlük ve değerlerimiz davranış kalıbımızın bir parçası olur. Bu hayal, davranışımızın devamlılığını sağlar; davranış da hayalimizin devamını getirir (Cengiz, 2001: 41)."

2.2.4. Örgüte Bağlılığın Belirleyicileri (Nedenleri)

Örgütün başarılı bir biçimde faaliyet gösterebilmesinin önde gelen koşullarından birisi örgütsel yaşamın en önemli kaynağı olarak kabul edebileceğimiz insan gücü kaynağının işini sevmesi, benimsemesi ve işinden tatmin duyarak çalışmasıdır. İnsanların kısa bir süre çalıştıktan sonra örgüte olumsuz hisler duymaya başlamasının sonucunda yeni bir iş arayışına girmesi ve daha da kötüsü işten ayrılması, ne birey ne de örgüt açısından tercih edilecek bir sonuçtur. Böylesine olumsuz bir duruma yol açmak istemeyen yöneticilerin örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri belirleyip, bu faktörleri iyileştirme ve geliştirme konusunda çaba göstermesi beklenebilir (Güney, 2015: 281).

Örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler vardır. Northcraft ve Neale 1990'da yapmış oldukları çalışmada bu faktörleri üç başlık altında toplamıştır ve bu çalışmada bu üç başlık üzerinde durulacaktır. . Bu başlıklar aşağıda Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
- İş beklentileri - Psikolojik Sözleşme - Kişisel Özellikler	- İşin niteliği ve önemi - Yönetim ve Liderlik - Ücret düzeyi - Örgütsel kültür - Örgütsel adalet - Örgütsel ödüller - Rol belirsizliği ve çatışması	- Yeni iş bulma olanakları - Profesyonellik - İşsizlik oranı - Ülkenin sosyo-ekonomik durumu - Sektörün durumu

Kaynak: (Northcraft ve Neale, 1990: 471; Akt. Düz, 2012: 33).

2.2.4.1. Kişisel Faktörler

“Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla pek çok araştırma yapılmıştır. Kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında sıkı bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Kişisel faktörler, örgütsel amaç ve değerlerin benimsenip örgütte uzun yıllar çalışılması açısından son derece önemlidir. Bu kapsamda kişisel faktörler; *iş beklentileri*, *psikolojik sözleşme* ve *kişisel özellikler* başlıkları altında ele alınabilir (Gündoğan, 2009: 18):

2.2.4.1.1. İş Beklentileri

“Bireyin çalışmasındaki amaç, kişisel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir. Birey yapacağı işi, bu ihtiyaç ve hedefleri gerçekleştirmede bir araç olarak görür. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yetenek ve kapasitesi örgütsel bağlılık üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Uzun süreli bir sözleşme, iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşımaktadır ve bu da örgütün değerlerini paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirmektedir (Zaccaro ve Dobbins, 1989; Akt. Gündoğan, 2009: 19).”

2.2.4.1.2. Psikolojik Sözleşme

1990'lı yıllarda, örgütsel küçülmeler sonucunda çok sayıda işgörenin işten çıkarılmasından dolayı psikolojik sözleşmeler üzerinde durulmaya başlanmıştır (Sayılı, 2002:1).

“Psikolojik sözleşmeler, bireyin ilk iş gününden itibaren oluşmaya başlar. Sürekli bilgilendirme, psikolojik sözleşmenin oluşumunda belirsizlik ve boşlukların giderilmesinde kullanılacak önemli bir araçtır. İşgören geliştirme, eğitim, ödüllendirme ve performans değerlendirmesi gibi süreklilik arz eden insan kaynakları fonksiyonlarının, psikolojik sözleşmelerin oluşumuna büyük katkıları vardır. Psikolojik sözleşmelerin oluşumunu daha kolaylaştırmak ve oluşturmak için, bu fonksiyonlar aracılığıyla elde ettikleri bilgileri iyi koordine etmeleri gerekmektedir (Atay, 2006: 78)”.

Sonuç olarak her iki tarafın da kazançlı çıktığı başarılı bir psikolojik sözleşme, çalışanın işe ve örgüte bağlılığını artıracak, yüksek iş tatmini ve verimlilik artışı sağlayacaktır (Yağcı, 2003: 68).

2.2.4.1.3. Kişisel Özellikler

Cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş gibi kişisel nitelik gösteren farklılıklar da örgütsel bağlılık üzerinde bir etkiye sahiptir. Bu kişisel farklılıkların örgütsel bağlılığa etkileri aşağıda analiz edilmiştir.

a. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet: “Günümüz modern iş yaşamının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki yeni anlayış biçimleri, cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tartışmalı bir noktaya getirmiştir (Başyiğit, 2006: 45)”. Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda uzlaşma sağlanamamıştır. Araştırmacılar tarafından bu konuyla ilgili farklı gerekçeler gösterilmektedir (Gündoğan, 2009: 22).

“Erkekler için farklı cinsler arasında çalışma, daha düşük düzeyde psikolojik bağlılık, yüksek devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütte kalma isteğine yol açarken; kadınlar için grupta farklı cinsler arasında çalışma, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ilişkili bulunmuştur. Diğer yandan cinsiyet, iş değerleri ve örgütsel bağlılık ilişkisi söz konusu olduğunda, hemşirelerin, örgütün amaç ve değerleriyle, takım ilişkisi değerleriyle, hasta hizmetleri ve yenileşmeyle daha olumlu ilişki içinde oldukları; bu bağlamda onların ayrıca, örgütlerine ve birlikte çalıştıkları insanlara daha çok değer verdikleri bulgusuna ulaşılmıştır (Akt. Balay, 2014: 64, 65)”.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde yapılan başka bir araştırmada da, kadınların örgütlerine bağlılıklarının erkeklere göre daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, kadınlar örgütlerini daha az değiştirme eğilimi göstermektedirler. Çünkü kadınların örgütlerini değiştirmekten çok fazla hoşlanmadıkları görülmüştür (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557).

b) *Örgütsel Bağlılık ve Eğitim*: Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif düzeyde bir ilişki söz konusudur. Alanıyla ilgili yeterli düzeyde bir eğitim alan ve donanımlı olan birey, çalıştığı kurum dışındaki diğer alternatifleri de değerlendirir ve bu alternatiflere de uyum sağlayacağını düşünür. Bu bireyler, çalıştıkları kurumdan ziyade yaptıkları işe bağlanmaktadır. Çünkü yaptıkları işi; bilgilerini, becerilerini ve deneyimlerini geliştirme, kendilerini ispatlama aracı olarak görmektedirler. Bu sayede daha iyi olanaklar ve fırsatlar sunan başka bir kuruma geçmek için daha iyi bir imkân sağlamış olacaklar. Bütün bunlara dayanarak şu sonuca varılabilir: Daha az eğitilmiş olan bir birey daha yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılık içinde olacaktır. Çünkü bu bireyler, iş güvenliğini öncelikle düşündüğü ve göz önüne aldığı için örgütte kalmayı planlar ve örgütsel bağlılığı temel amaç olarak görmektedirler (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562).

c) *Örgütsel Bağlılık ve Yaş*: Yaş, bireyi örgütüne daha çok bağlayan bir faktördür. Çünkü yaş, meslek ile ilgili planları tasarlayarak ve uygulayarak ilerler. Ayrıca örgüt dışı başka alternatifleri değerlendirmek için mevcut olan seçeneklerin ya da fırsatların daha ayrıntılı olarak değerlendirilmesine yol açar. Diğer taraftan genç işgörenlerin deneyimlerinin az olmasına bağlı olarak iş olanaklarının az olması, örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olmasına da neden olabilir (Luthaus ve diğerleri, 1987; Akt. Uygur, 2009: 23).

Bunun yanısıra, yaşlı işgörenlerin kıdemlerine bağlı olarak bu işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının daha yüksek olacağını düşünebiliriz (Ertan, 2008: 58).

“Kişisel- demografik bir faktör olan yaş, aynı zamanda bir yatırımdır. Yaş bir kimseyi örgütüne daha sıkı bağlar. Çünkü yaş, meslek ile ilgili planlar tasarlanarak ilerler. İkincisi yaş, genellikle örgütler arası hareketlilik için var olan seçenekleri veya fırsatları azaltır. Hizmet süresi de aynı nedenlerden dolayı örgüte yapılan bir yatırımdır. Pozisyon da bir yatırımdır, çünkü daha yüksek pozisyonlar geniş zaman dilimi içinde bazı mesleki yeterliklerin kaybı ile son bulacak olan denetim pozisyonlarıdır. Denetim pozisyonları, kişinin işini benimsemesinde örgütün verdiği bir ödüldür ve bu ödül örgütle özdeşleşmeyi artırır (Balay, 2014: 66)”.

d) *Örgütsel Bağlılık ve Kıdem*: “Yapılan çalışmalara göre, işgörenlerin mevkileri yani kıdemleri arttıkça bağlılıkları da artmaktadır. Ayrıca, üst düzey yöneticilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Karar verme hakkı, inisiyatif kullanma

olanağı, prestij sahibi olma gibi imkanlar işgörenlerin iş tatminlerini dolayısıyla örgütsel bağlılıklarını arttırabilmektedir (Ertan, 2008: 60)”.

2.2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak literatürde pek çok örgütsel faktör belirlenmiştir. Bu çalışmada bunlardan sadece bir kısmına aşağıda değinilecek ve özet olarak açıklanacaktır.

2.2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi:

"İş" kavramını çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür. Çalışan açısından iş, bir görevin yerine getirilmesi için yapılan çeşitli faaliyetlerdir. İktisadi açıdan bakıldığında iş, mal ve hizmet üretmektir. İnsan kaynakları yönetiminde ise iş "amaçlı çaba" olarak tanımlanabilir. İşin oyun çabasından ayrılabilmesi için; başarılması gereken görevler, davranışlar, işlevler ve sorumluluklardan oluşan bir içeriğinin olması, başarıya ulaşmak için yetenek, deneyim gibi bazı nitelikleri gerektirmesi ve başarı karşılığı ücret, terfi gibi çeşitli getiri veya ödüllerin bulunması gereklidir (Yüksel, 2007: 81).

“İş alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, işgörenlerin iş alanları arttıkça deneyimlerinin de artacağı ve böylelikle örgütsel bağlılıklarının da artacağı varsayımına ulaşılmıştır (Güçlü, 2006: 77)”. Çetin'e göre, çalışanın sorumluluk duygusunu azaltan işler bağlılığı üzerinde de azalmaya neden olabilir. Bazı mevkiler daha çok sorumluluk gerektirirler ve daha yüksek mevkilerde olan insanların bağlılığa daha çok yatkın oldukları görülmüştür. Aynı şekilde, bazı işler çalışanlarına daha çok sorumluluk ve kişisel karar alma imkânı tanır ve bu tür görevlerde bulunan çalışanların, daha az özgürlüğe sahip çalışanlara göre, işlerine karşı daha pozitif bir tutum sergiledikleri görülmüştür (Akt. Budak, 2009: 62).

“Çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttırılmasına yönelik geçici bir öneri olarak iş rotasyonu da gündeme gelebilir. İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek hem bireysel tatmin sağlayabilir hem de örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunabilir (Gündoğan, 2009: 29)”.

2.2.4.2.2. Yönetim ve Liderlik

“Lider olarak nitelendirilecek bir yönetici, etrafındakileri etkileme ve onları beklentilerinin ötesindeki amaçların gerçekleştirilmesinde bilinçli olarak bütünleştirme yeteneğine sahiptir. Ayrıca lider yönetici, işgörenlerin örgüte bağlanmalarını sağlayabilmeli, onların enerjilerini, örgütün amaçları doğrultusunda eşgüdümlü olarak harekete geçirebilmelidir. Bir örgüt ortamında isteğin, coşkunun ve kendini örgüte adanma duygusunun yaratılması büyük bir önem taşır (Aydın, 2005: 321)”.

Kurumlarda yöneticilerin sergilemiş oldukları yönetim ve liderlik tarzları örgüte olan adanmışlığı etkilemektedir. Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı baskıcı olursa, çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve yenilikçi fikirler üretmeleri engellenmiş olur (Gündoğan, 2009: 30).

Yöneticinin, çalışanın ihtiyaçlarına gösterdiği hassasiyet örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkilidir. Bir çalışan, ihtiyaçlarına yeterince duyarlı olmayan bir yöneticinin örgütüne bağlanamıyabilir. Ancak ihtiyaçlarında tatmin olan kişi, yöneticisine karşı kendisini borçlu hisseder, minnettarlık duyar ve örgüte olan bağlılığı artar. Aksi durumda ise, çalışan örgütte çalışmaya devam etse bile bunun nedeni normatif boyutlu değil, duygusal ya da gereksinim boyutludur (Gündoğan, 2009: 31).

2.2.4.2.3. Ücret Düzeyi

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen en önemli değişkenlerden biri ücrettir. Bireylerin birincil amaçları hayatlarını idame ettirmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek oranda gelir elde etmek olduğuna göre bu anlamda ücret önemli bir motivasyon aracıdır. Ücret bireyleri motive ederken örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde de yadsınamayacak bir rol üstlenmektedir. Aynı zamanda örgüt üyeliğini devam ettirme kararına temel teşkil etme özelliğine sahip olan ücret düzeyinin adil bir şekilde belirlenmesi de çok önemlidir (Ersoy, 2007: 87).

Ayrıca, işgörenlerin sadece parasal yönden hoşnut edilmesi, işgörenden iyi verim alınacağını göstermez. İşgöreni çalıştırmak ve işe bağlamak için tek yol işgörene iyi bir maaş vermek değildir. Çoğu zaman işgörene verilen ücret düzeyine zam yapılmasına rağmen, işgörenin halen iş tatminsizliği yaşadığı durumlar da oluyor (Budak, 2009: 64).

2.2.4.2.4. Örgütsel Kültür

Hızlanan küreselleşme süreciyle birlikte örgütler, çok hızlı bir değişim ve gelişimin olduğu bir ortamda faaliyetlerini devam ettirmeye çalışmaktadırlar ve faaliyetlerinin başarısı da rekabet güçlerine bağlı olmaktadır. Son dönemde, rekabet gücüne ulaşmada *ekonomik ve yapısal* faktörlerin öne çıkarılmasından çok, *insan faktörü* ilgi odağı olmuştur. Başka bir deyişle, artık rekabet gücünü sağlamada örgütlerin en önemli değerinin çalışanlar olduğu anlayışı benimsenmiştir. Örgütle bütünleşmeleri ve örgüt için fedakârlık yapmaları için motive edilen çalışanlar, örgütün rekabet gücünü korumakta ve arttırmaktadırlar. Çalışanların örgütle bütünleşmeleri ve örgüt için fedakârlık yapabilmeleri için örgütlerde *kültür* olarak adlandırılan ortak değer yargıları ve anlayışların gelişim düzeyine bağlı olmaktadır (Doğan, 2013: 6).

Örgüt kültürünün tanımı konusunda tam bir görüş birliği yoktur. Mesela; Schein'a göre, örgüt kültürü, "örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir". Peter ve Waterman'a göre ise örgüt kültürü, "baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı" dır. Tanımlar arasında belirli farklılıklar olmasına rağmen, belirli ortak özellikleri de görmek mümkündür. Bunlardan birinci ortak özellik, örgüt içerisinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. İkinci bir ortak özellik ise, örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Burada söylenmeye çalışılan şey bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Üçüncü ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır (Özkalp ve Kırel, 2013:158, 159),

2.2.4.2.5. Örgütsel Adalet

Çalışanlar örgütlerin verdikleri kararlarda ve ödüllerin dağıtımında kullanılan kriterlerin objektif ve adil olmasını beklerler. Çalışanlar sürekli olarak maliyet-yarar hesabı yaparlar ve örgüte kattıkları değer oranında karşılık almayı beklerler. Bu noktada hissettikleri olumlu veya olumsuz duygular örgütsel bağlılıklarını da etkileyecektir. Örgüt tarafından maddi ödüllerin dağıtılmasında ve örgütsel kararların alınmasında kullanılan kriterlerin çalışanlarca farklı ya da adaletsiz olarak algılanması örgüt içinde çatışma ortamının oluşmasına yol açacaktır. Örneğin bir çalışan için alınan işten çıkartma

kararının gerekçesi, örgütte kalan çalışanlar tarafından adaletsiz olarak algılanması durumunda, örgütte kalan çalışanların örgütsel bağlılıkları bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir (Ersoy, 2007: 90).

İnsanlar arası ilişkilerde güven duygusu, büyük önem taşımaktadır. Somut bir niteliği olmadığından insanlar arası ilişkilerde sadece hissedilerek fark edilebilen bir özelliğe sahiptir. İnsanlar, birçok olaydan ve olgudan yola çıkarak ilişki içinde buldukları kişilere karşı güven geliştirirler. Örgüt üyelerinin kendilerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri yükselirse, örgüt içinde etkinlik ve verimliliklerinde de muhtemelen artış olacaktır (Asunakutlu, 2002: 3).

Örgüt içerisinde uygulanan politikaların herkes için adil olduğuna duyulan inanç, çalışanların kendilerine değer verildiğini, saygı gösterildiğini düşünmelerine, bunun sonucu olarak da örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda daha fazla ve daha samimi çaba sarf etmelerini sağlayacaktır. Öte yandan, farklı muameleye maruz bırakıldığını hisseden işgörenin örgüte bağlılığında azalma olması beklenen sonuçlar arasındadır (Gündoğan, 2009: 34).

2.2.4.2.6. Örgütsel Ödüller

“Ödüller, örgütsel bağlılığın gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, mevkide ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi kişisel olmayan ödüller de çalışanın bağlılık duymasında etkili olmaktadır (Keleş, 2006: 63)”.

2.2.4.2.7. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Rol belirsizliği, rol veya rolün yerine getirilmesi ile yapılacak iş hakkındaki yetersiz bilgilendirme nedeniyle duygu karmaşasının ortaya çıkmasıdır. Bu durumda işgören kendi çabalarını nasıl yönlendireceğini bilemez ve yöneticilerinin ortaya çıkan performansı başarılı mı yoksa başarısız olarak mı değerlendireceklerine ilişkin bir tahminde bulunamaz. Bu nedenle, rol belirsizliğinin bir özelliği de işgörenin kendi çabasının sonuçlarını tahmin edememesidir. Bazen de işgörenler kendilerine verilen rolün gereksinimlerinin farkında değilseler ve kendilerinden beklenenin neler olduğunu açıkça kavrayamamışsalar, yöneticilerinin beklentilerini yerine getirmeye çalışırken rollerine ilişkin kararları deneme-

yanılma yoluyla vermeye çalışırlar (Michael ve arkadaşları, 2009; Akt. Bakan, 2011: 151, 152).

Rol teorisine göre, işgörenler birbirleriyle çatışan taleplerle karşılaştıklarında ya da bir görevi yapmak başka bir görevi yerine getirmeyi güçleştiriyorsa, işgörenler rol çatışması yaşarlar (Addae ve arkadaşları, 2008). Bu bağlamda rol çatışması "bireyden birbiriyle çatışan iş taleplerinde bulunulması" (Boshoff ve Mels, 1995) veya "bireyden bilgi ve tecrübesine uygun olmayan görevleri yerine getirmesinin istenmesi" (Meyer ve Allen, 1997) ya da Foote ve arkadaşlarına (2005) göre, "bireyden iki ya da daha fazla işi yapması beklenirken bireyin işlerden birini yaparken diğerini gerçekleştirmede imkânsız duruma düşmesi halidir" (Akt. Bakan, 2011: 152).

Hem rol belirsizliği hem de rol çatışması, psikolojik gerilime neden olur (Cooper ve arkadaşları, 2001) ve işgörenin iş ve örgütsel çıktılarını etkiler (Perrewe ve arkadaşları, 2002; Akt. Bakan, 2011: 152).

2.2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

“Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir unsur ise örgüt dışı faktörlerdir (profesyonellik, sektörün durumu, yeni iş bulma olanakları, işsizlik oranı vb.) (Gündoğan, 2009: 39). Bu başlık altında sadece iki kavram üzerinde durulacaktır.”

2.2.4.3.1. Profesyonellik

“Profesyonellik, meslek bağlılığı ile ilişkili bir ifadedir. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, işgörenin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul etmesidir (Akt. Cengiz, 2001: 14)”.

2.2.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Yeni iş (alternatif iş) imkânlarının bulunup bulunmadığı da bireyin örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Eğer alternatif iş imkânları var ise, yaptığı işten veya çalışma ortamından hoşnut olmayan bir birey, örgütten ayrılmayı düşünebilir. Ancak, alternatif iş imkânının bulunmadığı durumlarda, bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalıştığı örgütte

kalmaya devam ettiği görülmektedir. Memnun olmadığı halde örgüt üyeliğini bir zorunluluk olarak devam ettiren örgüt üyesi, gönüllü olarak ekstra çaba sarf etmez ya da örgütle kilik bütünleşmesi sağlayamaz. Bazen de alternatif iş imkânlarının varlığına rağmen örgüt ortamında hoşnutsuzluk yaşayan birey, örgütle doğrudan bağlantılı olmayan nedenlerden dolayı da örgütte kalmaya devam edebilir (Benkhoff, 1997; Akt. Bakan, 2011: 210).

2.2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bireyler açısından örgütsel bağlılığın sonuçlarına baktığımızda, bireylerin işe olan bağlılıkları arttıkça; işe yönelik çabaları da artacak ve devamsızlık, işi bırakma, işe geç gitme gibi durumlarda azalma meydana gelecektir. Bu sonuçlar, yüksek çalışan bağlılığı olduğu düşünülen örgütler açısından önem teşkil etmektedir. Aslında, bağlılığın olumlu sonuçları, bireyler kadar örgütler için de anlam teşkil etmektedir (Cengiz, 2001: 77).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler, örgütlerinin başarılı olabilmelerini sağlamak üzere, görev tanımlarında yer almayan işleri bile tereddütsüz bir biçimde kabul edecek ve böylelikle kurumun "yaşam sürdürme" amacına katkı vereceklerdir (Güney, 2015: 292).

Kişisel niteliklerin tümü, örgütsel bağlılığı ve onun sonuçlarını etkilemez. Tutumsal ve davranışsal nitelikler sırasıyla örgütsel bağlılığı ve örgütsel sonuçları etkiler. Örgütsel bağlılığın yüksek olması sadakati artırır ve iş stresini minimum seviyeye getirir (Muthuveloo ve Che Rose, 2005: 1099).

Drennan, örgütsel bağlılığı artırmak için şu yolları önermektedir (Akt. Güney, 2001:139):

1. Çalışanlar örgütün amaçlarını çok iyi bilmeli ve günlük faaliyetlerinde uygulayabilmelidirler. Bu nedenle de amaçlar basit ve açık olarak ifade edilmelidir.
2. Yönetim de önceden belirlenmiş amaçlara uymada tam bir bağlılık göstermelidir. Amaçların gerçekleştirilmesinde takım çalışmasına ve özellikle tüm çalışanların katılımına önem verilmelidir.

3. Belirlenen hedeflere ulaşmadaki başarıyı göstermek için yöneticiler açıkça ve sürekli gelişme kaydedilen her aşama konusunda çalışanlarla bilgi alışverişinde bulunmalıdırlar.
4. Örgüt başarılı olduğu takdirde çalışanlara örgütün bu başarıyla ilişkili olarak finansal yararlar sağlanmalıdır.

Duygusal bağlılığa sahip işgörenler, duygusal olarak örgüte bağlıdırlar, örgüte katkı sağlamak için büyük bir istek duyarlar, daha az devamsızlık yapmayı tercih ederler, daha çok çalışırlar (Mothieu ve Zajac, 1990); üretkendirler (Randal ve Cote, 1994) ve işlerinde genel olarak başarılıdırlar (Meyer ve Allen, 1997). Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip yöneticiler, stratejik karar almada ve ekonomik planlama sırasında bütçeye ait boşluklardan kurtulmada yüksek derecede uyum gösterirler (Kim ve Mauborgne, 1993); örgütsel vatandaşlık için daha isteklidirler (Nouri, 1994) ya da ekstradan performans gösterirler (Meyer ve arkadaşları, 1993). Ekstra performans gösterme; iş arkadaşlarına destek sunma, iş aktivitelerinde gönüllü olma, iş arkadaşlarına ve müşterilere karşı anlayışlı olma, işe erken gidip mesaiye kalma ve problemler karşısında çözüm üretme gibi durumları içerir (Meyer ve Allen, 1997). Konovsky ve Copenzon'o'ya (1991) göre, duygusal bağlılık, artan rekabete, sorumluluğa ve işte genel olarak performansı artırma isteğine yol açar (Akt. Fornes ve Rocco, 2004: 394).

Duygusal bağlılık işgörenler için de faydalıdır. Yüksek seviyede bağlılığa sahip işgörenler, daha uzun ve işine bağlı olmayanlara göre daha yoğun çalışmalarına rağmen daha az stres yaşarlar. Duygusal bağlılık, motivasyonu teşvik eder (Meyer ve Allen, 1997) ve daha az duygusal yorgunluklara ve benlik yitimine neden olur (Jamal, 1990). Reilly ve Orsak'a (1991) göre, örgütüne, işine ve kariyerine bağlı işgörenler, daha mutlu görünürler ve aileleriyle daha kaliteli vakit geçirebilirler (Akt. Fornes ve Rocco, 2004: 394).

İş arkadaşlarına bağlılık; takım performansını, toplum yanlısı davranışları ve grup dayanışmasını geliştirir. İşlerine ve kariyerlerine bağlı olanlar, daha az devamsızlık yaparlar ve işi bırakma gibi niyetleri daha azdır (Bishop ve Scott, 1997); iş tatminini ve içsel motivasyonu artırır (Hackman ve Oldham, 1976). Aranya ve Ferris'e (1984) göre, kariyer bağlılığı ve işe bağlılık, profesyonel çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti, stresi, üretkenliği ve iş transferi üzerinde etkiye sahiptir (Akt. Fornes ve Rocco, 2004: 394).

Araştırmacılar, çoğunlukla örgütsel bağlılığın faydaları üzerinde yoğunlaşmışlardır. Ancak, örgütsel bağlılığın bireyler açısından olumsuz sonuçları da mevcuttur. Yüksek derecede bağlılık duyan bireyler, kariyer ilerlemesi ve iř değiştirme fırsatlarını örgüte olan bağlılıklarından dolayı reddedebilirler. Pek çok işte, kariyer ilerlemesi örgütler arasındaki işgören hareketiyle sağlanmaktadır. İşgörenler tek bir örgüte bağımlıdırlar, ancak hareketlilik aracılığı ile elde edebilecekleri olası kazançlardan vazgeçebilirler (Mowday, Porter ve Steers, 1982; Akt. Güçlü, 2006: 21).



2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Kayırmacılık ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış olan bazı araştırmalar aşağıda özetle verilmiştir.

2.3.1. Kayırmacılık İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Aydoğan (2008), *lise öğrencilerinin öğretmenlerin sınıf içerisinde kayırmacılık yapip yapmadıklarına ilişkin algılarını belirlemeye çalışan bir araştırma* yapmıştır. Anket aracılığıyla, toplam 896 lise öğrencisinin bu konuya ilişkin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan öğrencilerin büyük bir çoğunluğu, anne-babaları öğretmen ile arkadaş ya da akraba olan, güçlü bir statüye sahip olan, ekonomik olarak ayrıcalıklı olan, öğretmen ile aynı siyasi görüşe sahip olan ve fiziksel olarak ilgi çeken öğrencilerin, öğretmenler tarafından kayırıldıklarını düşünüyor.

Aydoğan (2009) *araştırmasında, Türk eğitim sisteminde kayırmacılığın olup olmadığını, varsa hangi alanlarda olduğunu tespit etmeye çalışmıştır.* Araştırmanın sonucuna göre, öğretmenler, merkezi, il ve okul bazında kısmen de olsa yöneticilerin kayırmacılığa eğilimli olduğunu düşünmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin beceri ve kabiliyetleri görmezden geldiklerine, arkadaşlarını, hemşerilerini ve kendileriyle benzer siyasi görüşe sahip kişileri kayırdıklarına inanmaktadır.

Aydoğan (2012) *kayırmacılığın, Türk üniversitelerinde olup olmadığını, varsa çeşidini tespit etmek ve kayırmacılığın sebeplerine ilişkin öğretim üyelerinin görüşlerini yansıtmak amacıyla bir çalışma* yapmıştır. Betimsel tarama modelinde yapılan çalışmanın örneklemini rastgele seçilen 385 öğretim üyesi oluşturmaktadır. Çalışmada elde edilen verilere göre, kayırmacılığın üniversitelerde; dekan, müdür ve bölüm başkanı atamalarında, akademik faaliyetler için öğretim kadrosu seçiminde, öğretim materyallerinin fakülte ve üniversitelere temin edilmesinde, öğretim kadrolarının bazılarıyla etkili iletişim eksikliğinde, yeni bölümlerin açılmasında / yeni birimlerin kurulmasında ve fakülte heyetinin oluşturulmasında olduğu iddia edilebilir.

“Meriç (2012) çalışmasında, *Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, uygulamalarında kayırmacılık yapip*

yapmadıklarını, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak açıklamıştır. Ölçek, Van ili belediye sınırları içindeki 21 kamu ilköğretim okulunda görev yapan 362 öğretmene uygulanmıştır. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin uygulamalarında nadiren kayırmacılık yaptığı, kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere oranla okul yöneticilerinin uygulamalarında daha fazla kayırmacılık yaptıklarını düşündüğü, öğretmen algıları arasında, okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılığa yer verip vermediği; branşa, istihdam şekline, meslek örgütüne üye olup olmamaya ve mesleki kıdeme göre değişiklik göstermediği sonuçlarına varılmıştır”.

Polat ve Kazak (2014) araştırmasında, *okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi* belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma, Düzce ili merkez ilçede bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kayırmacılığın, örgütsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Aydın (2015) *öğretmenlerin; örgütsel sessizlik, okul yönetiminde kayırmacılık ve öz yeterlik algılarını ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla bir çalışma* yapmıştır. “Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde; okul yönetiminde kayırmacılık algılarının düşük düzeyde; öz yeterlik algılarının ise yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel sessizlik okul yönetiminde kayırmacılık ile orta düzeyde, olumlu yönde ve anlamlı düzeyde ilişkili olduğu, buna karşın öğretmenlerin öz yeterlik, örgütsel sessizlik ve okul yönetiminde kayırmacılık algıları arasında anlamlı düzeyde ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır”.

Argon (2015) araştırmasında, *öğretmen görüşleri doğrultusunda ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışlarını belirlemeye* çalışmıştır. “Araştırma sonuçlarına göre; yöneticiler okullarda siyasi, eş, dost, akraba, cinsiyet, sendika, ödül-ceza, görevde yükselme ve kendi menfaatleri konularında kayırmacılık yapmaktadırlar. Kayırmacılıktan yararlananlar istek ve işlerini kolaylıkla yaptırma (ders saati, nöbet çizelgesi, izin vb.), prestijli görevlerle haksız makam sahibi olma, haksız kazanç sağlama vb. konularda ayrıcalıklı kılınmaktadır”.

Geçer (2015) araştırmasında, *liselerde çalışan öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel algı düzeylerini ve arasındaki ilişkiyi* incelemiştir. Araştırma amacı doğrultusunda Muğla ili liselerinde görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel destek algı düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ve algı düzeylerinin cinsiyet, medeni hal, yaş, kıdem yılı, okul türü, buldukları okulda çalışma yılı ve öğretmen sayısı değişkenlerine göre ilişkinin düzeyine bakılmıştır. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin kayırmacılık algılarının "orta" düzeyde olduğu, öğretmenlerin kayırmacılık algı düzeylerinin; *yaş, okul türü, mesleki kıdem ve buldukları okulda çalışma süreleri* değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterirken; *cinsiyet, medeni hal ve buldukları okuldaki öğretmen sayısı* değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Şalcı (2015) çalışmasında, *Mersin'deki turizm işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin kayırmacılık algısının, üyesi oldukları örgüte olan bağlılıkları üzerine etkisini* incelemiştir. Çalışmanın sonucunda genel olarak, konaklama işletmelerinde işgörenlerin kayırmacılık algısının olumsuz etkiler oluşturduğu tespit edilmiştir. Yani, işletmelerde kayırmacılık arttıkça işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının azaldığı sonucuna varılmıştır. Bu durumun önüne geçmek için ise, yöneticilerin öncelikle, işgörenler arasında şartları eşitlemeleri gerektiğini ve bu amaçla doğru işgörenler arasında eşit ücret politikalarının uygulanabileceğini, yetkinin kayırılan personele değil de, bilgi, beceri ve kabiliyetleri ile hak eden personele devredilebileceğini öneriyor.

Karademir (2016) çalışmasında, *ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi* incelemiştir. Araştırmanın evrenini, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Pendik ilçesinde bulunan ortaokullarda çalışan, basit tesadüfi örneklem yoluyla belirlenen 300 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algısının düşük olduğu ancak nadiren de olsa kayırmacılık yapıldığını düşündükleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine, çalışma şekline, yaşlarına, kıdemlerine, sendika üyesi olma durumuna göre okul yönetiminde kayırmacılık algısı farklılaşırken, medeni durumda ve okuldaki çalışma süresine göre farklılık oluşmadığı tespit edilmiştir.

Okçu ve Uçar (2016) çalışmalarında, *okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini* araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışlarının düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Ancak,

yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında negatif ve orta seviyede bir ilişki tespit edilmiştir.

Pounder ve Blase (1988) araştırmalarında, 902 öğretmene açık uçlu sorulardan oluşan anket uygulamışlardır. Anketteki sorularla *okuldaki politikaların öğretmenler için ne anlam ifade ettiği belirlenmeye* çalışılmıştır. Ankete katılanların 1/3'ünden fazlası, yani büyük bir oranı, okul yöneticileri tarafından kayırmacılığın yapıldığını dile getirmişlerdir. Okul müdürleri tarafından işe alım, terfi, atama, işe son verme, programa katılma ve politika geliştirme, iş politikalarına ve kurallarına uyum, iş yükü görev ve sorumlulukları, kaynakların dağıtımı, değerlendirme, bilgilendirme, onaylanma ve ödüllendirme gibi çeşitli durumlarda kayırmacılığın yapıldığı öğretmenler tarafından belirtilmiştir. Genel olarak; öğretmenler, müdürlerce gerçekleştirilen kayırmacılığın, korunma ve başkalarını kontrol etme kaygılarından doğduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin sözünü ettiği müdürlerin korunma ve kontrol ihtiyaçları aşağıdaki faktörler gibi sıralanabilir:

- 1) Müdürlerin hesap vermede sorumlu olduğu önemli kişilerin gücü ve statüsü,
- 2) Bazı ödül ve gelişmelerin ilgi alanlarında olması,
- 3) Çatışmalardan ve rahatsız edici durumlardan kaçınma,
- 4) Toplum üzerindeki imaj kaygısı,
- 5) Kendinden öncekilerin etkisi altında kalma ve
- 6) Dostluk ve diğer ilişkiler.

Blase, *müdür kayırmacılığının öğretmenlerin okuldaki ve sınıftaki performansları üzerindeki etkisini* de incelemiştir. Blase'in çalışmasına göre, öğretmenlerin %60'ından fazlası müdür kayırmacılığının sınıftaki performanslarını olumsuz yönde etkilediğini; buna karşın, öğretmenlerin %30'undan daha azı bu etkinin olumlu yönde olduğunu; %10'undan biraz fazlası ise, hiçbir etkisinin olmadığını ileri sürmüşlerdir. Şaşırtıcı olmayan şey ise, bu durumdan olumlu yönde etkilendiklerini söyleyen öğretmenlerin kendilerini kayırlan öğretmenler olarak görmesidir. Öğretmenlerin büyük bir kısmı, müdür kayırmacılığının; motivasyon ve morallerini düşürdüğünü, iş yaşamında terfi şanslarını azalttığını, ders için ön hazırlık çabalarını kısıtladığını ve okuldaki görev ve sorumlulukların yanı sıra ekstra aktivitelere ayırdıkları vakti azalttığını ifade etmişlerdir.

Abdalla, Magharabi ve Raggad (1998) çalışmalarında, *ABD'den ve Ürdün'den rastgele seçilmiş şirketlerdeki insan kaynakları yöneticilerinin akraba kayırmacılığına ilişkin algılarını değerlendiren ve karşılaştıran kültürel bir çalışma* yapmışlardır. Araştırmanın evrenini ABD'den rastgele seçilmiş olan 1000 insan kaynakları yöneticisi ile Ürdün'den rastgele seçilmiş olan 300 insan kaynakları yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre ise, her iki ülkeden de insan kaynakları yöneticilerinin çok azı, akraba kayırmacılığını destekliyor. Yani yöneticilerin çoğunun, akraba kayırmacılığına ilişkin olumsuz bir algıya sahip olduğu yargısına ulaşılmıştır.

Laker ve Williams (2003), "*Nepotizmin Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Deneysel Bir Çalışma*" isimli bir araştırma yapmışlardır. Araştırma; çalışanların, kayırmacılık ve adaletsizlik hissettiklerinde memnuniyetsiz tavırlar sergilediklerini göstermiştir. Bu çalışmada nepotizm; ebeveyn ve çocuklar, kardeşler, geniş aile üyeleri ve evlilikler arasındaki ilişkileri kapsamıştır. Çalışanın nepotizmden etkilenen eşitlik algısı, onun morali ve bağlılığı üzerinde bir etkiye sahiptir.

Garicano, Palacios-Huerto ve Prendergast (2005), "*Sosyal Baskı Altında Kayırmacılık (Favoritism Under Social Pressure)*" konulu bir çalışma yapmışlardır. Profesyonel futbol hakemlerinin stadyumdaki kalabalığı memnun etmek için bazı takımları nasıl kayırdıklarını gösteren bir çalışma yapmışlardır. Bunun için, İspanya'nın en üst liginin bir sezondaki maçları karşılaştırılmıştır. Hakemlerin ev sahibi takım ilerde olduğunda süreyi kısa tuttuğu, geride olduğunda ise süreyi uzattığı fark edilmiştir. Kartlar, sakatlıkta geçen süre,.. vb. gibi pek çok değişken karşılaştırılmıştır. Son olarak, kazanan takımın ödülü arttıkça, hakemlerin de o yöne doğru eğilimlerinin değiştiği görülmüştür.

Demaj (2012) , "*Nepotizm, Kayırmacılık ve Kronizmin Örgütsel Güven ve Bağlılık Üzerine Etkisi: Arnavutluk'taki Hizmet Sektörlerinde Durum*" (*Nepotism, Favouritism ve Cronyism and Their Impact on Organizational Trust and Commitment; The Service Sector Case in Albania*)" konulu bir çalışma yapmıştır. Demaj (2012), iş sektörünün küreselleşmesiyle, nepotizm, kayırmacılık ve kronizme karşı kültürel tavır ve algıların farklı ülkeler ve sektörler arasında nasıl değiştiğini anlamının önem arz ettiğini söylemektedir. Hizmet sektörü, küçük devletlerde bütçe sağlayan en önemli sektörler arasındadır. Hizmet sektörünün kurumsallaşmasını ve profesyonelleşmesini zorlaştıran oldukça karmaşık bir yapısı vardır. Bu durumun sebeplerinden biri; küçük devletlerde işgörenlerin ya birbirleriyle akraba ya da birbirlerini tanıyor olmasından kaynaklıdır.

Sosyo-kültürel, ekonomik, eğitim ve politik yapı gibi faktörlerden daha çok insanların nepotizm, kayırmacılık ve kronizmden dolayı yakın arkadaşlarına veya akrabalarına destek verdikleri iddia ediliyor. Arnavutluk, hem özel hem de kamu kurumlarında bu tür uygulamaların yer aldığı ülkelerden biridir. Bu çalışma, Arnavutluk'ta iş ortamında işgörenlerin nepotizm, kayırmacılık ve kronizme ilişkin algılarını ve bu tür etkenlerin onların örgütsel güven ve bağlılıklarına olan etkisini analiz etmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına baktığımızda ise; nepotizmin ve kayırmacılığın işgörenlerin örgütsel güven ve bağlılıkları üzerinde olumsuz etkileri olduğunu görüyoruz.

Chandler (2012) "*Siyahi Kadınların Akraba ve Eş-dost kayırmacılığı, İş Tatmini ve İş Odaklı Verimlilik*" başlıklı tezinde, akraba ve eş-dost kayırmacılığının iş tatmini ve iş odaklı verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Siyahi kadınlar; Kafkasyalı, İspanyol Asyalı ve Yerli Amerikalı bayan meslektaşlarını ve siyahi erkek meslektaşlarını eğitimde geçmelerine rağmen ve gözde 500 şirketin yönetim kurulunda oturmalarına rağmen, çok fazla siyahi kadın nepotizm ve kronizm sonucunda engellenmiştir. Çoğu zaman Siyahi kadınlar, iş ortamında yetersizlik ve değersizlik duyguları ile mücadele etmektedir. Bu çalışmada, 40 maddeden ve kişisel bilgilerden oluşan Survey Monkey aracılığıyla online bir anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçları ise, Siyahi kadınların ve diğer haklarından mahrum bırakılmış grupların iş ortamında nepotizm ve kronizmden dolayı yaşadıkları kaygıyı destekler niteliktedir

Moharib (2013) , "*Ebeveyn Kayırmacılığının Suudi Arabistan Gençlerinin Depresyon ve Saldırganlıkları Üzerindeki Etkisi*" (*Effects Of Parental Favoritism On Depression and Aggression in Suudi Arabian Adolescents*) adlı bir çalışma yapmıştır. Ebeveyn kayırmacılığını, ebeveynin bir ya da daha fazla çocuğuna diğerlerine göre daha pozitif davranması olarak tanımlamıştır. Çalışmasında, ebeveyn kayırmacılığı ile kayırmacılık sergileyen ebeveynin cinsiyeti, kayırılan /kayrılmayan çocuğun cinsiyeti ve bu durumun depresyon - saldırganlık ile arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın örneklemini yaşları 13 ila 18 arasında değişen 25.607 (11.411'ini erkekler, 14.196'sını kızlar oluşturmuştur) Suudi genci oluşturmuştur. Erkekler, kızlara oranla babaları tarafından daha fazla negatif muameleye maruz kaldıklarını ifade etmiştir. Benzer şekilde, kızlar da erkeklere oranla anneleri tarafından daha fazla negatif muameleye maruz kaldıklarını iddia etmiştir. Ebeveyn kayırmacılığının çocukların davranışları üzerindeki etkisinde "cinsiyet" değişkeninin belirgin bir faktör olduğu göze çarpmaktadır. Bu

çalışmada elde edilen bulguların Batı'da yapılan araştırmalarla benzerlik gösterdiği de çalışmada ifade edilmiştir.

2.3.2. Örgütsel Bağlılık Davranışı İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Demirel (2008) çalışmasında, *örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine olan etkisini ortaya koymayı* amaçlamıştır. “Araştırma sonuçlarına göre örgüt ve yöneticiye olan güvenin duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığını olumlu etkilediği ve aralarında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu; örgüt ve yöneticiye olan güven ile zorunlu bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır”.

Uğurlu ve Üstüner (2011) çalışmalarında, *ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılığına, yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisini belirlemeyi* amaçlamışlardır. Çalışmanın örneklemini oluşturmak için, Hatay'daki her ilçede öğretmen sayısı 10'un üzerinde olan okullar tercih edilmiştir. Uygulanan ölçekler aracılığıyla, yönetici etik liderlik davranışının, okulların örgütsel adalet doğasına etki ederek öğretmenlerin okulları ile olan ilişkilerinde örgütsel bağlılık oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin bağlılıklarının temelinde yöneticilerinin etik liderlik davranışları esnasında örgütsel adaleti sağlamalarının yattığı yargısına ulaşılmıştır”.

Düz (2012) araştırmasında, *Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin nepotizm algısının, üyesi oldukları örgüte olan bağlılıkları üzerine etkisini* incelemiştir. İşgörenlerdeki nepotizm algısı; terfide kayırmacılık, işe alma sürecinde kayırmacılık ve işlem kayırmacılığı olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. İşgörenlerin örgüte olan bağlılıkları da duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda ise; nepotizm ile örgütsel bağlılık arasında ters orantılı anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Yani; işgörenlerdeki nepotizm algısı arttıkça işletmeye olan bağlılıklarının azaldığı yargısına ulaşılmıştır.

Oran, Güler ve Bilir (2016) çalışmalarında, *ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının iş motivasyonlarına olan etkisini* incelemişlerdir. İstanbul ili Sultangazi ilçesindeki ilköğretim okullarında çalışan 306 öğretmen araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Çalışmada iş motivasyonu ile örgütsel

bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılığın içsel ve dışsal iş motivasyonu yordamada katkısı olan bir değişken olduğu belirlenmiştir.

Şan (2017) araştırmasında, *öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin algılarını* belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma verileri, Denizli İli Tavas ve Kale ilçelerinde Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 381 öğretmen ve okul yöneticisinden alınan anket ile elde edilmiştir. Katılımcılarda en yüksek algının psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu olurken, en düşük algının örgütsel bağlılığın devamlılık algısı olduğu tespit edilmiştir. Ölçekler ve alt boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde de, her iki ölçek ve alt boyutları arasında zayıf fakat olumlu bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Bu belirlemeler çerçevesinde, araştırma kapsamında yer alan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin psikolojik güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü olmakla birlikte zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Porter, Steers ve Boulian (1973), "*Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti ve Psikiyatri Teknisyenlerinin İşten Ayrılması (Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians)*" konulu bir çalışma yapmıştır. Personelin işten ayrılma problemi, son zamanlarda bu duruma neden olan faktörler araştırılmasına rağmen halen örgütleri rahatsız etmeye devam eden bir sorundur. Bu çalışma, iş memnuniyetinin yanısıra örgütsel bağlılığın yapısı üzerine de odaklanmıştır ve stajyer psikiyatri teknisyenlerinden oluşan bir grup örneklem arasında, bu iki ölçeğin işte kalacak olanları, işten ayrılacak olanlardan ayırt etme gücünü karşılaştırıyor. Yaklaşık 10,5 aylık bir periyodu kapsayan boylamsal bir çalışma yapılmıştır. İş memnuniyeti ölçümleri, çalışmanın ilk safhasında işte kalacak olanları işten ayrılacak olanlardan daha iyi ayırt edebilmiştir. Ancak; zaman ilerledikçe, örgütsel bağlılık ölçümlerinin personel hareketliliğinin daha iyi bir habercisi olduğu fark edilmiştir.

Nehmeh (2009), "*Örgütsel Bağlılık Nedir, Yöneticiler İşyerlerinde Neden Bu Kadar Çok Örgütsel Bağlılık Olmasını İstiyor ve Örgütsel Bağlılığı Güvenceye Almanın İyi Bir Yolu Var mıdır? (What is Organizational Commitment, Why Should Managers Want It In Their Workforce and Is There Any Cost Effective Way to Secure It?)*" isimli bir çalışma yapmıştır. Yazara göre, örgütsel bağlılık oldukça değerlidir. Bağlılığın örgütün başarılı bir performans sergilemesi için büyük etkisi vardır. Çünkü işine oldukça bağlı bir işgören, kendisini örgütün değerleri ve hedefleri ile özdeşleştirecek, örgüte karşı güçlü bir istek

duyacak ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir. Bu çalışma, örgütsel bağlılık kavramını analiz etmek, ne anlama geldiği üzerinde yoğunlaşmak ve örgütlerin bu kavramla neden bu kadar ilgilendiğini açıklamak üzere yapılmıştır. Şu ana kadar yapılmış onca çalışma örgütsel bağlılık ile işgören davranışları arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Üstelik bugünün hızla gelişen ve dinamik olan iş ortamında, örgütler artık "yaşam için bir iş" garantileyemiyor ve bu da örgütsel bağlılık kavramını daha geçerli kılmıştır. Bunun için de yazar, örgütsel bağlılığı en uygun şekilde güvenceye almanın yollarını öğrenmek gerektiğinin altını çiziyor.

Curtis, Upchurch ve Severt (2009), "*İşgören Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık: Bahşiş Alan ve Almayan Restoran Çalışanlarının Karşılaştırılması (Employee Motivation and Organizational Commitment: A Comparison of Tipped and Nontipped Restaurant Employees)*" isimli bir çalışma yapmıştır. Çalışmaya göre, restoranlarda iki grup çalışan vardır: İlk grubu, maaşla çalışanlar; ikinci grubu ise saatlik çalışanlar oluşturur. Bu çalışmanın evrenini, saatlik çalışan işgörenler oluşturmuştur. Saatlik çalışan işgörenler de bahşiş alan ve almayan olmak üzere ikiye ayrılmışlardır. Çalışmanın örneklemini ise, Florida eyaletinin Orlando kentinde çok ünlü bir markanın restoranında 104 saat başına çalışan bahşişli ve bahşişsiz işgörenler oluşturmuştur. Araştırmanın sonuçlarına baktığımızda, bahşiş almayan işgörenlerin terfi, kariyer gibi nedenlerden dolayı daha yüksek bir motivasyona sahip olduklarını görüyoruz. Çalışanlar için genel olarak motivasyonu sağlayan faktörler ise; yöneticinin işgörene sadakati, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği ve iyi maaştır. Daha az önem arz eden faktörler ise; denetleyicinin işgörenin şahsi problemlerinde yardımı ve iyi yapılan bir işin toplum tarafından takdir edilmesi olarak sıralanmıştır.

Lizote, Verdhelli ve Nascimento (2017), "*Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu: Belediye Memurlarıyla Bir Çalışma (Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Study with Municipal Civil Servants)*" isimli bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın amacını ise, belediye memurlarının örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi analiz etmek olarak belirtmişlerdir. İşgörenlerin örgütsel bağlılık seviyesi uzun zamandır hem özel hem de kamu sektöründe topluma hizmet vermede daha etkili olabilmek ve daha iyi performans sergilemek için temel bir öge olarak düşünülmektedir. Bağlanma ve bağlılık, üretkenlik için çok önemlidir ve kapasiteyi en iyi seviyeye getirmek için çalışmalarını teşvik eder. Bağlılık aynı zamanda, bireysel ve örgütsel becerilerin kullanımı ve yeni teknoloji ve

bilgilerin toplumca içselleştirilmesi açısından da önemlidir. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, bağlılığın duygusal boyutu ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Normatif bağlılık ile iş doyumunu arasında ise negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Yani işgörenlerin normatif bağlılığı arttıkça, iş doyumları azalır. Devam bağlılığı ile iş doyumunu arasında ise hiçbir ilişki bulunmamıştır. Son olarak, belediye memurlarının duygusal olarak doyum sağladıklarında işlerinde daha mutlu hissettikleri sonucuna varılmıştır.



3. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama yöntem ve teknikleri, veri toplama araçlarının geliştirilmesi ve uygulanması, verilerin analiz edilmesi üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada, tarama ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelinde, araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. İlişkisel tarama modelinde ise, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişim varlığı veya derecesi belirlenmeye çalışılır (Karasar, 2013: 76, 81). Bu bağlamda okul yönetiminde kayırmacılık ile ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık davranış düzeyleri arasındaki ilişki belirlenerek değerlendirilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında, Diyarbakır merkez ilçelerdeki (Sur, Yenişehir, Kayapınar, Bağlar) ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Diyarbakır merkez ilçelerde toplam 64 ortaokul olup, bu okullarda 3403 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, evrenden random yöntemiyle seçilen 22 ortaokul ve bu okullarda görevli bulunan 376 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okul büyüklüğü belirlenirken Jones (1997)'un yaptığı sınıflandırma esas alınmıştır. Buna göre; öğretmen sayısının 28 ve daha az olduğu okullar küçük okul, 29-39 öğretmenin görev yaptığı okullar orta büyüklükte okul, 40 ve daha fazla öğretmenin görev yaptığı okullar ise büyük okul olarak kabul edilmiştir.

3.3. Veri Toplama

Araştırma probleminin çözülebilmesi için gereksinim duyulan ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına ilişkin verilerin toplanabilmesi için anket tekniği kullanılmıştır. Thomas'a (1998) göre anket(questionnaire), insanların yaşam koşullarını, davranışlarını, inançlarını, tutumlarını betimlemeye yönelik bir dizi sorudan oluşan bir

araştırma materyalidir (Akt. Büyüköztürk ve diğerleri, 2013: 124). Betimleme ya da survey yöntemlerinde en çok kullanılan tekniklerden biri olan anket; düşüncüler, inanışlar, görüşler, öneriler ve bireysel yaşantılarla ilgili bilgilerin elde edilmesi için en uygun yol olarak nitelendirilebilir (Kaptan, 1998: 59). Anket, diğer veri toplama tekniklerine göre büyük gruplara hızla uygulanabilme olanağına sahiptir. Bu teknik kullanılarak, geniş bir örneklem grubundan veri elde etme olanağı sağlanmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmanın verileri "*Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği*" ve "*Örgütsel Bağlılık Ölçeği*" kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmanın veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.4.1. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği

Araştırmada, Erdem ve Meriç (2012) tarafından geliştirilmiş, geçerlik ve güvenilirliği saptanmış ve pek çok kamu okulunda görevli öğretmenler üzerinde uygulanmış olan "*Okul Yönetiminde Kayırmacılık*" ölçeği kullanılmıştır (Ek 1). Bu araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanan ölçme aracı üç bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin ilk bölümünde; öğretmenlerin *öğrenim durumu*, *cinsiyeti*, *medeni durumu*, *meslekteki kıdemi*, *buldukları okulun büyüklüğü* ve *herhangi bir sendikaya üyeliklerinin* olup olmadığına ilişkin toplamda altı soru yer almaktadır. Ölçeğin ikinci bölümünde ise, "*Okul Yönetiminde Kayırmacılık*" ile ilgili maddeler yer almaktadır. Ölçek 4 boyut ve 25 madden oluşmaktadır. Birinci boyut olan *planlama* 4 maddeden (1, 2, 3, 4), ikinci boyut olan *örgütlenme* 7 maddeden (5, 6, 7, 8, 9, 10, 11), üçüncü boyut olan *koordinasyon* 5 maddeden (12, 13, 14, 15, 16) ve dördüncü boyut olan *değerlendirme* 9 maddeden (17,18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25) oluşmaktadır (Ek 1). Ölçeğin sorularına verilen yanıtlar; "Her zaman (5)", "Çoğu zaman (4)", "Bazen (3)", "Nadiren(2)" ve "Hiçbir zaman (1)" şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin kullanım izni, ölçeği geliştiren yazarlardan olan Erdal Meriç'e atılan e-posta ile alınmıştır.

Erdem ve Meriç (2012) tarafından yapılan analizlere göre ölçeğin birinci faktörü toplam varyansın, % 20,963'ünü, ikinci faktörü % 20,579'unu, üçüncü faktörü % 19,723'ünü ve dördüncü faktörü de % 11,798'ini açıklamaktadır. Tüm faktörler toplamda kayırmacılığı % 73 oranında açıklamaktadır. Bu, sosyal bilimler için yüksek bir orandır.

Ölçek maddelerinin en az 0,416 ve en fazla 0,852 yük değerine sahip olduğu görülmüştür. Yine ölçekte, güvenilirlik testi olan Cronbach's Alfa analizi değerinin 0,962 olduğu görülmüştür. Cronbach's Alfa sayısı 0.70'in üzerinde bir değer olduğu için ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Ölçekteki maddelerin, madde toplam korelasyonları, 0,487 ile 0,764 arasında değişmektedir.

Aşağıda Tablo 3'de bu araştırmada "Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği"ne ait boyutlar, boyutlardaki soru sayıları, soruların sıra sayıları ve bu araştırmada saptanan Cronbach Alpha iç tutarlılık kat sayılarına yer verilmiştir.

Tablo 3. Kayırmacılık Ölçeğinin Alt Boyutları, Boyutlardaki Soru Sayıları, Soruların Sıraları ve Cronbach Alpha Katsayıları

Kayırmacılık Boyutları	Boyutlardaki Soru Sayısı	Soruların Sıra Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Planlama	4	1, 2, 3, 4	.91
Örgütlenme	7	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	.95
Koordinasyon	5	12, 13, 14, 15, 16	.93
Değerlendirme	9	17,18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25	.94
Toplam	25	25	.97

3.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu araştırmada Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen, Dağlı, Elçiçek ve Han (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan “*Örgütsel Bağlılık Ölçeği*” kullanılmıştır (Ek 2). Araştırmada kullanılan bu ölçme aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “kişisel bilgiler” adı altında katılımcıların “*öğrenim durumu*”, “*cinsiyet*”, “*medeni durum*”, “*öğretmenlikteki kıdem*”, “*görev yapılan okulun büyüklüğü*” ve “*sendika üyeliği*” ile ilgili bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise, “*Örgütsel Bağlılık Ölçeği*” yer almaktadır. Ölçek 3 boyut ve 18 madden oluşmaktadır. Birinci boyut olan *duygusal bağlılık* 6 maddeden (1, 2, 3, 4, 5, 6), ikinci boyut olan *devam bağlılığı* 6 maddeden (7, 8, 9, 10, 11, 12) ve üçüncü boyut olan *normatif bağlılık* ise yine 6 maddeden (13, 14, 15, 16, 17, 18) oluşmaktadır (Ek 2). Ölçme aracındaki sorulara verilen yanıtlar; “Kesinlikle katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kararsızım(3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Tamamen katılıyorum (5)” şeklinde derecelendirilmiştir. Ayrıca, ölçekte *duygusal bağlılık* boyutu altında yer alan 3, 4 ve 5 numaralı maddeler ile *normatif bağlılık* boyutu altında yer alan 13

numaralı madde ters madde olarak tasarlanmıştır. Dolayısıyla bu maddelerin puanlanması tersten yapılmıştır. Dağlı, Elçiçek ve Han (2017) tarafından yapılan analizlere göre ölçeğin birinci faktörü toplam varyansın % 35.418'ini, ikinci faktörü % 9.177'sini ve üçüncü faktörü ise % 8.124'ünü açıklamaktadır. Tüm faktörler toplamda örgütsel bağlılığı % 52.719 oranında açıklamaktadır. Ölçeğe ilişkin faktör yükleri. 33 ile. 80 arasında dağılmaktadır. 13. madde (.33 faktör yükü) dışındaki maddelerin tamamı. 40 üzeri faktör yüküne sahiptir. Cronbach-Alpha değerlerine bakıldığında; birinci boyutta. 80, ikinci boyutta. 73, üçüncü boyutta. 80 ve ölçek toplamında ise. 88 olduğu saptanmıştır. Ölçeğe ilişkin madde-toplam korelasyon değerleri. 30 alt sınır kriterini sağlamayan tek bir madde olduğu saptanmıştır (madde 12). Bu madde de. 20 sınırında olduğundan uzman görüşüyle ölçekte kalması yönünde karar alınmıştır. Ölçekteki 12. madde hariç madde-toplam korelasyon değerleri 0.32 ile 0.73 arasında değişmektedir.

Aşağıda Tablo 4'de bu araştırmada "Örgütsel Bağlılık" a ait boyutlar, boyutlardaki soru sayıları, soruların sıra sayıları ve bu araştırmada saptanan Cronbach Alpha iç tutarlılık kat sayılarına yer verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutları, Boyutlardaki Soru Sayıları, Soruların Sıraları ve Cronbach Alpha Katsayıları

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Boyutlardaki Soru Sayısı	Soruların Sıra Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Duygusal Bağlılık	6	1, 2, 3, 4,5, 6	.84
Devam Bağlılığı	6	7,8, 9, 10, 11, 12	.71
Normatif Bağlılık	6	13, 14, 15, 16, 17,18	.83
Toplam	18	18	.87

3.5. Verilerin Analiz Edilmesi

Verilerin analizinde birinci ve üçüncü alt problemin yanıtlanmasında öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel bağlılık puanlarının dağılımının belirlenmesi için aritmetik ortalama ve standart sapma katsayısı hesaplamalarından yararlanılmıştır. Araştırmanın ikinci ve dördüncü alt problemlerinin incelenmesinde, kayırmacılık ve örgütsel bağlılık puanları (1) öğrenim durumu, (2) cinsiyet, (3) medeni durum, (4) kıdem (5) buldukları okulun büyüklüğü ve (6) herhangi bir sendikaya üye olma değişkenleri açısından incelenmiştir. Bu çözümlemede öncelikle her değişken için kayırmacılık ya da örgütsel

bağlılık puanlarının normalliği Kolmogorov Smirnov ve sütun grafikleri ile incelenmiş ve kıdeme göre örgütsel bağlılık puanlarının dağılımı hariç tüm bağımsız değişkenlerde verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Buna göre örgütsel bağlılık toplam puanlarının çözümlenmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılırken; diğer değişkenler için parametrik olmayan testlerden Mann Whitney-U ve Kruskall Wallis-H testlerinden yararlanılarak çözümlenmeler yapılmıştır. Çözümlenmelerde anlamlı farklılıkları belirlemek için önem düzeyi (p) .05'tir.

Beşinci alt problemde kayırmacılık ile örgütsel bağlılık puanları arasındaki ilişkiyi incelemede Spearman'ın sıralı korelasyonundan yararlanılmıştır. Korelasyon iki veri dizisi arasındaki ilişkinin miktarını ve yönünü gösteren istatistiksel bir işlemdir (Can, 2014: 347). Korelasyon katsayısı hem bir anlam ifade etmekte hem de yönünün pozitif veya negatif olmasıyla ilgili bilgi vermektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısının 0 olması ölçülen veriler arasında ilişki olmadığını (Taylor, 1990: 36), +1'e yaklaştıkça ilişkinin pozitif yönde -1'e yaklaştıkça da ilişkinin negatif yönde güçlendiği belirtilmektedir. "Korelasyon katsayısının 0.70-1.00 arasında olması yüksek, 0.70 ile 0.30 arasında olması orta, 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde ilişki olarak tanımlanmaktadır" (Büyüköztürk, 2010: 32).

Ölçeklerde yer alan maddeler için ortalamalar yorumlanırken, Tablo 5'deki ölçütler esas alınmıştır.

Tablo 5. Ölçeklerdeki Maddelerin Ortalamalarının Yorumlanmasında Kullanılan Ölçütler

Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Ortalama
Hiçbir zaman	Kesinlikle katılmıyorum	1,00-1,79
Nadiren	Katılmıyorum	1,80-2,59
Bazen	Kararsızım	2,60-3,39
Çoğu zaman	Katılıyorum	3,40-4,19
Her zaman	Tamamen katılıyorum	4,20-5,00

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Konunun daha iyi anlaşılması amacıyla gerekli durumlarda, bulgular tablolaştırılarak verilmiştir. Bulgular, araştırma alt amacının verilişindeki sıraya uyularak düzenlenmiştir. Alt amaçlara ilişkin bulgulara geçilmeden önce araştırmaya katılan öğretmenlerle ilgili kişisel bilgilere yer verilmiştir.

4.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Bu alt başlık altında, araştırmaya katılan yöneticilerin; *öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum, kıdem, öğretmen sayısı ve sendika üyeliği* değişkenlerine göre dağılımları ve bunlara ilişkin açıklamalar yer almıştır.

4.1.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumuna ilişkin bulgular Tablo 6'de verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Öğrenim Durumu	N	%
Lisans	315	84,9
Yüksek Lisans	56	15,1
Toplam	371	100

Tablo 6'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin %84,9'u *lisans* ve % 15.1'i *yüksek lisans* mezunudur. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunu lisans mezunu öğretmenler oluşturmaktadır.

4.1.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	N	%
Kadın	157	41,8
Erkek	219	58,2
Toplam	376	100,0

Tablo 7’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin % 41,8’i kadın, % 58,2’si ise erkektir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir.

4.1.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına ilişkin bulgular Tablo 8’te verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	N	%
Evli	275	73,1
Bekâr	101	26,9
Toplam	376	100,0

Tablo 8’te görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin %73,1’i evli, %26,9’u ise bekârdır. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun evli öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

4.1.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem durumuna ilişkin bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem	N	%
1-5 yıl	99	26,3
6-10 yıl	74	19,7
11-15 yıl	113	30,1
16 – 20 yıl	53	14,1
21 yıl ve üstü	37	9,8
Toplam	376	100,0

Tablo 9'da görüldüğü üzere, öğretmenlerin % 26,3'ü 1-5 yıl, % 19,7'si 6-10 yıl, % 30,1'i 11-15 yıl, % 14,1'i 16-20 yıl ve %9,8'i ise 21 yıl ve üstü kıdeme sahiptir.

4.1.5. Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda bulunan öğretmen sayılarına ilişkin bulgular Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Dağılımları

Okul Büyüklüğü	N	%
Küçük Okul	64	17,0
Orta Büyüklükte Okul	127	33,8
Büyük Okul	185	49,2
Toplam	376	100,0

Tablo 10'da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptığı okulların % 17,0'si küçük okul % 33,8'i orta büyüklükte okul, %49,2'si ise büyük okuldur. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısına yakını büyük okullarda görev yapmaktadırlar.

4.1.6. Öğretmenlerin Sendika Üyeliği Durumuna Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sendika üyeliği durumuna ilişkin bulgular Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Dağılımları

Sendika Üyeliği	N	%
Var	226	60,1
Yok	150	39,9
Toplam	376	100,0

Tablo 11'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin bir sendikaya üye olma durumuna göre % 60,1'i sendika üyesi olduğunu, % 39,9'u ise sendika üyesi olmadığını belirtmişlerdir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun sendika üyesi olduğu görülmektedir.

4.2. Alt Amaçlara İlişkin Bulgular

Bu alt başlık altında, sırasıyla alt amaçlar ve bu alt amaçlara ilişkin bulgular yer almaktadır.

4.2.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Birinci alt amaç “Ortaokullarda görevli öğretmenlerin kendi okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışına ilişkin alguları nasıl bir dağılım göstermektedir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt amacı çözebilmek için öğretmenlerin, “kayırmacı davranışlarına” ilişkin algularının ortalama ve standart sapma puanları Tablo 12’ de sunulmuştur.

Tablo 12. Öğretmenlerin Kayırmacı Davranışlarına İlişkin Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Puanları

		\bar{X}	SS	Düzye
1	Öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında	3,295	1,209	Bazen
2	Öğretmenlerin nöbet çizelgelerinin hazırlanmasında	3,008	1,396	Bazen
3	Sınıf dağıtımının planlanmasında	3,059	1,242	Bazen
4	Ders dağıtımının planlanmasında	3,122	1,311	Bazen
5	Öğretmenlerin sosyal kulüp çalışmaları ile ilgili görevlendirilmelerinde	2,758	1,274	Bazen
6	Öğretmenlerin belirli gün haftalarla ilgili görevlendirilmelerinde	2,814	1,270	Bazen
7	Okulda oluşturulan kurullarda öğretmenleri görevlendirmede	2,872	1,256	Bazen
8	Öğretmenler arasında işbölümü yapılmasında	2,995	1,280	Bazen
9	Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermede	3,043	1,232	Bazen
10	Okulda yapılacak faaliyet ve etkinliklere katılacak öğretmenleri görevlendirmede	3,032	1,245	Bazen
11	Okul içi görev dağılımında (is yükü açısından)	3,037	1,306	Bazen
12	Öğretmenlerin kural ihlallerinde (kılık kıyafet, törene katılmama gibi)	2,793	1,368	Bazen
13	Öğretmenlerin, derse zamanında veya geç girip çıkmalarında	2,955	1,372	Bazen
14	“Görevlerini gereği gibi yapmayan öğretmenler arasında	2,995	1,384	Bazen
15	“Öğretmenlere izin vermede	2,981	1,390	Bazen
16	Öğretmenlerin şikâyetlerinin dikkate alınmasında	3,082	1,399	Bazen
17	Öğretmenlerin üye oldukları sendikalarla ilgili	2,742	1,504	Bazen
18	Öğretmenlerin cinsiyetleriyle ilgili	2,431	1,357	Nadiren
19	Öğretmenlerin siyasi görüşleriyle ilgili	2,633	1,554	Bazen
20	Öğretmenler arasında, mesleki kıdemlerine göre	2,593	1,305	Nadiren
21	Öğretmenler arasında, memleketlerine göre	2,138	1,247	Nadiren
22	Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili	2,378	1,261	Nadiren
23	Öğretmenlere performans değerlendirme puanı verilmesinde	2,918	1,511	Bazen
24	Ödüllendirilecek öğretmenlerin teklif edilmesinde	3,016	1,500	Bazen
25	Görevini aksatan öğretmenlerin görevlendirilmesinde	2,891	1,422	Bazen
	Tüm Ölçek Ortalaması	2,863	1,344	Bazen

Tablo 12’de görüldüğü gibi, öğretmenler kayırmacılık ölçeğinin toplam ortalamasına ($\bar{X}=2.86$) “Bazen” düzeyinde katılmışlardır. Öğretmenlerin algılarına göre en yüksek ortalamaya sahip ilk üç madde sırasıyla; (1) "Öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında ($\bar{X}=3,30$;Bazen)", (2) "Ders dağıtımının planlanmasında($\bar{X}=3,12$; Bazen)," (3) " Öğretmenlerin şikâyetlerinin dikkate alınmasında ($\bar{X}=3,08$; Bazen)"dır.

En düşük ortalamaya sahip ilk üç madde ise sırasıyla; (1) Öğretmenler arasında, memleketlerine göre ($\bar{X}=2,14$; Nadiren)”, (2) " Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili ($\bar{X}=2,38$; Nadiren)” ve (3) " Öğretmenlerin cinsiyetleriyle ilgili ($\bar{X}=2,43$; Nadiren)” dir.

Aşağıda Tablo 13’de okul yönetiminde kayırmacılık ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 13. Kayırmacılık Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Düzeylerine İlişkin Bulgular

Boyut	\bar{X}	SS	Düzye
Planlama	3,121	1,143	Bazen
Örgütlenme	2,936	1,105	Bazen
Koordinasyon	2,961	1,221	Bazen
Değerlendirme	2,638	1,161	Bazen
Tüm Ölçek Ortalaması	2,863	1.055	Bazen

Tablo 13 incelendiğinde, en yüksek ortalamanın *planlama* boyutunda olduğu ve en düşük ortalamanın ise *değerlendirme* boyutunda olduğu görülmektedir.

4.2.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

İkinci alt amaç “Ortaokullarda görevli öğretmenlerin kayırmacılığa ilişkin algıları;(1) öğrenim durumu, (2) cinsiyet, (3) medeni durum, (4) kıdem (5) buldukları okuldaki öğretmen sayıları ve (6)herhangi bir sendikaya üyelik değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?”, biçiminde ifade edilmişti. Bu alt değişkenlere ait bulgular aşağıda sırasıyla sunulmuştur.

4.2.2.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre kayırmacılığa ilişkin algılarının anlamlı bir fark oluşturup oluşturulmadığını tespit etmek için Mann Whitney U Testinden yararlanılmış ve bulgular Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	Z	P
Planlama	Lisans	315	184,56	58135,50	8365,500	-,617	0,537
	Yüksek Lisans	56	194,12	10870,50			
Örgütleme	Lisans	315	184,31	58057,00	8287,000	-,722	0,470
	Yüksek Lisans	56	195,52	10949,00			
Koordinasyon	Lisans	315	183,85	57911,50	8141,500	-,919	0,358
	Yüksek Lisans	56	198,12	11094,50			
Değerlendirme	Lisans	315	182,26	57411,00	7641,000	-1,595	0,111
	Yüksek Lisans	56	207,05	11595,00			
Tüm Ölçek	Lisans	315	183,26	57725,50	7955,5	-1,169	0,242
	Yüksek Lisans	56	201,44	11280,50			

Tablo 14’te görüldüğü gibi, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre kayırmacılığa ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır.

4.2.2.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre kayırmacılığa ilişkin algılarının anlamlı bir fark oluşturup oluşturulmadığını tespit etmek için Mann Whitney U Testinden yararlanılmış ve bulgular aşağıda Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	Z	P
Planlama	Kadın	157	186,97	29355,00	16952,000	-,231	0,817
	Erkek	219	189,59	41521,00			
Örgütlenme	Kadın	157	186,87	29339,00	16936,000	-,246	0,806
	Erkek	219	189,67	41537,00			
Koordinasyon	Kadın	157	192,54	30229,00	16557,000	-,611	0,541
	Erkek	219	185,60	40647,00			
Değerlendirme	Kadın	157	194,98	30612,00	16174,000	-,980	0,327
	Erkek	219	183,85	40264,00			
Tüm Ölçek	Kadın	157	190,87	29967,00	16819,00	-0,358	0,720
	Erkek	219	186,80	40909,00			

Tablo 15'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır.

4.2.2.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre kayırmacılığa ilişkin algılarında anlamlı bir fark oluşturup oluşturulmadığını tespit etmek için Mann Whitney U Testinden yararlanılmış ve bulgular aşağıda Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durumu	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	Z	P
Planlama	Evli	275	191,85	52760,00	12965,000	-,991	0,322
	Bekar	101	179,37	18116,00			
Örgütlenme	Evli	275	194,23	53414,50	12310,500	-1,690	0,091
	Bekar	101	172,89	17461,50			
Koordinasyon	Evli	275	194,62	53521,50	12203,500	-1,806	0,071
	Bekar	101	171,83	17354,50			
Değerlendirme	Evli	275	193,68	53262,50	12462,500	-1,527	0,127
	Bekar	101	174,39	17613,50			
Tüm Ölçek	Evli	275	194,23	53414,50	12310,50	-1,688	0,091
	Bekar	101	172,89	17461,50			

Tablo 16'da görüldüğü üzere, öğretmenlerin medeni durumlarına göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında anlamlı fark saptanmamıştır.

4.2.2.4. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları

Öğretmenlerin kıdeme göre kayırmacılığa ilişkin algılarının anlamlı bir fark oluşturup oluşturulmadığını tespit etmek için Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmış ve bulgular aşağıda Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Kıdem	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	P
Planlama	1-5 Yıl	99	185,12	4	1,806	0,771
	6 - 10 Yıl	74	195,73			
	11-15 Yıl	113	182,46			
	16-20 Yıl	53	185,28			
	21 Yıl ve Üstü	37	206,14			
Örgütlenme	1 - 5 Yıl	99	186,84	4	0,191	0,996
	6-10 Yıl	74	193,16			
	11-15 Yıl	113	188,19			
	16-20 Yıl	53	187,83			
	21 Yıl ve Üstü	37	185,51			
Koordinasyon	1 - 5 Yıl	99	187,56	4	1,763	0,779
	6 - 10 Yıl	74	196,14			
	11 - 15 Yıl	113	189,51			
	16 - 20 Yıl	53	172,17			
	21 Yıl ve Üstü	37	196,05			
Değerlendirme	1 - 5 Yıl	99	187,26	4	2,855	0,582
	6 - 10 Yıl	74	201,51			
	11 - 15 Yıl	113	191,69			
	16 - 20 Yıl	53	180,65			
	21 Yıl ve Üstü	37	167,32			
Tüm Ölçek	1 - 5 Yıl	99	186,68	4	0,975	0,914
	6 - 10 Yıl	74	198,21			
	11 - 15 Yıl	113	188,93			
	16 - 20 Yıl	53	180,30			
	21 Yıl ve Üstü	37	184,38			

Tablo 17 incelendiğinde, öğretmenlerin kıdemlerine göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında anlamlı fark saptanmamıştır.

4.2.2.5. Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları

Öğretmenlerin buldukları okulun büyüklüğüne göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmış ve bulgular aşağıda Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Okul Büyüklüğü	N	Sıra ortalama	sd	χ^2	p	Farkın Kaynağı
Planlama	1.Küçük Okul	64	164,31	2	58,180	0,001	2 ile 1
	2.Orta büyüklükteki okul	127	248,00				2 ile 3
	3.Büyük Okul	185	156,02				
Örgütlenme	1.Küçük Okul	64	179,32	2	46,174	0,001	2 ile 1
	2.Orta büyüklükteki okul	127	240,48				2 ile 3
	3.Büyük Okul	185	155,99				
Koordinasyon	1.Küçük Okul	64	172,35	2	60,870	0,001	2 ile 1
	2.Orta büyüklükteki okul	127	248,84				2 ile 3
	3.Büyük Okul	185	152,66				
Değerlendirme	1.Küçük Okul	64	175,77	2	80,878	0,001	1 ile 3
	2.Orta büyüklükteki okul	127	257,41				2 ile 1
	3.Büyük Okul	185	145,60				2 ile 3
Tüm ölçek	1.Küçük Okul	64	175,02	2	73,640	0,001	1 ile 3
	2.Orta büyüklükteki okul	127	254,47				2 ile 1
	3.Büyük Okul	185	147,88				2 ile 3

Tablo 18 incelendiğinde, öğretmenlerin buldukları okulun büyüklüğüne göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında tüm boyutlarda ve tüm ölçekte anlamlı fark saptanmıştır.

4.2.2.6. Öğretmenlerin Sendikaya Üyeliğine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları

Öğretmenlerin sendika üyeliğine göre kayırmacılığa ilişkin algılarında anlamlı bir fark oluşturup oluşturulmadığını tespit etmek için Mann Whitney U Testinden yararlanılmış ve bulgular aşağıda Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Öğretmenlerin Herhangi Bir Sendikaya Üye Olmasına Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Sendikaya Üye	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	Z	P
Planlama	Evet	226	189,48	42822,50	16728,500	-,215	0,829
	Hayır	150	187,02	28053,50			
Örgütlenme	Evet	226	188,75	42657,50	16893,500	-,055	0,956
	Hayır	150	188,12	28218,50			
Koordinasyon	Evet	226	191,66	43314,50	16236,500	-,692	0,489
	Hayır	150	183,74	27561,50			
Değerlendirme	Evet	226	190,19	42983,50	16567,500	-,371	0,711
	Hayır	150	185,95	27892,50			
Tüm Ölçek	Evet	226	190,18	42981,50	16569,50	-,369	0,712
	Hayır	150	185,96	27894,50			

Tablo 19'da görüldüğü üzere, öğretmenlerin herhangi bir sendikaya üye olmasına göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında anlamlı fark saptanmamıştır.

4.2.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

Üçüncü alt amaç “Ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt amacı çözebilmek için öğretmenlerin, “örgütsel bağlılığa” ilişkin algılarının ortalama ve standart sapma puanları Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Puanları

		\bar{X}	SS	Düzyey
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu okulda geçirmek beni çok mutlu eder.	2,79	1,337	Kararsızım
2	Bu okulun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	3,03	1,318	Kararsızım
3	Okulum karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	2,82	1,380	Kararsızım
4	Bu okula karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	2,79	1,353	Kararsızım
5	Bu okulda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	2,85	1,378	Kararsızım
6	Bu okulun benim için çok özel bir yeri vardır.	3,03	1,349	Kararsızım
7	Şu anda bu okulda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.	3,69	1,247	Katılıyorum
8	“Okulumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.”	2,81	1,338	Kararsızım
9	Şu anda okulumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	2,32	1,296	Katılmıyorum
10	Bu okuldan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	2,90	1,254	Kararsızım
11	Eğer bu okula kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	3,13	1,161	Kararsızım
12	Bu okuldan ayrılacak olsam, bunun olumsuz sonuçlarından biri de uygun alternatiflerin azlığı olurdu.	3,26	1,259	Kararsızım
13	Bu okulda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.	3,44	1,378	Katılıyorum
14	Eğer bu okuldan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	2,90	1,319	Kararsızım
15	Okulumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	2,50	1,302	Katılmıyorum
16	Bu okul benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	2,89	1,347	Kararsızım
17	Bu okuldaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam.	2,46	1,277	Katılmıyorum
18	Bu okula çok şey borçluyum.	2,46	1,230	Katılmıyorum
Tüm Ölçek Ortalaması		2,89	1,31	Kararsızım

Tablo 20'de görüldüğü gibi, öğretmenler örgütsel bağlılık ölçeğinin toplam ortalamasına ($\bar{X}=2.89$) “Kararsızım” düzeyinde katılmışlardır. Öğretmenlerin algılarına göre en yüksek ortalamaya sahip ilk üç madde sırasıyla; (1) “*Şu anda bu okulda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir* ($\bar{X}=3,69$; Katılıyorum)”, (2) “*Bu okulda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum* ($\bar{X}=3,44$; Katılıyorum)”, (3) “*Bu okuldan ayrılacak olsam, bunun olumsuz sonuçlarından biri de uygun alternatiflerin azlığı olurdu* ($\bar{X}=3,26$; Kararsızım)” dur.

En düşük ortalamaya sahip ilk üç madde ise sırasıyla; (1) “*Şu anda okulumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur* ($\bar{X}=2,32$; Katılmıyorum)”, (2) “*Bu okuldaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam* ($\bar{X}=2,46$; Katılmıyorum)” ve (3) “*Bu okula çok şey borçluyum* ($\bar{X}=2,46$; Katılmıyorum)”dır.

Aşağıda Tablo 21’de ise örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 21. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Düzeylerine İlişkin Bulgular

Boyut	\bar{X}	SS	Düzy
Duygusal Bağlılık	3,07	1.01	Kararsızım
Devam Bağlılığı	2,79	.65	Kararsızım
Normatif Bağlılık	2,63	.96	Kararsızım
Tüm Ölçek Ortalaması	2.89	1.31	Kararsızım

Tablo 21 incelendiğinde, en yüksek ortalamanın *duygusal bağlılık* boyutunda olduğu ve en düşük ortalamanın ise *normatif bağlılık* boyutunda olduğu görülmektedir.

4.2.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

Dördüncü alt amaç “*Ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları*; (1) *öğrenim durumu*, (2) *cinsiyet*, (3) *medeni durum*, (4) *kıdem* (5) *buldukları okuldaki öğretmen sayıları* ve (6) *herhangi bir sendikaya üyelik değişkenlerine göre*

anlamli bir farklılık göstermekte midir?”, biçiminde ifade edilmişti. Bu alt değişkenlere ait bulgular aşağıda sırasıyla sunulmuştur.

4.2.4.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıları

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının anlamli bir fark oluşturup oluşturulmadığını tespit etmek için Mann Whitney U Testinden yararlanılmış ve bulgular Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyut	Öğrenim Durumu	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	Z	P
Duygusal Bağlılık	Lisans	315	185,89	58555,50	8785,50	-,047	,963
	Yüksek Lisans	56	186,62	10450,50			
Devam Bağlılığı	Lisans	315	185,39	58397,50	8627,500	-,261	,794
	Yüksek Lisans	56	189,44	10608,50			
Normatif Bağlılık	Lisans	315	184,77	58203,00	8433,000	-,524	,600
	Yüksek Lisans	56	192,91	10803,00			
Tüm Ölçek	Lisans	315	185,49	58430,00	8660,000	-,216	,829
	Yüksek Lisans	56	188,86	10576,00			

Tablo 22'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının hem alt boyutlarda hem de tüm ölçekte anlamli bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır.

4.2.4.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıları

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılığına ilişkin algılarının anlamli bir fark oluşturup oluşturulmadığını tespit etmek için Mann Whitney U Testinden yararlanılmış ve bulgular aşağıda Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	Z	P
Duygusal Bağlılık	Kadın	157	183,72	28844,00	16441,00	-,723	,469
	Erkek	219	191,93	42032,00			
Devam Bağlılığı	Kadın	157	180,46	28333,00	15930,00	-1,219	,223
	Erkek	219	194,26	42543,00			
Normatif Bağlılık	Kadın	157	177,63	27887,50	15484,500	-1,645	,100
	Erkek	219	196,29	42988,50			
Tüm Ölçek	Kadın	157	178,96	28097,50	15694,500	-1,441	,150
	Erkek	219	195,34	42778,50			

Tablo 23'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının hem alt boyutlarda hem de tüm ölçekte anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır.

4.2.4.3. Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıları

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel bağlılığına ilişkin algılarında anlamlı bir fark oluşturup oluşturulmadığını tespit etmek için Mann Whitney U Testinden yararlanılmış ve bulgular aşağıda Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	Z	P
Duygusal Bağlılık	Evli	275	187,63	51598,50	13648,500	-,256	,798
	Bekar	101	190,87	19277,50			
Devam Bağlılığı	Evli	275	193,68	53262,00	12463,000	-1,532	,126
	Bekar	101	174,40	17614,00			
Normatif Bağlılık	Evli	275	183,53	50471,50	12521,500	-1,465	,143
	Bekar	101	202,02	20404,50			
Tüm Ölçek	Evli	275	187,57	51580,50	13630,500	-,275	,783
	Bekar	101	191,04	19295,50			

Tablo 24'te görüldüğü üzere, öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının hem alt boyutlarda hem de tüm ölçekte anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır.

4.2.4.4. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıları

Öğretmenlerin kıdeme göre örgütsel bağlılığına ilişkin algılarının anlamlı bir fark oluşturup oluşturulmadığını tespit etmek için Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmış ve bulgular aşağıda Tablo 25'de verilmiştir.

Tablo 25. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyut	Kıdem	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	P
Duygusal Bağlılık	1 - 5 Yıl	99	189,42	4	7,228	,124
	6 - 10 Yıl	74	171,01			
	11 - 15 Yıl	113	180,40			
	16 - 20 Yıl	53	205,77			
	21 Yıl ve Üstü	37	221,01			
Devam Bağlılığı	1 - 5 Yıl	99	180,32	4	7,117	,130
	6 - 10 Yıl	74	178,30			
	11 - 15 Yıl	113	182,33			
	16 - 20 Yıl	53	221,47			
	21 Yıl ve Üstü	37	202,38			
Normatif Bağlılık	1 - 5 Yıl	99	189,74	4	2,521	,641
	6 - 10 Yıl	74	171,76			
	11 - 15 Yıl	113	192,86			
	16 - 20 Yıl	53	199,66			
	21 Yıl ve Üstü	37	189,35			

(p > .05)

Tablo 25 incelendiğinde, öğretmenlerin kıdemlerine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı fark saptanmamıştır.

Öğretmenlerin kıdeme göre örgütsel bağlılığına ilişkin algılarının tüm ölçek için anlamlı bir fark oluşturup oluşturulmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yararlanılmıştır ve bulgular Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	K. T.	Sd	K. O.	F	p.
Gruplar arası	2,997	4	,749	1,404	,232
Gruplar içi	198,041	1	37	,534	
Toplam	201,039	5	37		

Tablo 26 incelendiğinde, öğretmenlerin kıdeme göre örgütsel bağlılığına ilişkin algılarının tüm ölçek için anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür.

4.2.4.5. Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Alguları

Öğretmenlerin buldukları okulun büyüklüğüne göre, örgütsel bağlılığa ilişkin alguları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmış ve bulgular aşağıda Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27. Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Okul Büyüklüğü	N	Sıra ortalaması	S d	χ^2	p	Farkın Kaynağı
Duygusal Bağlılık	1.Küçük Okul	64	200,27	2	23,198	,001*	1 ile 2 3 ile 2
	2.Orta Okul	127	151,09				
	3.Büyük Okul	185	210,11				
Devam Bağlılığı	1.Küçük Okul	64	189,00	2	,023	,988	
	2.Orta Okul	127	189,48				
	3.Büyük Okul	185	187,65				

Normatif Bağlılık	1.Küçük Okul		64	213,41				
	2.Orta Okul	Büyüklerdeki	127	142,53	2	34,441	,001*	1 ile 2 3 ile 2
	3.Büyük Okul		185	211,44				
Tüm Ölçek	1.Küçük Okul		64	205,98				
	2.Orta Okul	Büyüklerdeki	127	149,80	2	24,369	,001*	1 ile 2 3 ile 2
	3.Büyük Okul		185	209,02				

(* p < .05)

Tablo 27 incelendiğinde, öğretmenlerin buldukları okulun büyüklüğüne göre örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve tüm ölçekte anlamlı fark saptanmıştır. Bu farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğu ile ilgili yapılan ikili karşılaştırmalarda küçük okullar ile orta büyüklükteki okullar arasında, büyük okullar ile orta büyüklükteki okullar arasında anlamlı farklılaşma görülmüştür.

4.2.4.6. Öğretmenlerin Herhangi Bir Sendikaya Üye Olmasına Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıları

Öğretmenlerin herhangi bir sendikaya üye olmasına göre örgütsel bağlılığına ilişkin algılarında anlamlı bir fark oluşturup oluşturulmadığını tespit etmek için Mann Whitney U Testinden yararlanılmış ve bulgular aşağıda Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Öğretmenlerin Herhangi Bir Sendikaya Üye Olmasına Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyut	Sendika	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	Z	P
Duygusal Bağlılık	Evet	226	183,37	41441,00	15790,00	-1,126	,260
	Hayır	150	196,23	29435,00			
Devam Bağlılığı	Evet	226	185,44	41908,50	16257,50	-,674	,500
	Hayır	150	193,12	28967,50			
Normatif Bağlılık	Evet	226	182,08	41151,00	15500,00	-1,407	,159
	Hayır	150	198,17	29725,00			
Tüm Ölçek	Evet	226	182,37	41214,50	15563,50	-1,344	,179
	Hayır	150	197,74	29661,50			

Tablo 28’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin herhangi bir sendikaya üye olmasına göre örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında anlamlı fark saptanmamıştır.

4.2.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Beşinci alt amaç “Ortaokullarda görevli öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel bağlılık davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt amacı çözebilmek için ortaokullarda görevli öğretmenlerin, kayırmacılık ile örgütsel bağlılık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ilişkin bulgular Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29. Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Örgütsel Bağlılık Davranışları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Boyutlar		Örgütsel bağlılık (Tüm Ölçek)	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif Bağlılık
Kayırmacılık (Tüm Ölçek)	r	-,359**	-,435**	-0,005	-,341**
	p	,000	,000	,920	,000
	n	376	376	376	376
Planlama	r	-,288**	-,329**	-0,013	-,282**
	p	,000	,000	,798	,000
	n	376	376	376	376
Örgütlenme	r	-,266**	-,348**	0,026	-,254**
	p	,000	,000	,609	,000
	n	376	376	376	376
Koordinasyon	r	-,379**	-,464**	-0,037	-,344**
	p	,000	,000	,472	,000
	n	376	376	376	376
Değerlendirme	r	-,379**	-,441**	-0,003	-,372**
	p	,000	,000	,959	,000
	n	376	376	376	376

** $p < .01$

Tablo 29 incelendiğinde, kayırmacılık ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ilişki vardır ($r = -.359$, $p < .01$).

Tablo 29’a göre kayırmacılık ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise duygusal bağlılık arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.435$, $p < .01$); normatif bağlılık arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ilişki ($r = -.341$, $p < .01$) görülürken, kayırmacılık ile devam bağlılığı arasında ise ilişki olmadığı ($r = -.005$, $p > .01$) görülmüştür.

Kayırmacılığın alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları incelendiğinde, *planlama* ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.288, p < .01$), planlama ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.329, p < .01$), planlama ile normatif bağlılık arasında düşük ve negatif yönlü ($r = -.282, p < .01$) ilişki görülürken, planlama ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($r = -.013, p > .01$). Örgütlenme ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.266, p < .01$), örgütlenme ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.348, p < .01$), örgütlenme ile normatif bağlılık arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.254, p < .01$) ilişki görülürken, örgütlenme ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($r = .026, p > .01$). *Koordinasyon* ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.379, p < .01$), koordinasyon ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.464, p < .01$), koordinasyon ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.344, p < .01$) ilişki görülürken, koordinasyon ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($r = -.037, p > .01$). *Değerlendirme* ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.379, p < .01$), değerlendirme ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.441, p < .01$), değerlendirme ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.372, p < .01$) ilişki görülürken, değerlendirme ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($r = -.003, p > .01$).

5.TARTIŞMA

Bu bölümde; araştırma sonuçları yorumlanmış ve araştırma konuları ile ilgili alanyazındaki diğer çalışmaların sonuçları ile ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

Bu araştırmada, "ortaokul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki" incelenmiştir. Çalışmada, öğretmenler kayırmacılık ölçeğinin toplam ortalamasına ($\bar{X}=2.86$) "Bazen" düzeyinde katılmışlardır. *Kayırmacılık*, bir kişi veya grubun lehine olarak, hak ve adaletten sapma eğilimi olarak tanımlanabilir (Erdem, 2010:1). *Kayırmacılık*, yakın ilişki ağları tarafından kurulan bir çarpık ilişki biçimidir (Aytaç, 2010). *Örgütlerde kayırmacılık* sorunu daha ilk aşamada çözülmeye çalışılmalıdır. Aksi takdirde, bu durum diğer çalışanların işyerini sevmeme, bilgi saklama, iş ortamında sık tartışmalar, güvensizlik, patrona ya da kayırılan elemana tavır alma vb. reaksiyonlarla sonuçlanabilir (Ramanchander, 2011).

Öğretmenlerin algılarına göre kayırmacılık ile ilgili ortalaması en yüksek olan ilk üç madde sırasıyla; (1) "*Öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında* ($\bar{X}=3,30$; Bazen)", (2) "*Ders dağıtımının planlanmasında* ($\bar{X}=3,12$; Bazen)" ve (3) "*Öğretmenlerin şikâyetlerinin dikkate alınmasında* ($\bar{X}=3,08$; Bazen)"dir. Kayırmacılık ile ilgili ortalaması en düşük ilk üç madde ise sırasıyla; (1) "*Öğretmenler arasında, memleketlerine göre* ($\bar{X}=2,14$; Nadiren)", (2), "*Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili* ($\bar{X}=2,38$; Nadiren)" ve (3) "*Öğretmenlerin cinsiyetleriyle ilgili* ($\bar{X}=2,43$; Nadiren)" dir.

Meriç (2012) tarafından yapılan bir çalışmada da, öğretmen algılarına göre kayırmacılık ile ilgili ortalaması en yüksek olan ilk üç madde sırasıyla; (1) "*Öğretmenlerin derse zamanında veya geç girip çıkmalarında* ($\bar{X}=2,55$; Nadiren)", (2) "*Görevlerini gereği gibi yapmayan öğretmenler arasında* ($\bar{X}=2,53$; Nadiren)" ve (3) "*Ödüllendirilecek öğretmenlerin teklif edilmesinde* ($\bar{X}=2,53$; Nadiren)"dir. En düşük üç madde ise (1) "*Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili* ($\bar{X}=1,77$; Nadiren)", (2) "*Öğretmenlerin sosyal kulüp çalışmaları ile ilgili görevlendirmelerinde* ($\bar{X}=1,81$;Nadiren)" ve (3) "*Öğretmenler arasında, memleketlerine göre* ($\bar{X}=1,85$;Nadiren) dir. Yine aynı araştırmada, "öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri uygulamalarında ($\bar{X}=2, 19$) "Nadiren" düzeyinde kayırmacılık yapmaktadır. Polat ve Kazak (2014) tarafından yapılan

araştırmada öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları "düşük" düzeyde tespit edilmiştir. Karademir (2016) tarafından yapılan çalışmada ise, öğretmenlerin algılarına göre okul yönetimi ile ilgili kayırmacılık algılarının düşük olduğu, ancak nadiren de olsa kayırmacılığın yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Görüldüğü gibi, yukarıda ifade edilen araştırma sonuçlarının birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kayırmacılığa ilişkin algılarının ortalaması “Planlama ($\bar{X} = 3,12$)”, “örgütlenme” ($\bar{X} = 2,93$)”, “koordinasyon” ($\bar{X} = 2,96$), “değerlendirme” ($\bar{X} = 2,63$) boyutları ve tüm ölçek için ($\bar{X} = 2,86$) “Bazen”, düzeyinde saptanmıştır. Görüldüğü gibi, en yüksek ortalamanın *planlama* boyutunda olduğu, yani, öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında, öğretmenlerin nöbet çizelgelerinin hazırlanmasında, sınıf dağıtımının planlanmasında, biraz daha fazla kayırmacılık davranışında buldukları saptanmıştır. Öte yandan, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin en az kayırmacılık davranışında oldukları hususlar ise, öğretmenlerin üye oldukları sendikalarla ilgili, öğretmenlerin cinsiyetleriyle ilgili, öğretmenlerin siyasi görüşleriyle ilgili, öğretmenler arasında, mesleki kıdemlerine göre, öğretmenler arasında, memleketlerine göre, öğretmenlerin branşlarıyla ilgili, öğretmenlere performans değerlendirme puanı verilmesinde, ödüllendirilecek öğretmenlerin teklif edilmesinde, görevini aksatan öğretmenlerin görevlendirilmesinde olduğu saptanmıştır. Aydın (2015) tarafından yapılan bir araştırmada da, öğretmenler okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışını *planlama ve örgütlenme* ($\bar{X} = 2,11$), *koordinasyon* ($\bar{X} = 2,10$) ve *değerlendirme* boyutlarında ($\bar{X} = 1,99$) "düşük" düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. İlgili araştırmada da en yüksek ortalamanın *planlama*, en düşük ortalamanın ise *değerlendirme* boyutunda olduğu saptanmıştır. Bu araştırmanın bulguları da mevcut araştırmayı desteklemektedir.

Kayırmacı ilişkiler ve bunların yaygınlaşma temayülünün altında hangi güdülerin yattığı konusu önem taşımaktadır. Toplum içinde farklı grupsallıkların, farklı çıkar gruplarının ve değişik türden aidiyet matrislerinin varlığı söz konusu ayrımcılık, eşitsizlik ya da adaletsizlik durumlarının ortaya çıkmasını ajite eder. Farklı grupsallıklar birbirlerine karşı ötekileştirici, yadsıyıcı hatta düşman bir vaziyet alış, "biz" ve "onlar" ayrımını devreye sokucu tutum içine girerler. Bizden olmamak; dış gruptan, cemaatten, aşiretten vs. olmak, karşı kesimin haklarına karşı duyarsızlığa, hatta karşı olmaya iter (Aytaç ve İlhan, 2010: 70). Pounder ve Blase (1988)'in okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarını inceledikleri araştırmada, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (%66), müdür kayırmacılığı

yüzünden hissettikleri duygunun "öfke" olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin %14'ü "depresyon" hissini yaşadığını, %11'i kaygı duyduğunu ve %8'lik bir dilim ise, bu durumu kabullendiğini ifade etmiştir (Pounder ve Blase, 1988: 5).

Öğretmenlerin "öğrenim durumlarına" göre kayırmacılığa ilişkin algılarının, *planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme* boyutlarında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Aydın (2015) tarafından yapılan çalışmada ise okul yönetiminde kayırmacılığın *örgütleme, değerlendirme ve koordinasyon* boyutlarında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı düzeyde bir farklılık gösterdiği saptanmamıştır. Ancak, *planlama* boyutunda, 2-3 yıllık ön lisans grubundaki öğretmenler ile lisansüstü grubundaki öğretmenlerin algıları anlamlı düzeyde farklılık göstermiştir. 2-3 yıllık ön lisans mezunu öğretmenler, yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre okul yöneticilerinin *planlama* boyutunda daha çok kayırmacılık yaptıklarını ileri sürmüşlerdir.

Öğretmenlerin "cinsiyetlerine" göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Bu bakımdan, kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında bir fark olmaması, okul yöneticilerinin uygulamalarında cinsiyete bakılmaksızın bir politika izlediğini gösterir. Çalışmada elde edilen bu bulgu, Karacaoğlu ve Yörük'ün (2012) *çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları* üzerine yaptığı çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Aydın (2015) tarafından yapılan çalışmada da, öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algılarının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği saptanmıştır.

Öğretmenlerin "medeni durum" değişkenine göre okul yönetiminde kayırmacılık yapıp yapılmadığına ilişkin algıları arasında tüm boyutlarda ve tüm ölçek için anlamlı fark saptanmamıştır. Yani, evli ve bekâr öğretmenlerin, kayırmacılığa ilişkin algıları birbirine yakındır. Karademir (2016) tarafından ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada da, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark saptanmamıştır. Karacaoğlu ve Yörük (2012: 58) 'ün araştırmasında, nepotizm (p. 0.276) ve örgütsel adalet algısında medeni durum itibari ile herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma bulguları da mevcut çalışma bulgularını destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin "kıdemlerine" göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında anlamlı fark saptanmamıştır. Yani, mesleğine yeni başlamanın verdiği aşk ve hevesle çalışan bir öğretmenin okul yönetimini değerlendirmesi ile mesleğinin son demlerinde olan ve bu

aşamaya kadar çok farklı okullarda çalışıp değişik deneyimler edinen bir öğretmenin okul yönetimini değerlendirmesi arasında anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Dolayısıyla, öğretmenlerin meslekteki hizmet sürelerinin, onların okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmaya yer verip vermediğine ilişkin algıları üzerinde bir değişikliğe neden olmamaktadır, sonucuna varılabilir. Meriç (2012) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. İmamoğlu (2011: 78)'nin ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında da, öğretmenlerin örgütsel adalet algısı boyutlarının mesleki kıdeme göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Aydın (2015: 144) yaptığı çalışmada kayırmacılık anketini 4 boyutta ayrı ayrı değerlendirmiş ve şu sonuçları elde etmiştir: Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılığın örgütlenme, değerlendirme ve koordinasyon boyutlarına ilişkin algıları kıdemlerine göre değişmemektedir. Anlamlı bir farklılık oluşturmasa da, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça, okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin algılarının da arttığı sonucuna varmıştır. Ancak, yapılan ilgili çalışmada, öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılığın planlama boyutuna ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin buldukları "okulun büyüklüğüne" göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında tüm boyutlarda ve tüm ölçekte anlamlı fark saptanmıştır. Elde ettiğimiz bu sonuç, Meriç'in (2012: 51) araştırmasındaki sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Bu farklılık da okulda görev yapan öğretmen sayısı arttıkça, sağlıklı bir koordinasyon ve iletişimi sağlamanın zor olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Öğretmenlerin "herhangi bir sendikaya" üye olmasına göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında anlamlı fark saptanmamıştır. Araştırmamızın sonucunda, öğretmenlerin, herhangi bir mesleki örgüte üye olup olmaması, onların çalıştıkları okullarda yöneticiler tarafından kayırma işleminin yapılıp yapılmadığına ilişkin algılarında herhangi bir değişikliğe neden olmamıştır. Aydın (2015) tarafından yapılan çalışmada da; öğretmenlerin, okul yöneticilerinin örgütlenme, değerlendirme, koordinasyon ve planlama boyutlarına ilişkin görüşleri sendika üyesi olup olmadıklarına göre değişiklik göstermemiştir. Karademir'in (2016) çalışmasında ise, sendika üyesi olan öğretmenlerin daha fazla kayırmacılık algısı taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel bağlılık ile ilgili en yüksek ortalamaya sahip ilk üç madde sırasıyla; (1) "*Şu anda bu okulda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem*

de şartların bunu gerektirmesindedir ($\bar{X}=3,69$; Katılıyorum)", (2) "Bu okulda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum ($\bar{X}=3,44$; Katılıyorum)" ve (3) "Bu okuldan ayrılacak olsam, bunun olumsuz sonuçlarından biri de uygun alternatiflerin azlığı olurdu ($\bar{X}=3,26$; Kararsızım)" dır. Öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel bağlılık ile ilgili ortalaması en düşük ilk üç madde ise sırasıyla; (1) "Şu anda okulumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur ($\bar{X}=2,32$; Katılmıyorum)", (2) "Bu okuldaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam ($\bar{X}=2,46$; Katılmıyorum)" ve (3) "Bu okula çok şey borçluyum ($\bar{X}=2,46$; Katılmıyorum)" şeklinde bulunmuştur. Bu da, öğretmenlerin aslında çalıştıkları okullarda, içten gelen bir motivasyonla çalışmadıklarını ve çalıştıkları kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmediklerini göstermektedir. "Bireyin çalışmasındaki amaç bireysel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir ve yapacağı işin bu ihtiyaç ve hedefleri gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri bulunmaktadır. İşgücü ve pazar şartları içinde çalışan ile örgüt arasında imzalanan sözleşme örgütsel bağlılık ile bağlantılıdır. Bu ilişkide örgütler, çoğu zaman bireyler açısından kişisel amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç niteliğindedir. Dolayısıyla örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yetenek ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Uzun süreli bir sözleşme, iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşımaktadır ve bu da örgütün değerlerini paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirmektedir (Zaccaro ve Dobbins, 1989; Akt.Gündoğan, 2009: 19)".

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının ortalaması; "duygusal bağlılık" ($\bar{X}=3,07$), "devam bağlılığı" ($\bar{X}=2,79$), "normatif bağlılık" ($\bar{X}=2,63$) ve tüm ölçek için ($\bar{X}=2,89$) "Kararsızım" düzeyinde saptanmıştır. Bu bulgu, öğretmenlerin örgütle özdeşleşme ve örgüte katılım konusunda, örgütten ayrılma durumlarında karşılaştıkları sorunlara ve okulla istihdama devam etme yükümlülüğü ve sorumluluk duyguları ile ilgili yeteri kadar farkındalık sahibi olmadıkları şeklinde ileri sürülebilir. Araştırmada, en yüksek ortalama, *duygusal bağlılık* boyutunda; en düşük ortalama ise *normatif bağlılık* boyutunda elde edilmiştir. En yüksek ortalamanın duygusal bağlılık boyutunda elde edilmesi, arzu edilen bir sonuçtur. Çünkü Afşar'a (2011: 10) göre, duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler "istedikleri için" örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden duygusal bağlılık,

örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür. Mevcut araştırmada duygusal bağlılıktan sonra en yüksek ortalama ile devam bağlılığı gelmektedir. Afşar'a (2011:10) göre, devam bağlılığı yüksek olan bireyler finansal ve/veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler ve bu da örgütler için arzu edilmeyen bir bağlılık türüdür. Mevcut çalışmada en düşük ortalama normatif bağlılık boyutunda elde edildi. Çalışanlar örgütlerinin kendilerine önemli yatırımlar yaptıklarını algıladıkları, bu yatırımın karşılığını örgüte ödeyebilmek amacıyla örgüte yönelik normatif bağlılık duygusu besleyebilirler. Örneğin, örgütün çalışanların bir kısmını, bilgi ve becerilerini artırmak için 1-2 yıllığına yurt dışına gönderdiğini düşünelim. Bu işgörenler kendilerine yurt dışı eğitimleri boyunca destek sağlamış olan örgütlerine karşı bir minnettarlık borcu olarak normatif bağlılık duygusu içerisine girebilirler. "Bana bu kadar emek vermiş olan örgütümü nasıl terk edebilirim?" mantığıyla örgütün bir üyesi olarak kalmaya gönüllü olabilirler (Bakan, 2011: 116).

Öğretmenlerin "öğrenim durumlarına" göre örgütsel bağlılık davranışına ilişkin algıları arasında; "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı", "normatif bağlılık" ve ölçeğin tümü için anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Başka bir ifadeyle, öğretmenler tüm boyutlar ve ölçeğin tümü için öğrenim durumu değişkenine göre benzer algıya sahiptirler. Çalışmamızda elde ettiğimiz bu bulgu, Budak 'ın (2009) çalışmasında elde ettiği bulgudan farklılık göstermektedir. Budak (2009) çalışmasında, mesleki ve teknik eğitim mezunu öğretmenler ile fakülte mezunu öğretmenler arasında istatistiksel açıdan .01 düzeyinde; yüksek lisans ve doktora mezunu öğretmenler arasında ise istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde etmiştir. Ayrıca yüksek öğretmen okulu mezunu öğretmenlerle yüksek lisans ve doktora mezunu öğretmenler arasında da .05 düzeyinde anlamlı farklılığa ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin "cinsiyetlerine" göre örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının hem alt boyutlarda hem de tüm ölçekte anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Yani öğretmenler, tüm boyutlar ve tüm ölçek için benzer algıya sahiptirler. Budak (2009), ilköğretim okullarında görev yapan kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmeye yönelik yaptığı çalışmasında; kadrolu öğretmenlerin genel bağlılıklarının cinsiyet değişkenine göre farklılaştığını bulmuştur. Erkek öğretmenlerin genel bağlılıklarının, kadın öğretmenlere göre daha olumlu olduğu sonucuna varmıştır.

Ancak, duygusal, devam ve normatif bağıllık boyutlarında anlamlı bir farka erişmemiştir. Budak benzer sonuçlara, sözleşmeli öğretmenlerden elde ettiği bulgulardan da ulaşmıştır.

Öğretmenlerin "medeni durumlarına" göre örgütsel bağıllığa ilişkin algılarının hem alt boyutlarda hem de tüm ölçekte anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Başka bir deyişle, öğretmenlerin okullarına olan bağıllıkları ile onların evli ya da bekar olmaları arasında anlamlı bir farka erişilmemiştir. Düz (2012) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Öğretmenlerin "kıdemlerine" göre *duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık* boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Mevcut araştırmada elde edilen bu bulguyu, Girgin ve Demir (2018) tarafından yapılan çalışma bulguları da desteklemektedir. Meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel bağıllık algı düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada, meslek lisesi öğretmenlerinin mesleki kıdem durumlarına göre genel örgütsel bağıllık algıları ile duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık alt boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır (Girgin ve Demir, 2018: 19).

Öğretmenlerin buldukları "okulun büyüklüğü"ne göre örgütsel bağıllığa ilişkin algıları arasında; *duygusal bağıllık, normatif bağıllık ve tüm ölçekte* anlamlı fark saptanmıştır. Bu farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğu ile ilgili yapılan ikili karşılaştırmalarda küçük okullar ile orta büyüklükteki okullar arasında, büyük okullar ile orta büyüklükteki okullar arasında anlamlı farklılaşma görülmüştür. Başka bir deyişle, öğretmen sayısı arttıkça örgütsel bağıllık düzeyinde azalma tespit edilmiştir. Öğretmen sayısının az olduğu okullarda, öğretmenler birbirlerini daha yakından tanıyabilmekte, daha samimi bir atmosfer oluşmakta, dolayısıyla da; öğretmenler arasında daha güçlü bir iletişim bağı kurulmaktadır. Bu durum da, öğretmenlerin örgütsel bağıllıklarını olumlu düzeyde etkilemektedir.

Öğretmenlerin "herhangi bir sendikaya üye olmasına" göre örgütsel bağıllığa ilişkin algıları arasında anlamlı fark saptanmamıştır. Bu çalışmada, aslında sendikaya üyesi olan öğretmenlerin daha yüksek bir bağıllık göstereceği bekleniliyordu. Ancak, istatistiklere göz attığımızda, sendikaya üyelik değişkeninin anlamlı düzeyde bir farklılığa yol açmadığını görüyoruz. Kurşunoğlu ve diğerleri (2010: 109) tarafından yapılan çalışmada da, sendikaya üye olan ve olmayan öğretmenlerin bağıllık puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı

bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısıyla çalışmamızda ele ettiğimiz bulgular, bu çalışmayı destekler niteliktedir.

Araştırmanın sonucuna göre, kayırmacılık ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ilişki vardır ($r = -.359$, $p < .01$). Yani, öğretmenlerin kayırmacılığa ilişkin algıları arttıkça, örgütsel bağlılıklarında azalma olduğu görülmüştür. Peter F. Drucker, "Bağlılık sağlanmadığı sürece, sadece boş vaatler ve ümitler vardır, ama planlar yoktur". Yani, bağlılık sağlanmadığında sadece hayaller vardır, ancak kurulan o hayaller hayata geçmeyecektir. Okul yönetiminde kayırmacılık olduğunu düşündüğü için okuluna olan bağlılığında azalma olan öğretmenler de belki de bazı şeylerin sadece hayalini kuracak, uygulayamayacaktır. Şalcı (2015) 'nın yaptığı çalışmada, Mersin'deki turizm işletmelerindeki işgörenlerin kayırmacılık algısının, örgütlerine olan bağlılıkları üzerine etkisi incelenmiştir. Çalışmada, işletmelerde kayırmacılık arttıkça işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sezici ve Yıldız (2017) tarafından, örgütsel kronizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini analiz etmek ve bu ilişkide istihdam edilebilirlik algısının aracılık etkisini ortaya çıkarmak amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Toplam 451 örnekleme uygulanan anket sonucunda, örgütsel kronizmin örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi saptanmıştır. Buna göre, örgütsel kronizm algısına sahip çalışan adil olmayan bir örgütte çalıştığına kanaat getirir ve bu durum sonucunda da çalıştığı kuruma olan bağlılığı azalır sonucuna varılmıştır.

"Karahan ve Yılmaz (2014) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların nepotizm algısının, üyesi oldukları örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda ise, iş ortamında nepotizm uygulamalarına maruz kalma sıklığı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında ters yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Başka bir deyişle, nepotizm uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinde azalma olacağı sonucuna erişilmiştir. Bu çalışmalarda elde edilen sonuçlara göz atıldığında, çalışmamızın bulgularıyla benzerlik taşıdığı söylenebilir".

Kayırmacılık ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise *duygusal bağlılık* arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.435$, $p < .01$); normatif bağlılık arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ilişki ($r = -.341$, $p < .01$) görülürken, kayırmacılık ile *devam bağlılığı* arasında ise ilişki olmadığı ($r = -.005$, $p > .01$)

görülmüştür. *Devam bağlılığı*, kişinin örgütte kalma isteğiyle ilgili boyuttur. Bu boyutta birey, örgütte kalmaya devam ettiğinde örgütün kendisine kazandıracakları şeyler ile örgütü terk ettiğinde kaybedeceği şeyler arasında bir değerlendirmeye gider ve ona göre karar verir. Öğretmenlere uygulanan ölçme aracı sonucunda, örgütsel bağlılık ölçeğinde ortalaması en yüksek çıkan madde, "Şu anda bu okulda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir ($\bar{X}=3,69$; Katılıyorum)". Bu maddeden de anlaşılacağı üzere, öğretmenler çalıştıkları okulu her zaman kendi istekleriyle seçmemektedirler. Dolayısıyla, çalıştıkları okulda kayırmacılığın olduğunu düşünsele dahi bu onların devam bağlılığı üzerinde bir etkiye sahip olmamış olabilir.

Kayırmacılığın "*planlama*" alt boyu ile *duygusal bağlılık* arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.329$, $p < .01$), *normatif bağlılık* arasında düşük ve negatif yönlü ($r = -.282$, $p < .01$) ilişki görülürken, *devam bağlılığı* arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($r = -.013$, $p > .01$). Yani, okul müdürlerinin "öğretmenlerin haftalık ders programlarının ve nöbet çizelgelerinin hazırlanmasında, sınıf ve ders dağıtımının planlanmasında" kayırmacılık yapmaları haline, bu durum örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir ilişkiye yol açmaktadır. Bu olumsuz durum sonucunda öğretmenlerin okullarının değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsemelerini, okullarının bir parçası olarak kalmalarını zayıflatır. Öğretmenlerin işe karşı olumlu tutum sergilemelerini azaltır ve ek çaba göstermeyi de olumsuz yönde etkiler, Öte yandan öğretmenlerin okullarına karşı da minnettarlık duygusunu da zayıflatır.

Kayırmacılığın "örgütlenme" alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.348$, $p < .01$), *normatif bağlılık* arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.254$, $p < .01$) ilişki görülürken, *devam bağlılığı* arasında ise anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($r = .026$, $p > .01$). Yan okul müdürlerinin "öğretmenleri sosyal kulüp çalışmalarını ile ilgili görevlendirmelerde, öğretmenleri belirli gün haftalarla ilgili görevlendirmelerde, okulda oluşturulan kurullarda öğretmenleri görevlendirmelerde, öğretmenler arasında işbölümü yapılmasında, öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermede, okulda yapılacak faaliyet ve etkinliklere katılacak öğretmenleri görevlendirmede, okul içi görev dağılımında (iş yükü açısından)" vb. konularda kayırmacılık yapmaları durumunda, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkiler.

Kayırmacılığın “*koordinasyon*” alt boyutu ile *duygusal bağlılık* arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.464, p < .01$), *normatif bağlılık* arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.344, p < .01$) ilişki görülürken, *devam bağlılığı* arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($r = -.037, p > .01$). Yani okul müdürlerinin ”öğretmenlerin kural ihlallerinde (kılık kıyafet, törene katılmama gibi), öğretmenlerin derse zamanında veya geç girip çıkmalarında, görevlerini gereği gibi yapmayan öğretmenler arasında, öğretmenlere izin vermede, öğretmenlerin şikâyetlerinin dikkate alınmasında vb. konularda” kayırmacılık yapmaları durumunda, öğretmenler kendi okul yöneticilerinin kendilerine adil ya da eşit davranmadıkları kanısına varmış olup, bu durum da onların okullarına karşı bağlılıklarını azaltır.

Kayırmacılığın “*değerlendirme*” alt boyutu ile *duygusal bağlılık* arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.441, p < .01$), *normatif bağlılık* arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ($r = -.372, p < .01$) ilişki görülürken, diğer boyutlarda olduğu gibi *devam bağlılığı* arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($r = -.003, p > .01$). Yani okul müdürlerinin, “öğretmenlerin üye oldukları sendikalar ile, öğretmenlerin cinsiyetleri, siyasi görüşleri, mesleki kıdemleri, memleketleri, branşları, ödüllendirilecek öğretmenlerin teklif edilmesi ve görevini aksatan öğretmenlerin cezalandırılmalarıyla ilgili konularda kayırmacılık davranışında bulunmaları öğretmenlerin okullarına olan bağlılıklarını azaltmaktadır.

Araştırmada, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında “orta düzeyde” ve negatif ($r = -.359, p < .01$) yönlü bir ilişki olduğu, okul müdürlerinin kayırmacılık davranışı arttıkça öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışının azaldığı saptanmıştır. Öte yandan Okçu ve Uçar (2016) tarafından ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre yapılan bir araştırmada da, yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında negatif ve “orta seviyede” bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Argon'un (2016: 244, 245) dediği gibi, “etik dışı bir davranış olan *kayırmacılık*, maalesef Türk Milli Eğitim Sisteminde de var olan bir gerçektir. Kayırmacılığın, eğitim kurumlarında temel nedenlerinden biri Türk Eğitim Sisteminde yönetici yetiştirme, seçme, atama, yükseltme ve değerlendirmeye yönelik ciddi kıstasların olmamasıdır. Bu durum da, keyfi davranma, liyakata uymama, kayırmacılık yapma ve yakınlarını yükseltme gibi etik dışı tutum ve davranışlara imkân vermektedir. Bu yolla gelerek görevlendirilen yöneticiler

ise geldikleri pozisyonların karşılığı benzer şekilde davranmaya zorlanmakta ya da yetersizlikleri söz konusuysa bu davranışı benzer şekilde sergilemektedirler”.

Bu nedenle, okullara yönetici atamaları yapılırken daha dikkatli olunmalı, İl Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından her ay düzenli olarak öğretmenlere yönelik anketler düzenlenerek okul müdürlerinin kayırmacılık davranışlarında bulunup bulunmadığı tespit etme yoluna gidilmeli ve anketlerin sonuçlarına göre okul yöneticileriyle birebir görüşmeler yapılmalıdır. İletişim kanallarının açık olduğu, adalet, eşitlik gibi değer yargılarını göz ardı etmeyen şeffaf bir yönetim anlayışı, öğretmenlerin örgütlerine olan güvenini ve bağlılığını arttıracaktır.



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen sonuçlar ve sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

6.1. Sonuçlar

1. Öğretmenler kayırmacılık ölçeğinin toplam ortalamasına ($\bar{X} = 2.86$) "Bazen" düzeyinde katılmışlardır. Öğretmenlerin algılarına göre en yüksek ortalamaya sahip ilk üç madde sırasıyla; (1) "Öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında ($\bar{X} = 3.30$; Bazen)", (2) "Ders dağıtımının planlanmasında ($\bar{X} = 3.12$; Bazen)" ve (3) "Öğretmenlerin şikâyetlerinin dikkate alınmasında ($\bar{X} = 3.08$; Bazen)" dir.

2. Öğretmenlerin algılarına göre kayırmacılık ile ilgili en düşük ortalamaya sahip ilk üç madde ise sırasıyla; (1) Öğretmenler arasında, memleketlerine göre ($\bar{X} = 2.14$; Nadiren)", (2) "Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili ($\bar{X} = 2.38$; Nadiren)" ve (3) " Öğretmenlerin cinsiyetleriyle ilgili ($\bar{X} = 2.43$; Nadiren)" dir.

2. Öğretmenlerin "öğrenim durumlarına", "cinsiyet", "medeni durum", "kıdem" ve "sendikaya" göre kayırmacılığa ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Sadece, öğretmenlerin buldukları "okulun büyüklüğüne" göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında tüm boyutlarda ve tüm ölçekte anlamlı fark saptanmıştır.

3. Öğretmenler örgütsel bağlılık ölçeğinin toplam ortalamasına ($\bar{X} = 2.89$) "Kararsızım" düzeyinde katılmışlardır. Öğretmenlerin algılarına göre en yüksek ortalamaya sahip ilk üç madde sırasıyla; (1) "Şu anda bu okulda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir ($\bar{X} = 3.69$; Katılıyorum)", (2) "Bu okulda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum ($\bar{X} = 3.44$; Katılıyorum)" ve (3) "Bu okuldan ayrılacak olsam, bunun olumsuz sonuçlarından biri de uygun alternatiflerin azlığı olurdu ($\bar{X} = 3.26$; Kararsızım)" dir.

4. Öğretmen algılarına göre, örgütsel bağlılığa ilişkin, en düşük ortalamaya sahip ilk üç madde ise sırasıyla; (1) "*Şu anda okulumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur*(\bar{X} =2,32; Katılmıyorum)", (2) "*Bu okuldaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam* (\bar{X} =2,46; Katılmıyorum)" ve (3) "*Bu okula çok şey borçluyum*(\bar{X} =2,46; Katılmıyorum)"dır.

5. Öğretmenlerin "öğrenim durumlarına", "cinsiyet", "medeni durum", "kıdem" ve "sendikaya" göre örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Sadece, öğretmenlerin buldukları "okulun büyüklüğüne" göre örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında tüm boyutlarda ve tüm ölçekte anlamlı fark saptanmıştır.

6. Okul yöneticilerin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ilişki ($r = -.359$, $p < .01$) olduğu, yöneticilerin kayırmacılık davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının azaldığı saptanmıştır.

6.2. Öneriler

Aşağıda "uygulamacılara" ve "araştırmacılara" yönelik öneriler yer almıştır.

6.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler

1. Araştırma sonucunda öğretmenler kayırmacılık ölçeğinin toplam ortalamasına "Bazen" düzeyinde katılmışlardır. Söz konusu olan eğitim sistemimiz olunca, elde edilen bu düzey oldukça yüksektir. Bu düzeyi "Hiçbir zaman" düzeyine getirmek için yoğun çaba sarf edilmelidir. Öncelikle, okullara yönetici atamaları yapılırken daha dikkatli olunmalı, İl Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından zaman zaman öğretmenlere yönelik anketler düzenlenmeli, bu anketlerin sonuçlarına göre, okul yöneticileriyle birebir görüşmeler sağlanmalıdır. İletişim kanallarının açık olduğu, adalet, eşitlik gibi değer yargılarını göz ardı etmeyen şeffaf bir yönetim anlayışı, öğretmenlerin örgütlerine olan güvenini ve bağlılığını arttıracaktır. Dolayısıyla; daha yüksek performanslarla çalışan öğretmenlerin bu hallerinden, öğrenciler de pozitif şekilde etkileneceklerdir.

2. Bu araştırmanın sonuçları Milli Eğitim Bakanlığı'nın merkez ve taşra teşkilatları tarafından değerlendirilerek, okul yönetiminde kayırmacılığı önleyici tedbirler alınabilir.

Ayrıca, öğretmenlerin başarılarını doğrudan etkilediğinden, onların örgütsel bağlılığını artırıcı çalışmalar yapılabilir.

3. Araştırmada yöneticilerin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki olduğu, yöneticilerin kayırmacılık davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının azaldığı saptanmıştır. Bu durumun öğretmen üzerindeki etkisi düşük performans, düşük motivasyon, yüksek iş stresi, işten uzaklaşma, devamsızlık, iş ve örgüte karşı düşük sadakat, işe karşı soğuma şeklinde kendini gösterir. Bu durumun öneminin daha iyi kavranması açısından, hem okul yöneticilerine hem de öğretmenlere hizmet içi eğitim seminerleri verilerek onların bu konuda bilgilencmeleri sağlanmalıdır.

6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma, Diyarbakır merkez ilçelerdeki ortaokullarda yapılmıştır. Diğer illerde de benzer araştırmalar yapılabilir.

2. Bu araştırma, sadece öğretmenlerin katılımı ile yapılmıştır. Okul yöneticileri de araştırmaya dahil edilebilir ve her iki grubun algıları karşılaştırılabilir.

3. Bu araştırma, ortaokullarda yapılmıştır. İlkokul ve liselerde de yapılabilir.

4. Benzer konuda, ülke çapında da araştırmalar yapılarak ulusal düzeydeki durum ortaya konulabilir.

5. Gözlem ve görüşme yöntemi kullanılarak benzer araştırmalar yapılabilir.

6. Benzer çalışmalar kamu ve özel okullar karşılaştırılarak yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., ve Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Afşar, S. T. (2011). Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aközer, M. (2003). Kamuoyu Gözüyle Kamuda Yolsuzluk. *Görüş Dergisi*, 14-22.
- Aksu, H., ve Başar, S. (2005). Yolsuzlukların bütçe açıkları üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20 (1), 285- 296.
- Aktan, C. C. (1992). *Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi; 1980-1990 Türkiye Deneyimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (2002). Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri. C.C. Aktan (Ed.), Siyasal ahlak ve siyasal yozlaşma içinde (s. 51-69). Ankara: Hak- İş.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.
- Argon, T. (2015). Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- Arslan, A. (2003). Eşitsizliğin Teorik Temelleri: Elit Teorisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6 (2), 115-135.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13.
- Atay, S. (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Aycan, Z. ve Dağlı, T. (2010). Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Ramazan Erdem (Ed.), Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde (s. 167- 178). İstanbul: Beta Yayınları.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.

- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Aydın, Y. (2015). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğan, İ. (2008). Favoritism in the classroom: A study on Turkish schools. *Journal of Instructional Psychology*, 35(2), 159-169.
- Aydoğan, İ. (2009). Favouritism in the Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism and Patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Researchi*. Yayın:4.
- Aydoğan, İ. (2012). The existence of favoritism in organizations. *African Journal of Business Management*, 6(12), 4577.
- Aytaç, Ö. (1996). Sosyoloji açısından kamu bürokrasisinde memurlar ve memurluk bilinci. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Aytaç, Ö. (2010a). Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temeli. Ramazan erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde* (s. 3- 26). İstanbul: Beta Yayınları.
- Aytaç, Ö. (2010b). Bürokratik Kayırmacılık: Enformel Bağlayıcılıkların Yönetim İlişkilerine Etkisi. Ramazan erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde* (s. 85- 110). İstanbul: Beta Yayınları.
- 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 Yayınları.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakırcı, K. (2000). İşyerinde cinsel taciz ve Türk iş hukukuna ilişkin çözüm önerileri. http://www.turkhukuksitesi.com/makale_25.htm adresinden 3 Mart 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balliet, D., Wu, J., ve De Dreu, C. K. (2014). Ingroup favoritism in cooperation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(6), 1556.
- Başıyigit, A. (2006). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi.

- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: Patronaj ve nepotizm. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1-13.
- Baypınar, B. (2003). İşyerinde Cinsel Taciz. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 5 (2), 0-0. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/iscguc/issue/25513/26906>.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı, 59.
- Baysal, A. C., ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., ve Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of management journal*, 39(2), 464-482.
- Benk, S. ve Karakurt, B. (2010). Gelir İdareleri ve Yolsuzluk: Motivasyonlar, Fırsatlar ve Mücadele Yolları. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1 (4), 133- 148.
- Berkman, A. Ü. (2009). Gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetiminde yolsuzluk ve rüşvet. *TODAIÉ Yayınları*, (345).
- Biber, M. (2016). *Kamunun Etik Çıkmazı: "Kayırmacılık*. Ankara: Adalet Yayınları.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 58(4), 277-288.
- Bowditch, J. L., Buono, A. F., ve Stewart, M. M. (2001). *A primer on organizational behavior*. New York, NY: Wiley.
- Brigandt, I. (2001). The Homeopathy of Kin Selection: An Evaluation of van den Berhe's Sociobiological Approach to Ethnic Nepotism. *Politics and The Life Sciences*, September, 203-215.
- Budak, T. (2009). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu Ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem

Akademi.

Büyüköztürk, Ş. ve diğerleri. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınları

Büte, M. (2009). Aile işletmelerinde Nepotizm: Trabzon linde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 737-741.

Büte, M., ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in çalışanlar üzerine etkileri: aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.

Büte, M. (2011). Kayırmacılık algısı ile iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki. *Electronic Journal of Social Sciences*, 10(36), 187-203.

Can, N. (2013). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Can, A. (2014). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi.

Cengiz, A. A. (2001). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Chandler, J. L. (2012). Black Women's Perceptions of the Relationship among Nepotism, Cronyism Job Satisfaction, and Job-Focused Self-Efficacy. Doktora Tezi, San Francisco University, USA.

Coco, G., ve Lagravinese, R. (2014). Cronyism and education performance. *Economic Modelling*, 38, 443-450.

Colarelli, S. M., ve Bishop, R. C. (1990). Career commitment: Functions, correlates, and management. *Group & Organization Studies*, 15(2), 158-176.

Cooper-Hakim, A., ve Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, 131(2), 241.

Curtis, C. R., Upchurch, R. S., ve Severt, D. E. (2009). Employee motivation and organizational commitment: A comparison of tipped and nontipped restaurant employees. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(3), 253-269.

Çakır, M. (2014). Bürokrasi ve Suç Olgusu. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(3), 18-24.

- Çelik, K., ve Erdem, A. R. (2012). Üniversitede çalışan idari personele göre “Kayırmacılık”. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11, 23-30.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çevikbaş, R. (2006). Yönetimde etik ve yozlaşma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1).
- Çınar, İ. (2009). Kayırmacılık ve yozlaşma: Bir kavram çözümleme denemesi. *Eğitim Dergisi*, 24.
- Daşcıoğlu, K. (2005). Osmanlı Döneminde Rüşvet ve Sahtekârlık Suçları ve Bunlara Verilen Cezalar Üzerine Bazı Belgeler. *Sayıştay Dergisi*, (59), 119-124.
- Demaj, E. (2012). Nepotism, favoritism and cronyism and their effects on organizational trust and commitment: The case of the service sector in Albania. Doktora Tezi, Epoka University, Arnavutluk.
- Demiral, M. (2007). Türkiye’de Sosyal Sermaye Kapsamında Sivil Toplum Kuruluşlarının Sürdürülebilir Sosyo-Ekonomik Kalkınma Sürecindeki Rolü. *Akademik Bakış*, 13, 1-26.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Dinler, D. (2009). Türkiye’de Güçlü Devlet Geleneği Tezinin Eleştirisi. *Praksis*, (9), 17-54.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dökümbilek, F. (2010). Aile şirketlerinde nepotizm ve bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Düz, S. (2012). Konaklama İşletmelerinde Nepotizm İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Emmerich, H. (1947). The Administration of Public Enterprises in the United States. *Public Administration*, 25(3), 140-153.
- Erdem, R. (2010). Kayırmacılık / Ayrımcılık. Ramazan Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde* (s. 1, 2). İstanbul Beta Yayınları.

- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, M. (2003). Orhun Abideleri. Türk Alemiyiz- Türk Dünyası'nın Tarih, Kültür ve Medeniyet Sitesi
<https://turkalemiyiz.com/Home/Getturkistan?categoryid=3&aid=1097>
 adresinden 9 Mart 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası örgütlerde bağlılık kavramı. *TODAİE, AİD*, 8(4), 97-106.
- Ergenç, A. (1983). İşe Bağlılığın Neden ve Sonuçları. *Amme İdaresi Dergisi*, 16(4), 111-119.
- Ersoy, S. (2007). Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme. *Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 7.
- Fidan, S., Şahin, K., ve Çelik, F. (2011). Osmanlı Modernleşmesinin Temel Olgularından Biri: Bürokrasi Osmanlı Modernleşmesinde Bürokrasinin Etkinliği ve Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011(23).
- Fornes, S. L., ve Rocco, T. S. (2004). Commitment Elements Reframed (Antecedents & Consequences) for Organizational Effectiveness. *ERIC* 19 (3): 391- 398.
- Gaertner, K.N. and Nollens, S.D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42 (11): 975-991.
- Garicano, L., Palacios-Huerta, I., ve Prendergast, C. (2005). Favoritism under social pressure. *Review of Economics and Statistics*, 87(2), 208-216.
- Geçer, A. (2015). Liselerde çalışan öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel destek algı düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Gençkaya, Ö. F. (2009). Çıkar Çatışması. Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik Projesi, Akademik Araştırma Çalışması, TC Başbakanlık, Kamu Görevlileri Etik Kurulu, Ankara.
- Gilmer, J.H.(1968) Memur ve Siyaset: Yönetime Bağlılık (Çev: V. Pekiner). *TODAİE. Amme İdaresi Dergisi*, 1,1: 91-94.

- Girgin, S.ve Demir, T. (2016). Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıları. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 3(1), 12-24.
- Gökçe, G., Şahin, A. ve Örselli, E. (2002). Türkiye'de Siyasetin Bürokrasi Üzerindeki Etkisi: Siyasallaşma. *S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (4), 45- 58.
- Gutman, A. (2012). Nepotism and employment law. Robert G. Jones (Ed.), *Nepotism in Organizations içinde* (s. 11- 41). USA: Routledge Taylor &Francis Group.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi . Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet merkez bankası uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gyimah-Boadi, E. (2000). Conflict of interest, nepotism and cronyism. TI source book. *Confronting corruption. The elements of a national integrity system*, 195- 204.
- Hooft, E. A.,& Stout, T. (2012). Nepotism and career choice, job search, and job choice. Robert G. Jones (Ed.), *Nepotism in Organizations içinde* (s. 67- 91). USA: Routledge Taylor &Francis Group.
- Hrebiniak, L.G. , ve Alutto, J.A. (1972). Personel and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17: 555-573.
- İlhan, T. ve Erdem, R. (2010). Kan Bağı Kayırmacılığı (Nepotizm). Ramazan Erdem (Ed.) , *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde* (s. 135- 166). İstanbul: Beta Yayınları.
- İlsev, A. (1997). Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Inkson, K. (2004). Images of career: Nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 96-111.
- İyişleroğlu, S. C. (2006). Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma.

- Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Jones, R.E. (1997). Teacher participation in decisionmaking:Its relationship to staff morale and students achievement. *Education*, 118 (1), 76-83.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karacaoğlu, K.,& Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43-64.
- Karademir, M. (2016). Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul ili Pendik ilçesi örneği. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2014). Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama.*Dergipark.gov.tr*, 123-148.
- Karakaş, M.,ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla mücadelede uluslararası kuruluşların rolü. *Maliye Dergisi*, 153, 74-101.
- Kartal, N.,ve Demirhan, Y. (2009). Türk Kamu Yönetiminde Tarafsızlık. *Türk İdare Dergisi*,169.
- Kaya, İ. (2007). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: Geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. earsiv.anadolu.edu.tr adresinden 22 Ekim 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Kazancı, N. (2010). İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Keleş, H. N. Ç. (2006). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Khatri, N., Tsang, E. W., ve Begley, T. M. (2006). Cronyism: A cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 61-75.
- Khatri, N., ve Tsang, E. W. (2008). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289-303.

- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri, İstanbul Üniversitesi *İşletme Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 1-15.
- Kim, K. (2007). Favouritism and Reverse Discrimination. *European Economic Review*, 51: 101-123.
- Korkmaz, E. M. Erkal, T. Minibaş, B. Baloğlu, B.E. Yılmaz ve M. Çak; Türkiye’de Yolsuzluğun SosyoEkonomik Nedenleri-Etkileri ve Çözüm Önerileri, İTO Yayınları, Yayın No: 2001-35, İstanbul, 2001.
- Kömürcüoğlu, H. (2003). Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi E-Dergi*, 5 (1). 8 Ekim 2008.
- Kurşunoğlu, A.,ve Tanrıoğen, E. B. A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28), 101-115.
- Laker, D. R.,ve Williams, M. L. (2003). Nepotism's effect on employee satisfaction and organisational commitment: an empirical study. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(3), 191-202.
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., ve Nascimento, S. D. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: a study with municipal civil servants. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 947-967.
- Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S., Speer, J., ve Voss, C. (2007). The impact of favouritism on the business climate: A study on wasta in Jordan. Yüksek Lisans Tezin, Jordan.
- Longman, L. (2004). Longman dictionary of English idioms. London: Longman.
- Meriç, E. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Meriç, E.,ve Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 467-498.
- Moharib, N. I. (2013). Effects of parental favoritism on depression and aggression in Saudi Arabian adolescents. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(9), 1497-1510.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review*, 8(3), 486-500.

- Mutlu, K. (2000). Problems of Nepotism and Favouritism in the Police Organization in Turkey. *Policing. An International Journal of Police Strategies and Management*, 23 (3), 381-389.
- Muthuveloo, R.,ve Rose, R. C. (2005). Typology of organisational commitment. *American Journal of Applied Science*, 2(6), 1078-1081.
- Nadler, J.,ve Schulman, M. (2006). Favoritism, cronyism, and nepotism. *Santa Clara, CA: Markkula Center for Applied Ethics*.
- Nehmeh, R. (2009). What is organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it. Swiss Management Center (SMC) [www. swissmc](http://www.swissmc) adresinden 20 Nisan 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Newton, L. A.,ve Shore, L. M. (1992). A model of union membership: Instrumentality, commitment, and opposition. *Academy of Management Review*, 17(2), 275-298.
- O'Dwyer, C. (2006). *Runaway state-building: patronage politics and democratic development*. JHU Press.
- Okçu, V.,ve Uçar, A. (2016). Effect of school principals' favouritism behaviors and attitudes on teachers' organizational commitment, based on the perceptions of primary and secondary school teachers. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5901-5914.
- Oran, F. Ç., Güler, S. B., ve Bilir, P. (2016). İş Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkinin İncelenmesi: Sultangazi/İstanbul İlköğretim Okullarında Bir Araştırma/An Analysis of the Relationship Between Job Motivation and Organizational Commitment: A Research at Primary Schools in Sultangazi/Ista. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35).
- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi. *Kamu-İş*, 9 (1), 84.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (20).
- Özkalp, E.,ve Kirel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özkanan, A.,ve Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal

- Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 20(2), 179-206.
- Özler, H ve diğerleri. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 437-450.
- Özsemerci, K. (2002). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri [Malpractices in Turkish public administration, its reasons, damage and solution suggestions], Retrieved June 8, 2006, from <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana2.asp?id=409>.
- Özsemerci, K. (2003). Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri, T.C Sayıştay Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi: 27, Ankara.
- Özsoy, A., Ergül, U. ve Bayık, A. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Dergisi*, 6 (2), 13-19.
- Öztürk, Z., ve Teber, S. (2006). Kariyer yönetiminin çalışan motivasyonuna etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı örneği. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 67-91.
- Polat, S., ve Kazak, E. (2014). Okul Yöneticilerinin Kayımacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Educational Administration*. 20 (1), 71-92.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Pounder, D. G., ve Blase, J. J. (1988). Principal Favoritism: Explanations, Effects, and Implications for Practice. *Planning and Changing*, 19(1), 3-7.
- Prendergast, C., ve Topel, R. H. (1996). Favoritism in organizations. *Journal of Political Economy*, 104(5), 958-978.
- Prisloo, S. (2006). Sexual harassment and violence in South African schools. *South African journal of education*, 26 (2), 305-318.
- Ramachander, A. (2011). Dealing with Favouritism at the Workplace. <http://www.deccanherald.com/content/173905/dealing-favouritism-workplace.html> adresinden 12 Ekim 2016 tarihinde edinilmiştir.

- Reskin, B. ve Padavic, I. (1994). *Women and Men at Work*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Roy, M. H., ve Roy, F. C. (2004). An empirical analysis of favoritism during business training. *Industrial and Commercial Training*, 36(6), 238-242.
- Salancik, G.R.(1977). Commitment Is Too Easy. *Organizational Dynamics*, 6(1), 64-68.
- Saylı, H. (2002). Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Saylı, H.,ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetmelik ve yönetmelik etiğinin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Sears, L. (2010). *Predictors and outcomes of occupational commitment profiles among nurses*. Clemson University.
- Seymen, O. A. (2004). Geleneksel kariyerden, sınırsız ve dinamik/değişken kariyere geçiş: nedenleri ve sonuçları üzerine yazınsal bir inceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 79-114.
- Sezici, E.ve Yıldız, B. (2017). Algılanan Örgütsel Kronizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İstihdam Edilebilirlik Algısının Aracı Rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 56-74.
- Sheridan, M. K. (2007). Just Because It's Sex Doesn't Mean It's Because of Sex: The Need for New Legislation to Target Sexual Favouritism. <http://www.columbia.edu/cu/jlsp/pdf/Spring2007/Sheridan.pdf> adresinden 23 Nisan 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Smadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Özel Sektörde Bir Uygulama. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.
- Solmuş, T. (2004). İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler: Öfke, saldırganlık ve romantik ilişkiler. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1).
- Şalcı, G. (2015). Kayırmacılığın örgütsel bağlılığa etkisi: Mersin ili turizm işletmelerinde bir saha araştırması/The effect of nepotism on organizational

- commitment; a field research in tourism businesses of Mersin province. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Mersin.
- Şan, B. Ç. (2017). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Şimşek, M. Ş., ve Öge, H. S. (2012). İnsan kaynakları yönetimi. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tarhan, B., Gençkaya, Ö. F., Ergül, E., Özsemerci, K., ve Özbaran, H. (2006). Bir olgu olarak yolsuzluk: nedenler, etkiler ve çözüm önerileri. TEPAV. http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/yolsuzluk_arastirma/kaynaklar/Kisim_1.pdf adresinden 24 Nisan 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Taylor, R. (1990). Interpretation of the correlation coefficient: A basic review. *Journal of Diagnostic Medical Sonography*, 6, 35-39.
- Tengilimoğlu, D., ve Tahtasakal, M. (2004). Büro Etik Kuralları ve Bürolarda Yaşanan Cinsel Taciz Olaylarının Cinsiyete Göre Algılanma Biçimi: Bir Alan Araştırması. *Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35.
- Turgut, K. (2007). Politik yozlaşmanın insan davranışları üzerindeki etkisi. <http://www.stratejikboyut.com/haber/politik-yozlasmnin-insan-uzerindeki-etkisi--28067.html> adresinden 24 Şubat 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Tutum, C. (1976, Aralık). Yönetimin Siyasallaşması ve Partizanlık. *Amme İdaresi Dergisi*, 9 (4), 9- 32.
- Uğurlu, C. T., ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41).
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wiener, Y.(1982). Commitment in Organizations: A normative view. *Academy of Management Review* 7,3: 418-428.
- Yağcı, K. (2003). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Yalçın, A.,ve İplik, Ö. G. F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1).
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2).
- Yılmaz, A., Kılavuz, R. (2002). Türk Kamu Bürokrasisinin İşlemsel Sorunları Üzerine Notlar. *Cumhuriyet Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü İİBF*.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zingales, L. (2012). A Crusader Against 'Crony Capitalism'. *Independent*.



EKLER

Ek. 1.

ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN KAYIRMACILIK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sayın meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, “Ortaokul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”yi saptamaktır. Araştırma sonuçları, araştırmacı tarafından bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu bilimsel çalışmaya katkıda bulunabilmeniz için soruların tümünü içtenlikle ve samimi olarak cevaplandırmanız beklenmektedir.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. **I. Bölümde**, kişisel bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır. **II. Bölümde**, “Ortaokul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları”nı belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. **III. Bölümde** ise Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Size en uygun gelen her soru için uygun yere bir “X” işaretini koyunuz. Ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. İlgilerinizden dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Zühal AKYOL

Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

I. Öğrenim Durumunuz: 1. () Ön Lisans 2. () Lisans 3. () Yüksek Lisans 4. () Doktora	II. Cinsiyetiniz: 1. () Bayan 2. () Erkek
III. Medeni Durumunuz: 1. () Evli 2. () Bekar	IV. Öğretmenlikteki Kıdeminiz: 1 () 1-5 yıl 2 () 6-10 yıl 3 () 11-15 yıl 4 () 16-20 yıl 5 () 21 yıl ve üstü
V. Bulduğunuz Okuldaki Öğretmen Sayısı: 1. () 28 ve aşağı 2. () 29-39 3. () 40 ve üzeri	VI. Herhangi Bir Sendikaya Üyeliğiniz: 1. () Var 2. () Yok

II. BÖLÜM

ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN KAYIRMACILIK DAVRANIŞLARI

Aşağıda “Ortaokul Müdürlerinin Kayırmacılık Davranışları” ile ilgili bazı yargı cümleleri sıralanmış, karşılarında da beş seçenek yer almıştır. Sizden beklenen, her cümlede ifade edilen yargıya, ne ölçüde katıldığınızı belirtmenizdir. Cümlelerdeki yargılara katılma düzeyinizi, (X) işareti koyarak belirtiniz. Her ifade için bir seçenek işaretlemeyi unutmayınız. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız.

No	Maddeler	Hiçbir zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğu zaman (4)	Her zaman (5)
1	Öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında					
2	Öğretmenlerin nöbet çizelgelerinin hazırlanmasında					
3	Sınıf dağıtımının planlanmasında					
4	Ders dağıtımının planlanmasında					
5	Öğretmenlerin sosyal kulüp çalışmaları ile ilgili görevlendirilmelerinde					
6	Öğretmenlerin belirli gün haftalarla ilgili görevlendirilmelerinde					
7	Okulda oluşturulan kurullarda öğretmenleri görevlendirmede					
8	Öğretmenler arasında işbölümü yapılmasında					
9	Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermede					
10	Okulda yapılacak faaliyet ve etkinliklere katılacak öğretmenleri görevlendirmede					
11	Okul içi görev dağılımında (is yükü açısından)					
12	Öğretmenlerin kural ihlallerinde (kılık kıyafet, törene katılmama gibi)					
13	Öğretmenlerin, derse zamanında veya geç girip çıkmalarında					
14	Görevlerini gereği gibi yapmayan öğretmenler arasında					
15	Öğretmenlere izin vermede					
16	Öğretmenlerin şikâyetlerinin dikkate alınmasında					
17	Öğretmenlerin üye oldukları sendikalarla ilgili					
18	Öğretmenlerin cinsiyetleriyle ilgili					
19	Öğretmenlerin siyasi görüşleriyle ilgili					
20	Öğretmenler arasında, mesleki kıdemlerine göre					
21	Öğretmenler arasında, memleketlerine göre					
22	Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili					
23	Öğretmenlere performans değerlendirme puanı verilmesinde					
24	Ödüllendirilecek öğretmenlerin teklif edilmesinde					
25	Görevini aksatan öğretmenlerin görevlendirilmesinde					

Ek. 2.

III. BÖLÜM ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI

Aşağıda “ Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları” ile ilgili bazı yargı cümleleri sıralanmış, karşılarında da beş seçenek yer almıştır. Sizden beklenen, her cümlede ifade edilen yargıya, ne ölçüde katıldığınızı belirtmenizdir. Cümlelerdeki yargılara katılma düzeyinizi, (X) işareti koyarak belirtiniz. Her ifade için bir seçenek işaretlemeyi unutmayınız. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız.

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen katılıyorum. (5)
Duygusal Bağlılık					
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu okulda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Bu okulun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3. Okulumla karşı güçlü bir aidiyet <u>hissetmiyorum.</u>					
4. Bu okula karşı duygusal bağlılık <u>hissetmiyorum.</u>					
5. Bu okulda kendimi “ailenin bir parçası” gibi <u>görmüyorum.</u>					
6. Bu okulun benim için çok özel bir yeri vardır.					
Devam Bağlılığı					
7. Şu anda bu okulda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindedir.					
8. Okulumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
9. Şu anda okulumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10. Bu okuldan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
11. Eğer bu okula kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu okuldan ayrılacak olsam, bunun olumsuz sonuçlarından biri de uygun alternatiflerin azlığı olurdu.					
Normatif Bağlılık					
13. Bu okulda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk <u>hissetmiyorum.</u>					
14. Eğer bu okuldan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15. Okulumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
16. Bu okul benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
17. Bu okuldaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam.					
18. Bu okula çok şey borçluyum.					

Ek. 3.



T.C.
DİYARBAKIR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 30769799/605.01-E.3568895

17/03/2017

Konu : Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 Nolu Genelgesi
b) Dicle Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 22.02.2017 tarih ve 3957 sayılı yazısı.

Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Zuhal AKYOL'un "Ortaokul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklar Arasındaki İlişki (Diyarbakır Örneği)" konulu araştırma çalışması için Diyarbakır Merkez ilçelerine bağlı ortaokullarda çalışma yapmak istediği ilgi (b) yazıda belirtilmektedir.

Söz konusu araştırma çalışmasının Okul Müdürlerinin gözetiminde ve sorumluluğunda gönüllülük esasına bağlı olarak, 2016-2017 eğitim öğretim yılı içerisinde eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılması, Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Hasan ASLAN
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
17/03/2017

Sercan GÖKDEMİR
Vali a.
Vali Yardımcısı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü - Eski Eğitim Fakültesi Binası
Şehitlik Yenişehir/DİYARBAKIR
Elektronik Ağ: diyarbakir.meb.gov.tr
e-posta: istatistik21@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Semra ÇAKIR/Memur
Tel: (0 412) 322 22 35
Faks: (0 412) 322 22 48

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı : Zühal AKYOL

Doğum Yeri ve Tarihi : Diyarbakır - 20.04.1990

Eğitim Durumu:

Lisans Öğrenimi: Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği 2008-2012.

İş Deneyimi:

Çalıştığı Kurumlar: Ziyaret Ortaokulu – Merkez /Diyarbakır

70. Yıl Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi – Merkez /Diyarbakır

Rekabet Kurumu Cumhuriyet Fen Lisesi (halen) – Merkez /Diyarbakır

İletişim:

e-posta: celebi.zuhal@hotmail.com