



**İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**  
**Journal of the Human and Social Science Researches**  
[2147-1185]

[itobiad], 2018, 8 (2): 1330/1345

**Kronizm, Örgütsel Sapma Davranışını Tetikler mi? Bir Yerel  
Yönetim Çalışması**

**Does Cronyism Trigger Organizational Deviation Behavior? A  
Local Government Research**

**Kültigin AKÇİN**

**Dr. Öğr. Gör., Gebze Teknik Üniversitesi**

**Ph.D., Gebze Technical University**

**kakcin@gtu.edu.tr**

**Orcid ID: 0000-0002-0202-8459**

#### **Makale Bilgisi / Article Information**

**Makale Türü / Article Type** : Araştırma Makalesi / Research Article  
**Geliş Tarihi / Received** : 27.12.2018  
**Kabul Tarihi / Accepted** : 17.05.2019  
**Yayın Tarihi / Published** : 26.06.2019  
**Yayın Sezonu** : Nisan-Mayıs-Haziran  
**Pub Date Season** : April-May-June

**Atıf/Cite as:** AKÇİN, K. (2019). Kronizm, Örgütsel Sapma Davranışını Tetikler mi? Bir Yerel Yönetim Çalışması. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 8 (2), 1330-1345. Retrieved from <http://www.itobiad.com/issue/44987/503615>

**İntihal /Plagiarism:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and confirmed to include no plagiarism. <http://www.itobiad.com/>

**Copyright** © Published by Mustafa YİĞİTOĞLU Since 2012 - Karabuk University, Faculty of Theology, Karabuk, 78050 Turkey. All rights reserved.

## Kronizm, Örgütsel Sapma Davranışını Tetikler mi? Bir Yerel Yönetim Çalışması

### Öz

Bu araştırmada kronizmin, örgütsel sapma davranışına etkisi araştırılmıştır. Bu araştırmanın temel amacı literatürde sınırlı sayıda çalışmada konu olan kronizm uygulamasının örgütsel sapma davranışı üzerindeki ilişkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla araştırma, Kocaeli iline bağlı olan üç ilçe belediyesinde görevli 197 personel üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen sonuçların analizi için SPSS programı kullanılmıştır. Yapılan korelasyon ve regresyon analizi bulgularına göre, kronizm ile örgütsel sapma davranışı boyutlarından olan bireylerarası sapma ve örgüte yönelik sapma davranışları arasında pozitif yönde bir ilişki ve etki bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarıyla gelecek benzer konulardaki yeni araştırmalara ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kronizm, Örgütsel Sapma Davranışı, Bireylerarası Sapma Davranışı, Örgüte Yönelik Sapma Davranışı

## Does Cronyism Trigger Organizational Deviation Behavior? A Local Government Research

### Abstract

In this study, the effect of cronyism on organizational deviation behavior was investigated. The main purpose of the study is to reveal the correlation between cronyism application, which has been discussed in a limited number of studies in the literature, and organizational deviation behavior. For that purpose, the study was applied to 197 personnel working in three district municipalities of Kocaeli province. The SPSS program was used to analyze the results acquired. According to the findings of the correlation and regression analyses, it was determined that there was a positive correlation and effect between cronyism and interpersonal deviation and organization-oriented deviation behaviors, which are among the dimensions of organizational deviation behavior. It is believed that the results of the study will contribute to new researches and literature on similar issues.

**Keywords:** Cronyism, Organizational Deviation Behavior, Interpersonal Deviation Behavior, Organization-Oriented Deviation Behavior.



## Giriş

Günümüzde hemen hemen her ülkede ister siyasi aktörler olsun isterse özel sektörde görev yapan üst yöneticiler, hem kendi destekçilerinin çıkarlarını korumak hem de kendi pozisyonlarını güçlendirmek amacıyla devleti veya çalıştıkları kurumları istismar etme eğiliminde olabilmektedirler. Bürokrasinin en büyük sorunlarından olan ve bir yolsuzluk biçimi olarak nitelendirilen ayrıcalıklı davranmaya karşı gelişmiş ülkeler önleyici yasal önlemler alınırken, gelişmekte olan ülkelerde bu tür uygulamalar gündelik hayatın bir parçası olmaya devam etmektedir (Büte, 2011:185). Ayrıcalıklı davranmanın kişi ve örgüt açısından farklı şekilleri olmasına rağmen yaygın olarak kullanılan üç biçimi vardır. Bunlar; kayırmacılık, nepotizm ve kronizmdir. Kayırmacılık temel olarak, bir kişiyi yaptığı en iyi iş için değil de belli bir gruba üyeliği veya beğenilen başka bir özelliğinden dolayı onurlandırmak, ödüllendirmek ya da istihdam etmek olarak tanımlanmaktadır (Nadler, 2006). Nepotizm, kişilerin yetenek ve yeterliliklerine bakılmaksızın sadece akraba bağlarıyla (Abdalla vd., 1998:555), kronizm ise beceri, yetkinlik, başarı ya da eğitim düzeyi gibi yeterlilikleri ne olursa olsun, uzun süreli arkadaşlıklara dayanan ayrıcalıklı davranıştır (Araslı ve Tümer, 2008:1239). Yukarıdaki tanımlara bakıldığında ise kayırmacılığın, nepotizm ve kronizmi kapsayan bir kavram olduğunu söyleyebiliriz.

İnsanlar sosyal varlıklardır ve toplumsal düzen içerisinde belirlenmiş kurallara uymak zorundadırlar. Bu sosyal düzen içerisinde kurumlarında belirlemiş olduğu kural ve normları bulunmaktadır. Bireyler bu kurallara uymak zorunda oldukları kadar kendileri de işveren ve yöneticilerinden olumlu tutum ve davranış beklentisi içerisinde olurlar. İnsan davranışı kendiliğinden meydana gelmez, muhakkak bir nedeni vardır. İnsanların belli durumlar karşısında nasıl davranacağı, kişinin beraberinde getirdiği yetenek, tutum, beceri, bilgi ve alışkanlıklarına bağlıdır. Bunun anlamı şudur ki, insan davranışını tayin eden etmenler, bireyin içinde yetiştiği çevresel koşullara ve bireyin kişilik yapısına bağlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013:37). Yoğun rekabet ve belirsiz çalışma ortamları ise çalışanların davranışlarını olumsuz yönde etkiler ve genel olarak sapma adı verilen sosyal kuralları ihlal eden ve illegal davranışlara ilişkili tutumlara neden olmaktadır (Lucas ve Friedrich, 2005:16).

Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Teorisi ve Gouldner'ın (1960) Karşılıklar Teorisinde bahsedilen kurum ve kişi arasındaki ilişkiler perspektifinden bakıldığında, kronizmin uygulandığı kurumlarda bireylerin örgütsel sapma davranışı içinde bulunması yadsınamaz bir gerçektir. Literatür incelendiğinde, Pakistan'da bulunan kamu sektöründe sapkın işyeri davranışının belirleyicisi olarak örgütsel kronizm ilişkisini ve bu ilişkide psikolojik sözleşme ihlalinin aracı etkisinin araştırıldığı bir çalışmaya



rastlanmış ve bu çalışmada kronizmin, işyeri sapma davranışı ve psikolojik sözleşme ihlali ile arasında pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Shaheen vd., 2017:315).

Bu çalışmanın amacı ise, yerel yönetimlerden biri olan belediyelerde çalışan personelin algıladıkları kronizm uygulamalarının örgütsel sapma davranışlarına etkisi oluşturmaktadır. Böylece bu araştırma, literatürde bu konuyla alakalı sınırlı sayıda çalışma olmasından dolayı bu alanda bir boşluğu doldurması hedeflenmiştir.

## 1. Kronizm

Kronizm kavramı 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesinde argo bir kelime olarak ortaya çıkan "crony" kelimesinden gelir. Kelimenin aslı "uzun süredir devam eden" anlamına gelen Yunanca khrónios kelimesine dayanmaktadır. Kronizm ise ilk olarak 1840 civarında ortaya çıktı ve "arkadaş edinme yeteneği ya da isteği" olarak tanımlandı. 1952'de ABD başkanı Truman, niteliklerine bakılmaksızın hükümet görevlerine arkadaşlarını atamasıyla başlayan suçlama sürecinde New York Times gazetesindeki bir gazeteci bu uygulamayı kronizm olarak tanımlayarak anlamını değiştirmiş ve politik bir yaklaşım olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çalışılan yerdeki İş arkadaşları, meslektaşlar ve sosyal arkadaşlarınız arasındaki kronizm türü yatay kronizmdir. Yatay kronizm bu kişiler arasında örgüt içi veya örgüt dışı olabilirken, dikey kronizm ise örgüt içindeki üst-ast ilişkisine dayanmaktadır (Khatrı ve Tsang, 2003:290).

Kronizm, aktörler arasındaki sosyal ilişkileri temel alan sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Homans (1961), Blau (1964) ve Emerson (1972a, b) tarafından yapılan çalışmalar çağdaş sosyal değişim teorisinin temelini oluşturur. Homans (1961), sosyal grup dinamiklerinin, kaynak değişimi için diğer bireylerle etkileşime giren bireyler hakkındaki önermelerde bulunmuş ve psikolojik odak noktası olarak, toplumu bireylerin birbirleriyle etkileşime girdiği büyük sosyal yapıları açıklamaktan ziyade bireysel değişimlerin toplamı olarak kabul etmeyi ve kabul etmeyi eleştirmiştir. Diğer yandan, Blau (1964), örgütler ve kurumlar arasında meydana gelen toplumsal değişimleri açıklamaya çalışmak için, sosyal yapıların bireysel değişimlerde bulunmayan yeni özelliklere sahip olduğunu ve norm ve paylaşılan değerlerin, karmaşık sistemlerde dolaylı değişimi düzenlediğini iddia etmiştir. Emerson (1972a, b) ise, bireylerin ya diğer bireylerle ya da şirket grupları arasında köprü kurmak için sosyal ilişkilerin olabileceğini savunmuştur. Gouldner (1960) karşılıklılık teorisinde, kişilerin kendilerine yardım edene bir şekilde o yardıma karşılık vereceğini ve bu norm evrensel olsa da farklı kültürlerde belirgin olarak işlev gördüğünü öne sürmüştür (Khatrı vd., 2006:62). Bu çerçeveden bakılınca kronizm, sosyal ağ bağlarına dayanan bir tür kayırmacılık olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü kronizmde ilişkiler dinamiktir ve çeşitli nedenlere dayanabilir. Böyle bir ilişki temelinde, arkadaşlık, siyasi görüş, vatandaşlık, kişisel sadakat, etnik köken,



kişisel çıkarlara dayalı ilişkiler gibi çeşitli toplumsal farklılıklar olabilmektedir (Turhan, 2014:300).

Arkadaş veya güvenilen meslektaşlara, özellikle siyasette politikacılar ve destekleyici örgütler arasında iş ve diğer avantajların verilmesinde ayrıcalığın uygulaması olan kronizm, karşılıklı tanışıklık çerçevesinde işle ilgili bilgilerin ve sosyal etkileşimlerin olduğu özel bir organizasyon olarak tanımlanabilir. Kronizmin ekonomik ve sosyal açıdan toplum üzerinde iş fırsatlarını azaltması, rekabetin azalması, tüketim mallarının fiyatının artması, ekonomik performansın azalması, verimsiz iş yatırımları, çalışanlarda motivasyon azalması ve ekonomik verimli faaliyetlerinin azalması gibi zararları vardır. Kronizm kendi kendini üretir ve daha sonra bir kültür haline gelmektedir. Her tür devlet yapısında görülebilen kronizm, özellikle otoriter ve totaliter rejimle yönetilen devletlerde iktidar parti üyeleri tarafından desteklenen özel veya kamu kurumlarında (yöneticilerin hesap vermemesi vb.) daha çok rastlanmaktadır(<http://crony.askdefine.com/>).

Kamusal alanda, kronizm kamu yararını zayıflatmaktadır. İyi referansları ve deneyimleri olduğu için değil de arkadaşlık veya tanıdıklık bağlantılardan dolayı kişiye bir statü verildiğinde, bu kişinin kamuya sunduğu hizmet daha düşük olabilmektedir (Nadler, 2006). Ayrıcalıklı davranışın yoğun olduğu kurumlarda insan kaynakları departmanları bağımsız olarak faaliyetlerini yürütmemektedir. Çalışanlar ayrıcalıklı bir bireyle rekabet halindeyse, terfi etme olasılığı oldukça düşüktür (Abdalla vd., 1994). Ayrıca, yetersiz bir kişi altında çalışmak, normal bir çalışan için üzücü bir durumdur. Katkı oranı ve sunulan fayda arasındaki eşitsizlik, çalışanların haksız bir ortamda çalıştıklarını düşünmelerini sağlar. Bu gibi durumlarda ortaya çıkan güven eksikliği iş tatmini, örgütsel bağlılık ve bireysel performansı olumsuz etkilemektedir (Büte, 2011:186).

Örneğin, iyi bir performans kaydına sahip bir çalışan, bir başkasının arkadaşlarına veya tanıdıklarına olan sadakatini lehine kullanması nedeniyle bir terfi veya maaş artışını kaybedebilmektedir. Liyakat bu nedenle kronizmin arka planında kalmaktadır. Her ne kadar terfi veya maaş zamları için iş performansı daha önemli olarak kabul edilse de, kronizm uygulaması, taraf olmayan diğer kişilerin gözünde adil performans değerlendirmesi ilkesini ihlal etmektedir (Khatri ve Tsang, 2003:291).

Genel bir değerlendirme yapacak olursak, kronizmi, tüm devlet yapılarında ve her türlü örgüt boyutunda ortaya çıkabilen, bireylerin istihdam edilmeleri, yönetici olmaları veya örgüte hizmet sağlamalarında kişisel ve örgütsel referans ve yeterliliklerinin önemsenmeyerek sadece arkadaş ve tanışıklık ilişkisi ve sadakatine dayanan bir tür etik dışı uygulama olarak



tanımlayabiliriz. Bu da kurumlarda çalışanlar arasında adalet duygusunu ve şeffaflığı azaltarak birçok olumsuz davranış ve sonuçlara neden olacaktır.

## 2. Örgütsel Sapma Davranışı

Bireyler, sosyal varlık olarak içinde bulunduğu grup ve topluluklarda hayatını devam ettirmesi için toplumun değer ve normlarına uygun hareket etmesi zorunludur. Diğer yandan birbirlerinden farklı duygu, düşünce ve davranışlara sahip olan insanların bu standartlara karşı olmaları veya uymamaları da beklenen bir gerçektir. Literatürde bu tür aykırı davranışların karşılığı olarak “sapma” kavramı, genellikle geleneksel standartlardan farklı olan ve bazı açılardan olumsuz veya zararlı olarak değerlendirilen inanç, tutum ve davranışlar olarak ifade edilmektedir. Böylece, sosyal norm ihlallerine bağlı çeşitli özellikler bu geniş başlık altında yer almaktadır (Lucas ve Friedrich, 2005:17).

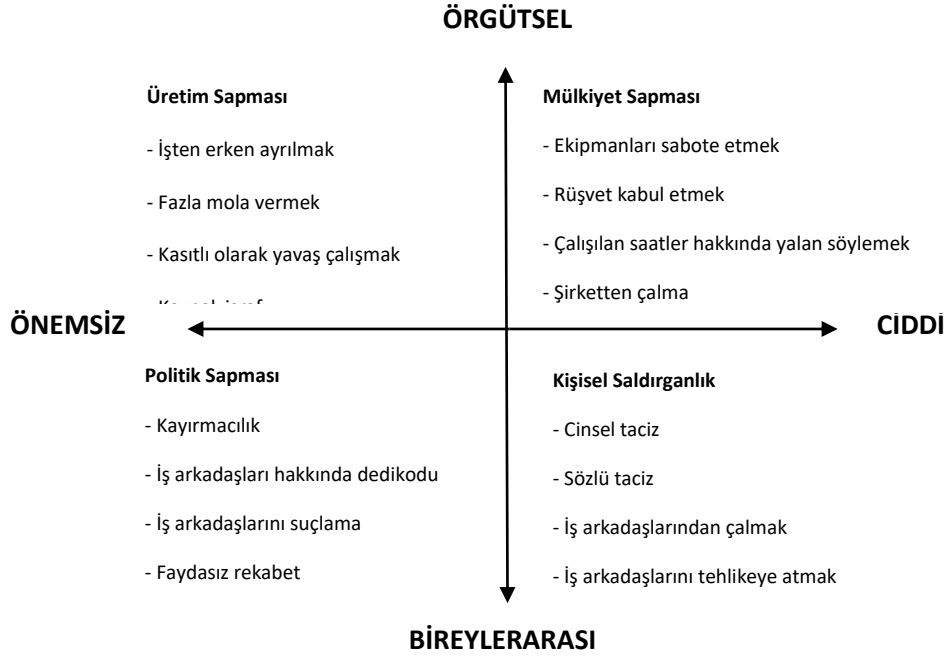
Sapma davranışı yazılı kaynaklarda ilk kez, insanların saldırgan davranışlarını inceleyen Arnold H. Buss tarafından 1961 yılında “The Psychology of Aggression” isimli çalışmasında kullanılmış sonraki dönemlerde Paul Spector tarafından (1975 ve 1978) örgüte zarar verecek davranış şekli olarak “saldırganlık” kavramı kullanılmıştır. Daha sonra örgütsel sapma davranışını kapsamlı olarak inceleyen ilk çalışma Holinger ve Clark (1982) tarafından yapılmıştır (Demir, 2009:44). Örgütsel sapma davranışıyla ilgili literatürde birçok tanım yapılmıştır. Örgütsel sapma davranışını Vardi ve Wiener (1996:153) örgütsel görevleri kötüye kullanma davranışı, Robbinson ve Bennett (1995:556) örgütsel normları ihlal ederek, örgütün ve üyelerinin refahını tehdit eden kasıtlı davranışlar, Gruys ve Sacket (2003:30) örgüt üyelerinin kasıtlı olarak örgüt yararına ters davranış şekli, Lawrence ve Robbinson (2007:380) örgüt üyeleri tarafından rutin örgüt faaliyetlerini engellemek için yapılan kasıtlı davranışlar olarak tanımlamışlar. Araştırmacılar tarafından bu davranış biçimine yapılan birçok tanım beraberinde, işyeri sapma davranışı, uyumsuz davranış, anti sosyal davranış, işlevsiz davranış, kötü davranış ve zararlı davranış gibi farklı adlandırmaları getirmiştir (Appelbaum vd., 2007:587). Verilen bu tanımlar ışığında örgütsel sapma davranışını, örgüt içerisinde kabul edilmiş olan kural ve normlara aykırılık olarak ifade edilen örgütsel sapma davranışlarını, örgütsel nedenlerden veya kişilik özelliklerinden kaynaklanan ve hem örgütün hem de çalışanların performanslarını olumsuz etki eden gönüllülük esasına dayalı davranışlar olarak tanımlayabiliriz.

Holinger ve Clark (1982) işyeri sapma davranışını iki geniş kategoride ele almışlardır. Mülkiyet sapması olarak adlandırılan ilk gruba işverenin mallarını israf etme davranışları girmektedir. Üretim sapması olarak adlandırılan ikinci grupta ise, işin nasıl yapılmasıyla ilgili yapıyı bozma davranışları bulunmaktadır (Köse ve Aksu, 2013:377). Daha sonra Mangione ve Quinn'in (1974) zarar verici davranışlar ve Holinger ve Clark (1982)'in mülkiyet sapması çalışmalarını geliştiren Robbinson ve Bennett (1995), işyeri



sapma davranışını “örgüte yönelik sapma” ve “bireylerarası sapma” olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir. Örgüte yönelik sapma boyutunu kendi içerisinde önem derecesine göre “üretim sapması” ve “mülkiyet sapması”, bireylerarası sapma boyutunu da kendi içerisinde önem derecesine göre “politik sapma” ve “kişisel saldırganlık” olmak üzere iki alt boyutta incelemişlerdir (Robbinson ve Bennett, 1995:565). Bu boyutların detayları Şekil 1’de verilmiştir.

Şekil 1: Sapkın İşyeri Davranışının Tipolojisi



Kaynak: Robbinson,S.,& Bennett,R.(1995:565).

Çalışanlar, iş ortamındaki olumsuz algılara kişilik özellikleri de bağlı olarak sapkın davranışlar gösterebilirler. Yani, çalışanlar işteki durumlarına ilişkin olumsuz algılara sahip olduklarında, örgütsel normları ihlal etme olasılıkları daha yüksektir. Ancak kısıtlamalar, sapkın davranışla ilişkili olan durumsal algıları muhtemelen azaltabilir (Colbert vd. 2004:599).

Yapılan çalışmalar sapma davranışlarının kurumlarda yaygın olarak görüldüğü ve örgütler için maliyetli sorunlara yol açtığını göstermiştir (Bennett & Robbinson, 2000:349). İşyerlerindeki bu sapma davranışları, sermaye kayıpları ve ekipmanlara yapılan sabotajlarla hem maddi hem de verimlilik kaybına neden olabilir (Dunlop ve Lee, 2004:69). Ayrıca İşyerindeki sapkın davranışlar, sahtekarlık, düşük performans, örgütlenme süresinin kötüye kullanılması, çalışma saatleri boyunca internette gezinme, uyuşturucu kullanımı ve çeşitli mobbing ve taciz türleri, hırsızlık, şiddet gibi suç eylemlerine kadar önem derecesine göre büyük bir davranış yelpazesini



kapsamaktadır (Mishra ve Pandey, 2014:1328). Diğer yandan sapma davranışları örgüt üyelerini ortak çıkarları doğrultusunda yöneltme, örgütleri ikaz etme gibi olumlu sonuçlara neden olarak örgütler için bir güvenlik valfi olabilirler (Robbinson ve Bennett, 1995:567).

### 3. Kronizm ve Örgütsel Sapma Davranışı Arasındaki İlişki

Genellikle insanlar, sosyal varlık olarak, birbirleriyle ilişki kurmak, temel ilişki türlerine bağlı kalmak ve diğer insanlara uymakla yükümlü olduğu kuralları dayatmak isterler. Kronizm ise insanların temel toplumsal dayanışma arzusundan ve sosyal gruplara ait olma ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Khatri vd., 2006:65). Her toplumun veya grubunda kendi kültür ve çıkarlarına göre belirledikleri normları vardır. Örgütsel normlar resmi ya da gayri resmi örgütsel kuralları ve standartları kapsayan ve örgüt tarafından belirlenen geleneksel ve ahlaki kurallardır (Bennett ve Robbinson, 2000:349). Örgütlerin norm ve değerlerinin bozulmasıyla oluşan süreçte hem örgütün hem de çalışanların refah ortamları zarar görecektir ve çalışanlarda bu duruma davranışsal bir tepki vereceklerdir (Robbinson ve Bennett, 1995:557). Haksızlığa uğradıklarını algıladığı zaman çalışanlar, moralleri bozularak iş tatminsizliğine ve kendilerini değersiz olarak görmelerine neden olmaktadır (Khatri ve Tsang, 2003:295).

Adaletsizlik ve eşitsizlik sapma davranışlarına yol açabilir. Sosyal değişim teorisine ve eşitlik teorisine göre, çalışanlar girdi ve çıktı arasındaki adaletsizliği ve önyargıyı algıladığında veya söz verildiği gibi davranmadıklarına inandıkları zaman, örgütlere yönelik misilleme şeklinde olumsuz davranışlar sergileyebilirler (Shaheen vd., 2017:311). Benzer şekilde örgütlerde yöneticilerin çalışanlara karşı göstermiş oldukları davranışlarda bir tutarsızlık olduğunda, çalışanlar örgütün normlarına karşı gelerek sapma davranışları sergileyebilmektedir (Appelbaum vd., 2007:596). Bu bilgiler ışığında literatürde araştırmaya konu olan kronizm ve örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan rastlanan tek çalışmada Shaheen vd. (2017), kronizm uygulamalarının çalışanlar üzerinde negatif bir etki yaparak sapma davranışlarına neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bu bağlamda kronizmin, örgüt ve çalışanlar için olumsuz etkilerinin olduğu sınırlı sayıda yapılan araştırmalarda değinilmesine rağmen ampirik çalışmalar ile literatüre katkı sağlanması düşünülmektedir. Aynı şekilde günümüzde her örgütte karşımıza çıkabilen örgütsel sapma davranışlarının da öncüllerinin neler olabileceğine yönelik daha fazla sayıda ampirik çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışmanın da bu konuda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

### 4. Amaç ve Yöntem

#### 4.1. Araştırmanın Amacı





Yapılan bu araştırmanın amacı, kronizmin örgütsel sapma davranışına etkisinin incelenerek yönetim literatürüne katkı sağlamaktır.

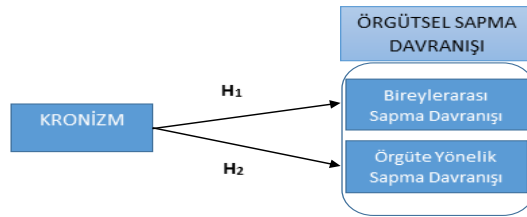
#### 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma Kocaeli iline bağlı olan üç ilçe belediyesinde görev yapan personel üzerinde veri toplama tekniklerinden biri olan anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir\*. Araştırma yapılan bu üç belediyede toplam 2190 personel görev yapmaktadır. Anketler çıktı olarak elden yetkili kişilere verilerek kurum çalışanları tarafından doldurulması sağlanmıştır. Toplamda 224 kişiye anket formu ulaştırılmış, 197 adet geçerli yanıt alınmıştır. Anketin başında katılımcıların demografik bilgilerine ait 4 soru sorulmuştur. Kronizmi ölçmeye yönelik, Abdalla vd., (1998) ve Ford ve McLaughlin (1985) tarafından geliştirilen, Büte ve Tekarslan (2010) ve Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından kullanılmış olan "Nepotizm" anketi ölçeğinin ifadelerini temel alarak "Kronizm"e uyarlanan sorular kullanılmıştır. Çalışmada kronizmi ölçmeye yönelik 17 ifade kullanılmıştır. Örgütsel sapma davranışını ölçmeye yönelik sorular, Robinson ve Bennett (2000) tarafından geliştirilen Avcı (2008), Demir (2009), Kızıldağ (2010) ve İyigün (2011) tarafından kullanılmış olan Örgütsel Sapma Davranışı ölçeğini kullanılmıştır. Bu ölçek, 7 ifadeden oluşan bireylerarası sapma davranışı (interpersonal deviance) alt boyutu ve 12 ifadeden oluşan örgüte yönelik sapma davranışı (organizational deviance) alt boyutundan oluşmaktadır. Ankette yer alan ifadeler 5'li Likert yöntemi ile hazırlanmıştır.

Elde edilen anket sonuçları SPSS 22 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Kronizm ile örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek için güvenilirlik testi, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analiz yöntemleri kullanılmıştır.

#### 4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Aşağıdaki Şekil 2, önerilen araştırma modelini göstermektedir.



Şekil 2 Araştırma Modeli

H1: Kronizm ile Bireylerarası Sapma Davranışı olumlu yönde ilişkilidir

H2: Kronizm ile Örgüte Yönelik Sapma Davranışı olumlu yönde ilişkilidir

\* Gebze Teknik Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan 14/01/2019 tarih ve E.1080 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.



## 5. Bulgular

Bu çalışmaya elden anket doldurularak toplam 197 kişi katılmıştır. Veri analizlerini gerçekleştirmek için ankete verilen yanıtlar kodlanarak SPSS tablosuna girilmiştir. Araştırmaya katılanların %69'u erkek ve %31'i kadındır. Katılımcıların %76,6'sı evli olup %23,4'ü bekadır. En fazla katılımcı yaş grubu %38,1 ile 26-33 yaş aralığıdır. En düşük yaş oranı ise %1 ile 57+ yaş grubudur. Katılımcıların eğitim düzeyinde ise en yüksek oran %36 ile lise, en düşük oran ise %7,6 ile lisansüstüdür. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı kullanılarak iç tutarlılık değerlendirilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler, araştırma verilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir (KMO = 0,912; Bartlett'in küresellik testi  $p < 0,001$ ). Tablo 1' de, ölçekler için ortalama, standart sapma, faktör yükü ve Cronbach Alfa katsayılarını gösterilmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda örgüte yönelik sapma davranışı alt boyutuna ait 4 ifadenin diğer faktörlere yüklendikleri görülmüş ve bu sorular çıkartılmıştır. Çıkartılan ifadelerden sonra analizi beklendiği gibi üç faktöre yüklenmiştir. Temel bileşenler analizi, toplam varyansın % 58'ini açıklamıştır.

Tablo 1: Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Mean	Std. Deviation	Factor Loading	Cronbach's Alfa
<b>Kronizm</b>				
Kronizm1	3.30	1.388	.757	
Kronizm2	3.18	1.373	.793	
Kronizm3	3.12	1.322	.820	
Kronizm4	3.05	1.395	.876	
Kronizm5	3.08	1.334	.888	
Kronizm6	2.13	1.142	.358	
Kronizm7	2.62	1.200	.700	
Kronizm8	2.59	1.253	.719	
Kronizm9	3.21	1.353	.904	.967
Kronizm10	3.12	1.323	.902	
Kronizm11	3.05	1.366	.826	
Kronizm12	3.10	1.344	.859	
Kronizm13	3.02	1.353	.824	
Kronizm14	3.22	1.347	.885	
Kronizm15	3.22	1.351	.903	
Kronizm16	3.44	1.330	.792	
Kronizm17	3.14	1.376	.853	
<b>Bireylerarası Sapma Davranışı</b>				
BireySapma1	1.42	.700	.563	
BireySapma2	1.55	.609	.704	
BireySapma3	1.25	.548	.528	.692
BireySapma4	1.34	.686	.447	
BireySapma5	1.33	.542	.510	
BireySapma6	1.41	.578	.723	
BireySapma7	1.16	.409	.663	
<b>Örgüte Yönelik Sapma Davranışı</b>				
ÖrgütSapma9	1.48	.674	.405	.746
ÖrgütSapma11	1.52	.636	.600	
ÖrgütSapma12	1.56	.641	.573	



### Kronizm, Örgütsel Sapma Davranışını Tetikler mi? Bir Yerel Yönetim Çalışması

ÖrgütSapma13	1.04	.317	.608
ÖrgütSapma14	1.23	.519	.703
ÖrgütSapma15	1.21	.520	.695
ÖrgütSapma18	1.24	.475	.659
ÖrgütSapma19	1.03	.158	.430

#### 5.1. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Bu araştırma kapsamında kronizm, bireylerarası sapma davranışı ve örgüte yönelik sapma davranışı değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Korelasyon Analizi Sonuçları Tablosu

	Kronizm	Bireysel Sapma Davranışı
Bireylerarası Sapma Davranışı	,219(**)	
Örgüte Yönelik Sapma Davranışı	,234(**)	,511(**)


\*\* p<0.01

Yukarıdaki tablo incelendiğinde kronizm değişkeninin beklenildiği gibi hem bireylerarası sapma davranışı ile hem de örgüte yönelik sapma davranışı ile pozitif yönde ve p<0.01 seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Kronizm ile bireylerarası sapma davranışı değişkenleri arasında .219 kuvvetinde pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır. Diğer yandan Kronizm ile örgüte yönelik sapma davranışı değişkenleri arasında .234 kuvvetinde pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır. Bireylerarası sapma davranışı ile örgüte yönelik sapma davranışı arasında da beklenildiği gibi pozitif yönde (.511) ve p<0.01 seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

#### 5.2. Hipotezlerin Testi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 3’te yapılan regresyon analizinde, Kronizm bağımsız değişken, bağımlı değişken ise bireylerarası sapma davranışı alt boyutudur. Regresyon analizi sonuçlarına bakarak, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki nispi etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 3. Kronizmin Bireylerarası Sapma Davranışına Etkisi

	<p>“İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi” “Journal of the Human and Social Sciences Researches” [itobiad / 2147-1185]</p>	<p>Cilt/Volume: 8, Sayı/Issue: 2, 2019</p>
---	--	--

Model	Independent Variable and The Moderator	Stand. $\beta$	t	Sig.	R <sup>2</sup>	F Value	Model Sig.
1	Kronizm	.219	3.140	.002	.048	9.862	.002

Bağımlı Değişken: Bireylerarası Sapma Davranışı

Tablo 3'teki sonuca göre algılanan kronizm ile bireylerarası sapma davranışı arasında regresyon analizi sonuçlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ( $\beta=0,219$ ;  $p<0,05$ ) bir etki vardır. Bu sonuçlara göre H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların kronizm algıları arttıkça bireylerarası sapma davranışı eğilimi göstermektedirler.

Tablo 4'te yapılan regresyon analizinde ise, Kronizm bağımsız değişken, bağımlı değişken ise örgüte yönelik sapma davranışı alt boyutudur. Regresyon analizi sonuçlarıyla, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki göreceli etkisi ortaya konulmuştur.

Tablo 4. Kronizmin Örgüte Yönelik Sapma Davranışına Etkisi

Model	Independent Variable and The Moderator	Stand. $\beta$	t	Sig.	R <sup>2</sup>	F Value	Model Sig.
1	Kronizm	.234	3.286	.001	.052	10.797	.001

Bağımlı Değişken Örgüte Yönelik Sapma Davranışı

Yukarıdaki Tablo 4 incelendiğinde ise, regresyon analizi sonuçlarına göre algılanan kronizm ile örgüte yönelik sapma davranışı arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ( $\beta=0,234$ ;  $p<0,01$ ) bir etki vardır. Bu sonuçlara göre H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların kronizm algıları arttıkça örgüte yönelik sapma davranışı eğilimi göstermektedirler.

## 6. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmanın amacı, Kocaeli iline bağlı üç ilçe belediyesinde görev yapan çalışanların, algıladıkları kronizm uygulamaları ile örgütsel sapma davranışları arasındaki etkisini incelemek ve gelecek çalışmalara katkı sağlamaktır.

Özellikle 20. yy. ortalarına doğru iş hayatında büyük önem kazanan etik ve adalet kavramları çalışanların davranış ve performansları şekillendirmede önemli kriterlerden biri olmuştur. Örgütlerde yönetim ve süreçlerin etkin ve verimli olabilmeleri için çalışan seçimlerinde uzmanlık ve liyakat özelliklerinin ön planda tutulması gereklidir. Ancak şeffaflık ve katılımçılığın önünde büyük bir engel olan adaletsiz bir mekanizma olan



kronizm uygulamaları çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

Bu kapsamda yapılan bu araştırma sonuçları bizlere, iş hayatında adaletsiz uygulamalardan biri olarak kabul edebileceğimiz ayrıcalıklı davranışların bir türü kronizm uygulamasının çalışanlar üzerinde negatif bir etkiye neden olduğunu ve onları çalışma arkadaşları ve örgütlerine yönelik olumsuz davranışlara yönlendirebileceğini göstermiştir. Bu olumsuz davranışlardan biri olan örgütsel sapma, söylenti yaymak ve iş arkadaşlarını utandırmak gibi çok önemli sonuçları olmayan davranışlardan, hırsızlık ve sabotaj gibi önemli sonuçları olan davranışlara kadar değişiklik gösterebilmektedir (Avcı, 2008: 32). Araştırma sonuçları literatürdeki benzer çalışma sonuçlarıyla paralellik göstererek, çalışanların algıladıkları kronizm uygulamaları hem çalışma arkadaşlarına yönelik olumsuz davranışlara hem de çalıştıkları kurumlara karşı olumsuz davranışlara yol açmaktadır.

Bu çalışmanın belli sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma sadece belediye çalışanlarına uygulanmıştır. Bilindiği üzere yerel yönetimler siyasi temelli olup çalışanlar bu yapıya uygun bir çalışma yapısına sahiptir. Gelecek çalışmalarda farklı sektörlerde araştırma yapılması bu konuda önemli sonuçlar sağlayacaktır. Diğer bir sınırlılık ise, sadece kronizm ve örgütsel sapma davranışı değişkenleri araştırmaya konu olmuştur. Bu yüzden yapılacak gelecek çalışmalarda farklı değişkenlerin araştırmaya dahil edilmesi literatüre daha fazla katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte çalışanların demografik yapılarının da araştırmalara dahil edilmesi diğer benzer araştırmalarla kıyas yapılmasına imkan sağlayacağı düşünülmektedir.



**Kaynakça / Reference**

- Abdalla, F. H. - Maghrabi, S. ve Raggad, G. B. (1998), 'Assessing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers Toward Nepotism A Cross Cultural Study', *International Journal of Manpower*, Vol. 19, No: 8, p. 554-570.
- Appelbaum S. H., Iaconi, G.D. ve Matousek, A. (2007), Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts and Solutions, *Corporate Governance*, 7(5), 586-598.
- Araslı, H. ve Tumer, M. (2008), Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction In The Banking Industry of North Cyprus, *Social Behavior and Personality*, Vol. 36, No: 9, p. 1237-1250.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010), Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2):93-109.
- Avcı, N. (2008), Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı*, Doktora Tezi, İzmir.
- Bennett, R. J., ve Robinson, S. L. (2000), Development of a measure of workplace deviance, *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Blau P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Buss A.H. (1961), *The Psychology of Aggression*, New York: Wiley.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010) Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1):1-21.
- Büte, M. (2011), The Effects of Nepotism and Favoritism on Employee Behaviors and Human Resource Management Practices: A Research on Turkish Public Banks, *TODAIE's Review of Public Administration*, Volume 5 No1, p. 185-208.
- Colbert A. E., Mount, M.K. Witt, L. A. Harter, J. K. ve Barrick, M. R. (2004). "Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599-609.
- Demir, M. (2009), Konaklama işletmelerinde duygusal zeka, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Dunlop, D.P. ve Lee, K. (2004). Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil The Whole Barrel, *Journal of Organizational Behavior*, 25(1): 67-80.
- Gouldner A.W. (1960), The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25, ss. 161-178.



Gruys, M.L. ve Sackett, P.R., (2003) Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior, *International Journal of Selection and Assessment*, Volume:11, Number: 1, pp: 30-43.

Hollinger, R. C., ve Clark, J. P. (1982), Formal and informal social controls of employee deviance, *Sociological Quarterly*, 23: 333-343.

<http://crony.askdefine.com/>(Erişim Tarihi: 10.12.2018)

İyigün, N.Ö. (2011), Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Kızıldağ, D. (2010), Örgütlerde Problemlı Davranışlar ve Davranışsal Risk Yönetimi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon

Köse, G.S. ve Aksu, A. (2013), Okullar İçin Örgütsel Sapma Ölçeği, *NWSA - Education Sciences*, 8(3): 375-389.

Lawrence, T.B. ve Robinson, S.L. (2007), Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance, *Journal of Management*, 33, 378-394

Lucas, M.G. ve Friedrich, J. (2005), Individual Differences in Workplace Deviance and Integrity as Predictors of Academic Dishonesty, *Ethics & Behaviour*, 15(1): 15-35.

Mangione, T. W., ve Quinn, R. P. (1974), Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work, *Journal of Applied Psychology*, 1: 114-116.

Mishra, M. ve Pandey, S. (2014), A Theoretical Model on the Determinants of Workplace Deviance among Employees in the Public Service Organizations of India, *International Journal of Business Behavior*, 2(3): 1321-1337.

Nadler J. (2006), Favoritism, Cronyism and Nepotism; Markkula Center for Applied Ethics, <https://www.scu.edu/government-ethics/resources/what-is-government-ethics/favoritism-cronyism-and-nepotism/>

Naresh Khatri ve Tsang E. WK. (2003), Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations, *Journal of Business Ethics* 43: 289-303.

Naresh Khatri, Tsang E. WK ve Begley T. M. (2006), Cronyism: a cross-cultural analysis, *Journal of International Business Studies*, 37, 61-75

Robinson, S., ve Bennett, R. (1995), A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.

Shaheen S., Bashir S. ve Khan A.K. (2017), Examining Organizational Cronyism as an Antecedent of Workplace Deviance in Public Sector Organizations, *Public Personnel Management*, Vol. 46(3) 308-323



Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. V. (2013), *Örgütsel Davranış*, 4.Baskı, Alfa Aktüel Yayıncılık, Bursa.

Spector, P.E. ve Fox, S. (2002), An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior, *Human Resource Management Review*, (12):269-292.

Turhan, M. (2014), Organizational Cronyism: A Scale Development and Validation from the Perspective of Teachers, *Journal of Business Ethics*, 123:295–308.

Vardi, Y. ve Wiener, Y. (1996), Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework, *Organization Science*, Volume:7, Number:2,pp: 151-167.

