

THE RELATIONSHIP BETWEEN FAVOURITISM BY SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL TRUST PERCEPTIONS

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KAYIRMACI TUTUM VE DAVRANIŞLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Durdağı AKAN¹
Mevsim ZENGİN²

Abstract

The study attempts to compare the levels of favouritism with those of trust in schools in primary school teachers' views. The research employs the survey model and has been conducted with state primary school teachers in the centre of Erzurum province, a city in Eastern Turkey. The research sample consists of a total of 174 teachers from 15 state primary schools in the city centre of Erzurum. The research data have been collected by the "Organizational Trust Scale for Schools" (OTSS) and the "Favouritism in School Administration Scale". Arithmetic mean, standard deviation, Pearson Product-Moment Correlation and Multiple Linear Regression are incorporatedly used for the analysis of the research data. According to the participant teachers' views, the following has been concluded: the organizational trust levels of the participant primary school teachers are high, whereas the favouritism levels of the school administrators are low, there is a moderate, negative statistically significant correlation between the organizational trust levels of the participant primary school teachers and the favouritism levels of the school administrators and finally favouritism behaviours of the school administrators are significant predictors of the teachers' organizational trust perceptions.

Key Words: Trust, favouritism, organizational trust, favouritism in school administration.

Özet

Bu araştırmada ilkokullarda öğretmenlerin algılarına göre okullardaki güven ve kayırmacılık düzeyi karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Tarama modelindeki araştırma, Erzurum il merkezinde resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın örneklemi, il merkezindeki 15 resmi ilkokulda görev yapan toplam 174 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği" ile "Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde; aritmetik ortalama, standart sapma pearson çarpım momentler korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranış düzeylerinin ise düşük düzeyde olduğu, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile yöneticilerin kayırmacılık düzeyleri arasındaki orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: güven, örgütsel güven, okullarda örgütsel güven, kayırmacılık, okul yönetiminde kayırmacılık.

¹ Yrd. Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi Eğitim Fakültesi. durdagiakan@atauni.edu.tr

² Öğretmen, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi. mevsimzengin@gmail.com

GİRİŞ

İnsan ilişkilerinin sağlıklı işleyebilmesinin ve sürdürebilmesinin temellerinden biri güvendir. İnsanlar arasında sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi için bireylerin duygu ve düşüncelerini açabilme güvencesinin olması gerekir. Bu bağlamda güven, örgütlerin varlıklarını devam ettirerek gelişmeleri için aranan unsur haline gelmiştir (Bilgiç, 2011).

Bütün sosyal kavramlarda olduğu gibi güven ve örgütsel güven ile ilgili de çeşitli tanımlar yapılmıştır. Örgütsel güven, örgütte bulunanların birbirlerinin maksadına, beklentilerine ve sözlerine duymuş olduğu itimat (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998), kişilerin söz ve davranışlarına inanarak bağlanmaya duyulan isteklilik (Mckight, Cummings ve Chervany, 1998) korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusudur (Çetin Eğerci, 2009).

Güven, en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır (Demircan ve Ceylan, 2003). Güven, insanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir faktördür (Uysal, 2014). Mayer, Davis ve Schoorman (1995) güveni iyi niyet, hareket ve davranışlarla diğer insanlara duyulan itimat olarak tanımlamışlardır.

Güven duygusu, bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinin sağlıklı ve uzun süreli olabilmesi için gerekli olan bir duygudur (İşleyen, 2011). Bu bağlamda ilişkilerde devam eden gerekli bir öge (Zand, 1972), sosyal ilişkilerin temeli (Hosmer, 1995) ve bu ilişkilerin değişmesinde anahtar bir öge (Konovsky, 2000) olduğu söylenebilir.

Literatüre bakıldığında örgütlerin başarısını, verimliliğini ve etkililiğini arttırmak için birçok konuda araştırma yapılmıştır. Son yıllarda örgütsel davranışlarla ilgili yapılan araştırma konularından biri de işgörenlerin sergilemiş oldukları kayırmacılık davranışları olmuştur (Argon, 2016; Aydın, 2015; Aydoğan, 2009; Büte, 2011; Büte ve Tekarslan, 2010; Ciulla, 2005; Demirel ve Savaş, 2017; Erdem ve Meriç, 2011; Geçer, 2015; Ichniowski 1988; Karademir 2016; Meriç ve Erdem, 2013; Nadler ve Schulman 2006; Özkanan ve Erdem 2014; Polat ve Hiçyılmaz, 2017).

İngilizce karşılığı "Favoritizm" olan kayırmacılık kavramı yerine toplumumuzda genellikle torpil kavramı kullanılmaktadır (Polat ve Kazak, 2014). Bir yozlaşma türü olan kayırmacılığı Oktay (1983) '*aynı okulda okumuş olmak, aynı memleketten olmak, aynı siyasal düşünceyi paylaşmak*' gibi ölçütlerin ön plana çıkartılarak, evrensel değerlendirme ölçütlerinin geri plana atılması hali olarak ifade etmiştir.

Nadler ve Schulman'a (2006) göre kayırmacılık, bazı insanları haksız yere avantajlı duruma getirdiği için adalet ilkesinin zedelenmesine neden olmaktadır. İşin ehli olmayan kişiler farklı bağlantılar aracılığıyla bir pozisyona yerleştirildiğinde o kişilerin verdikleri hizmet çok nitelikli olamayabilir. Bu nedenle kayırmacılık aynı zamanda kamu yararını da olumsuz etkilemektedir. Aydoğan'a (2009) göre ise hak etmeyen insanlar terfi aldığında, aynı işi yapanlardan daha fazla para kazandığında bu kayırmacılıktır.

Ciulla (2005) kayırmacılığın olumsuz yönlerini vurgulamış; Büte (2011) ise, yönetim hastalıkları olarak da bilinen kayırmacılığın artmasıyla çalışanların iş stresinin arttığını; iş tatmini, işverene güveni ve motivasyonun ise azaldığını belirtmiştir. Polat ve Kazak'a (2014) göre, kayırmacı tutum ve davranışlar, işverene güveni ve işe motivasyonu azaltmanın yanında, işten ayrılma eğilimlerinde artışa, özellikle de çalışma arzusu yüksek olan nitelikli elemanların verimlilikleri üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir.

Kayırmacılık, hem gündelik hayatta hem de yönetim alanında karşımıza çıkan bir kavramdır ve varlığı benimsenmekte, olağanmış gibi kabul edilmektedir. Örgütsel ve yönetsel anlamda kayırmacılık ise, genel ve geniş anlamıyla, kamu görevlerine yapılan atamalarda ve terfilerde akrabalık (nepotizm) veya tanıdık-dost (kronizm) ilişkilerine ya da siyasi veya din temelli ortaya çıkan gruplara öncelik verilmesi; kamu kaynaklarının siyasi iktidara yandaş, seçmen kesimlerini kayıracak biçimde yönlendirilmesi (klijentalizm) gibi anlamlara gelmektedir. Kayırmacılık; örgüt içerisindeki elemanların ya da kamudaki memurun ve üst düzey yöneticilerin yakınlarını yasadışı bir biçimde ve haksız yere kayırmasıdır (Özkanan ve Erdem, 2014).

Kayırmacılığın çeşitli türleri bulunmaktadır. Kamu kurumlarında sıkça rastlanıldığı düşünülen “Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)”, “Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm)”, “Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık)” ve “Cinsel Kayırmacılık” türleri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm), örgütlerde yaygın bir feomendir (Bellow, 2003). Tarihi ise evrimsel biyoloji, antropoloji, din, sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi, tarih, hukuk, iktisat gibi birçok bilim dalı tarafından incelenmiştir (Ciulla, 2005). Özler, Ergun Özler ve Eren Gümüştekin'e (2007) göre monarşi veya hanedanlık gibi bir yönetim biçimi olan nepotizmin, Ichniowski (1988) işletmede elde edilen başarıların kendi başarıları mı yoksa akrabalık ilişkilerinden mi kaynaklı olduğunu bilememenin aile üyeleri üzerinde haksız bir baskı oluşturduğunu ve bunun aile üyelerinin eziklik yaşamalarına neden olduğunu belirtmiştir.

Hutcheson'a (2002) göre nepotizm, işletme yönetiminin gelecek nesillere devrinde daha dengeli bir geçişe olanak sağlayabilmekteyken Longenecker ve Schoen'a (1978) göre varislerin aile şirketlerindeki değerleri öğrenmeye başlamak için bir yöntemdir (Akt:Jones, 2012). Yani nepotizm avantajlı da olabilir. Demirel ve Savaş'ın (2017) da belirttiği gibi özellikle aile üyesi olan bireyin işe devamı, bağlılığı, kaynakları kullanımındaki hassasiyeti, yeni görev ve yetki almadaki istekliliği, güçlü iletişim ve sosyal paylaşımların olması, usta-çırak sürecinin önkoşulsuz işlemesi, bilgi, yetenek ve deneyimlerin doğal paylaşımı gibi pozitif sonuçlarla da karşılaşmak mümkündür (Demirel ve Savaş, 2017). Ancak bürokraside kayırılan kişi yeterli uzmanlığa ve bilgiye sahip olmadığında bu durum örgütün verimsiz kalmasına ve bürokrasi güvenirliliğinin yitirilmesine eden olmaktadır (Çakır, 2014). Devlet kademelerine bu şekilde liyakate bakılmadan akrabaların yerleştirilmesi körü körüne itaati, uygulamalarda eşitsizliği ve ayrımcılığı doğurmakta, böylece toplumda güvensizlik ve adaletsizlik duygularının yerleşmesine sebep olmaktadır (Yıldız, 2017).

Nepotizmde kayırılan kişi kan bağı olan akraba iken (Büte, 2011) kayırılanlar açısından bir zafiyete; iş açısından ise göreve gelmede başarı ve yetenek ölçüt alınmadığından iş kaybı ve başarısızlığa yol açar. Nepotizm politika ve uygulamaları olumsuz geri dönüşümlere neden olmaktadır (Sarıboğa, 2017). Nepotizm uygulamaları arttıkça çalışanların iş stresi artmakta; iş tatmini, işverene güveni ve adalete olan inancı ise azalmaktadır. Bu da çalışanların bireysel performanslarının düşmesine ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına yol açmaktadır (Büte ve Tekarslan, 2010).

Eş - Dost Kayırmacılığı (Kronizm), nepotizm ile benzer bir kavramdır. Aralarındaki tek fark, nepotizmin sadece aynı aileden gelen bireylerin birbirini kayırması, kayırılan kişinin yetenekleri sayesinde değil, aile bağları sayesinde hak etmediği bir konuma getirilmesi anlamına gelmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014). Kronizm ise kişinin aynı memlekette olma, aynı okula gitme, aynı mahallede yaşama, aynı sosyal grup içinde yer alma gibi arkadaşlık ve tanıdıklık bağlarından kaynaklanmaktadır (Çakır, 2014). Bu bağlamda, sadece birtakım sosyal alanlarda tanışmış olmaktan kaynaklanan yüzeysel bir bağ yeterli olduğu için kronizmin geniş sınırlara sahip olduğu söylenebilir (Yıldız, 2017).

Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık), Siyasal partilerin, iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak bu kimselere haksız yere menfaat sağlamalarına "Siyasal Kayırmacılık" adı verilmektedir (Aktan, 2001). Siyasi partilerin, iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak, bu kimselere haksız menfaat sağlamalarına "siyasi kayırmacılık" adı verilmektedir. Siyasi kayırmacılık, "politik yandaşlık" veya "partizanlık" olarak da adlandırılmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014). Siyasi görüşlere göre yandaşların üst kademelere yükselmesi patronaj bir sisteme neden olmakta, hizmet ve faaliyetlerin aksayarak kamuda kaynak israfının oluşmasına neden olacaktır (Ackerman, 1999 Akt.:Tabancalı, 2018).

Cinsel Kayırmacılık, ister kadın ister erkek olsun kişilere sırf cinsiyetlerinden dolayı farklı davranılmasıdır (Erdem ve Meriç, 2012).

Kayırmacılık liyakat sisteminin karşısında yer alan ve etkileriyle örgütleri tehdit eden bir yozlaşma türüdür (Tabancalı, 2018). Bu durum örgütlerde yaşandığında pek çok yönden kurumları ve işgörenleri olumsuz etkileyebilmektedir. Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütü olan okullarda da kayırmacılığın yaşanması, öğretmenlerin yöneticilere ve bağlı olduğu kuruma güvenini sarsarak adalet duygusuna zarar verebilmektedir.

Amaç

Bu araştırmayla ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okullara duydukları güven ve kayırmacılık düzeyinin belirlenmesi ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Öğretmen algılarına göre;

- 1.İlkokullarda okul yöneticilerinin kayırmacılık tutum ve davranış düzeyleri nedir?
- 2.İlkokullarda öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri nedir?
- 3.İlkokullarda okul yöneticilerinin kayırmacılık tutum ve davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 4.İlkokullarda okul yöneticilerinin kayırmacılık tutum ve davranış düzeyleri öğretmenlerin örgütsel güven algılarının bir yordayıcısı mıdır?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokullarda örgütsel güven ve kayırmacılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlandığından, araştırma yöntemi ilişkisel tarama modeli olarak belirlenmiştir. İlişkisel tarama modeli, "iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli" olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2010).

Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Erzurum ili merkez ilçelerinde görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, merkez ilçelerdeki 15 ilkokulda görev yapan 174 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmada yer alan öğretmenlerin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu amaçla aynı okulda en az 3 yıl görev yapıyor olmak araştırmanın örnekleme seçiminde ölçüt olarak belirlenmiştir. 3 yıl görev yapan o okullardaki bütün öğretmenler örnekleme dahil edilmiştir.

Verilerin Toplanması ve Çözülmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak Daboval ve arkadaşlarınca (1994) işletmeler için geliştirilen, Kamer (2001) tarafından Türkçe'ye çevrilen ve Yılmaz (2005) tarafından okullara uyarlanan "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, 1-6 arası puanlanan Likert tipi bir ölçektir. Çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık alt boyutlarında toplam 40 maddeden oluşmuştur. Ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach Alfa Katsayısı .97 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ise Cronbach Alfa Katsayısının .967 düzeyinde değer aldığı belirlenmiştir.

Ayrıca Erdem ve Meriç (2012) tarafından geliştirilen 'Okul Yönetiminde Kayırmacılık' ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 1-5 arası puanlanan Likert tipi bir ölçektir. Planlama, örgütlenme, koordinasyon, değerlendirme alt boyutlarında toplam 25 maddeden oluşmuştur. Ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach Alfa Katsayısı .962 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ise Cronbach Alfa Katsayısının .958 düzeyinde değer aldığı belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan likert ölçekle kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00 - 1.00 = 4.00 puanlık bir genişliğe dağılmıştır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde; okul yöneticilerinin kayırmacılık tutum ve davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algı düzeylerini belirlemede aritmetik ortalama, standart sapma değerlerine bakılmıştır. Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Okullarda Örgütsel Güven Ölçeklerinden elde edilen puanlar arasındaki ilişkilerin saptanması için Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi; Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeğinden elde edilen puanlarının okullarda örgütsel güven ölçeğinden elde edilen puanları yordama düzeyinin belirlenmesinde ise Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi tekniğinden yararlanılmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için araştırmaya katılan ilkökulda görev yapan öğretmenlerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyinin Ortalamaları

Araştırmaya katılan ilkökul öğretmenlerinin örgütsel güven özelliklerine dair ortalama puanlarını belirlemek amacıyla yapılan betimsel istatistik analizinin sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	N	\bar{X}	Ss.	Min.	Max
Çalışanlara Duyarlılık	174	3.99	1.11	1.53	6.00
Yöneticiye Güven	174	4.49	1.21	1.16	6.00
İletişim Ortamı	174	4.61	1.26	1.00	6.00

Yeniliğe Açıklık	174	4.49	1.29	1.00	6.00
Örgütsel Güven Genel Toplam	174	4.33	1.08	1.57	6.42

Araştırmaya katılan ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; çalışanlara duyarlılık orta düzey (3.99±1.11); yöneticiye güven yüksek (4.49±1.21); iletişim ortamı yüksek (4.61±1.26); yeniliğe açıklık yüksek (4.49±1.29); örgütsel güven genel toplam yüksek (4.33±1.08) düzeyde katıldıkları görülmektedir.

İlkokullarda Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranış Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranış Düzeylerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	n	\bar{X}	Ss.	Min.	Max
Planlama	174	2.15	1.08	1.00	5.00
Örgütlenme	174	1.99	1.00	1.00	5.00
Koordinasyon	174	2.13	1.07	1.00	5.00
Değerlendirme	174	2.00	.91	1.00	5.00
Kayırmacılık Genel Toplam	174	2.05	.88	1.00	25.00

Araştırmaya katılan ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranış Düzeylerine ilişkin algıları incelendiğinde; öğretmenlerin ortalama puanlara göre, planlama alt boyutuna düşük (2.15±1.08); örgütlenme alt boyutuna düşük (1.99±1.00); koordinasyon alt boyutuna düşük (2.13±1.07); değerlendirme alt boyutuna düşük (2.00±.91); kayırmacılık genel toplam puanına da düşük (2.05±.88) düzeyde katıldıkları görülmektedir.

İlkokullarda Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranış Düzeyleri ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 3. İlkokullarda Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranış Düzeyleri ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Değişkenler	Planlama	Örgütlenme	Koordinasyon	Değerlendirme	Kayırmacılık Genel Toplam	
Çalışanlara Duyarlılık	R	-.24	-.33	-.37	-.36	-.40
	p	.00	.00	.00	.00	.00
Yöneticiye Güven	R	-.23	-.39	-.41	-.40	-.44
	p	.00	.00	.00	.00	.00
İletişim Ortamı	R	-.23	-.35	-.35	-.35	-.40
	p	.00	.00	.00	.00	.00
Yeniliğe Açıklık	R	-.23	-.36	-.40	-.39	-.43
	p	.00	.00	.00	.00	.00
Örgütsel Güven Genel Toplam	R	-.25	-.37	-.42	-.41	-.45
	p	.00	.00	.00	.00	.00

p< .01

Okul yöneticilerinin kayırmacılık tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kullanılan Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Öğretmen algıları doğrultusunda elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve

davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında [$r = -.45$], negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel kayırmacılık ile örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından çalışanlara duyarlılık [$r = -.40$], yöneticiye güven [$r = -.44$], iletişim ortamı [$r = -.40$], yeniliğe açıklık [$r = -.43$], arasında neegatif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Örgütsel kayırmacılık toplamının en güçlü ilişkisi yöneticiye güven boyutuyla olduğu görülmüştür.

İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacı Tutum ve Davranış Düzeylerinin Örgütsel Güven Düzeyleri Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi İle İncelenmesi

Bu bölümde ilkokullarda yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranış düzeylerinin örgütsel güven düzeylerine etkisini gösteren çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4. Değişkenler Arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları (Planlama/Örgütsel Güven)

Çalışanlara Duyarlılık	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Sabit	12.8	9,46	.000	2.65	.000	.059
Planlama	-.04	-1.22	.224			
Örgütlenme	.00	-.05	.996			
Koordinasyon	-.51	-1.05	.294			
Değerlendirme	-.16	-.11	.909			

$R = .024$, $R^2 = .06$, $F = 2.65$ $p < .01$

Tablo 4'te görüldüğü üzere; öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları (planlama) puanlarının, öğretmenlerin örgütsel güven (çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı, yeniliğe açıklık) puanlarını yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [$F = 2.65$ $p < .01$]. Standartize edilmiş (β) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde öğretmenlerin yöneticilerin örgütsel kayırmacılık özelliklerinin ilkokullarda örgütsel güven özelliklerinin bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven algıları toplam varyansın % 06'sını [$R = .24$, $R^2 = .06$] yöneticilerin örgütsel kayırmacılık özellikleri ile açıklanabileceği, örgütsel güven puanındaki % 94'lük değişimin ise diğer değişkenlerle açıklanabileceği saptanmıştır.

Tablo 5. Değişkenler Arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları (Örgütlenme/Örgütsel Güven)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Örgütlenme	Sabit	23.12	10.81	.000	5.30	.000	.112
	Çalışanlara Duyarlılık	-.02	-.39	.695			
	Yöneticiye Güven	-.09	-1.31	.191			
	İletişim Ortamı	-.02	-.33	.735			
	Yeniliğe Açıklık	-.08	-.40	.687			

$R = .334$, $R^2 = .11$, $F = 5.30$ $p < .01$

Tablo 5'te görüldüğü üzere; öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları (örgütlenme) puanlarının, öğretmenlerin örgütsel güven (çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı, yeniliğe açıklık) puanlarını yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [$F = 5.30$ $p < .01$]. Standartize edilmiş (β) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde öğretmenlerin yöneticilerin örgütsel kayırmacılık özelliklerinin ilkokullarda örgütsel güven özelliklerinin bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven algıları toplam varyansın % 11'ini [$R = .33$, $R^2 = .11$] yöneticilerin örgütsel kayırmacılık özellikleri ile açıklanabileceği, örgütsel güven puanındaki % 89'lük değişimin ise diğer değişkenlerle açıklanabileceği saptanmıştır.

Tablo 6. Değişkenler Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (Koordinasyon/Örgütsel Güven)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Koordinasyon	Sabit	18.69	11.65	.000	6.91	.000	.141
	Çalışanlara Duyarlılık	-.05	-1.31	.189			
	Yöneticiye Güven	-.04	-.87	.384			
	İletişim Ortamı	-.03	-.54	.587			
	Yeniliğe Açıklık	-.05	-.34	.732			

$R=.375$, $R^2=.14$, $F=6.91$ $p<.01$

Tablo 6'da görüldüğü üzere; öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları (koordinasyon) puanlarının, öğretmenlerin örgütsel güven (çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı, yeniliğe açıklık) puanlarını yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [$F=6.91$ $p<.01$]. Standartize edilmiş (β) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde öğretmenlerin yöneticilerin örgütsel kayırmacılık özelliklerinin ilkokullarda örgütsel güven özelliklerinin bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven algıları toplam varyansın % 14'sını [$R=.37$, $R^2=.14$] yöneticilerin örgütsel kayırmacılık özellikleri ile açıklanabileceği, örgütsel güven puanındaki % 86'lık değişimin ise diğer değişkenlerle açıklanabileceği saptanmıştır.

Tablo 7. Değişkenler Arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları (Değerlendirme/ Örgütsel Güven)

Bağımlı Değişken	Çalışanlara Duyarlılık	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Değerlendirme	Sabit	28.41	11.272	.000	4.74	.000	.101
	Planlama	-.06	-1.01	.314			
	Yöneticiye Güven	-.05	-.60	.545			
	İletişim Ortamı	-.03	-.37	.708			
	Yeniliğe Açıklık	-.13	-.51	.609			

$R=.317$, $R^2=.10$ $F=4.74$ $p<.01$

Tablo 7'de görüldüğü üzere; öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları (planlama) puanlarının, öğretmenlerin örgütsel güven (çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı, yeniliğe açıklık) puanlarını yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [$F=4.74$ $p<.01$]. Standardize edilmiş (β) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde öğretmenlerin yöneticilerin örgütsel kayırmacılık özelliklerinin ilkokullarda örgütsel güven özelliklerinin bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven algıları toplam varyansın % 10'sını [$R=.31$, $R^2=.10$] yöneticilerin örgütsel kayırmacılık özellikleri ile açıklanabileceği, örgütsel güven puanındaki % 90'lık değişimin ise diğer değişkenlerle açıklanabileceği saptanmıştır.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları düşük düzeyde bulunmaktadır. Aydın'ın (2015) çalışmasında öğretmenler, okul yöneticilerinin uygulamalarında 'düşük' düzeyde kayırmacılık yaptıkları yönünde görüş bildirirken; Meriç ve Erdem (2013) tarafından yapılan araştırmada öğretmenler, okul yöneticilerinin uygulamalarında "nadiren" düzeyde kayırmacılık yaptıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Karademir (2016) de yapmış olduğu araştırmada benzer sonuçlara ulaşmış, Kazancı'nın (2010) yapmış olduğu araştırmaya katılan öğretmenler ise

'bazen' düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca, kayırmacılık konusunda Geçer'in (2015) araştırmasında kadın öğretmenler 'katılıyorum', erkek öğretmenler 'kısmen katılıyorum' şeklinde görüş bildirmişlerdir. Aydoğan'ın (2009) yapmış olduğu çalışmada ise cinsiyet değişkenine göre farklılaşma anlamlı bulunmamıştır. Bu konuda yapılan başka bir çalışmada, Karagöz (2006) mesleki kıdemi yüksek olan yöneticilerin büyük okullarda görev yaptıkları ve beklenenin aksine kayırmacı tutum sergiledikleri yönünde bulguya ulaşmıştır. Polat ve Kazak'ın (2014) yapmış oldukları çalışmada ise öğretmenler yöneticilerin kayırmacı tutum sergileme davranışına 'düşük' düzeyde katılım göstermişlerdir.

Okul yönetiminde kayırmacılığın örgütlenme, değerlendirme, koordinasyon ve planlama alt boyutlarında "düşük" düzeyde olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Okul çalışanlarının güvene dayalı geliştirecekleri ilişkiler eğitimin niteliği açısından oldukça önemlidir. Araştırmada elde edilen verilere göre, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Polat (2007), Arslan (2009) ve Polat ve Celep'in (2008) yapmış oldukları çalışmalarda da, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının genel olarak "katılıyorum" derecesi ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu yönüyle elde edilen sonuçların araştırmanın bulguları ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile yöneticilerin kayırmacılık düzeyleri arasındaki orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ören (2007) ve Keleş, Özkan ve Bezirci'nin (2011) çalışmalarında da benzer sonuçlara ulaşılmış olup kayırmacılığın güveni olumsuz yönde etkilediği sonucunu elde etmişlerdir. Argon'un (2016) yapmış olduğu yine benzer bir çalışmada, kayırmacılık sonucunda ilkokullarda hizmetin yürütülmesine yönelik olumsuz durumların ortaya çıktığı, çalışanlarda motivasyon düşüklüğü, tatminsizlik, boş verme yaşanırken yöneticiye yönelik güven kaybı ve uzaklaşmanın görüldüğü; böylece bireysel ve kurumsal zararın meydana geldiği bulgusu elde etmiştir.

Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları alt boyutlarından "planlamanın" öğretmenlerin örgütsel güven (çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı, yeniliğe açıklık) algılarının % 6 düzeyinde, "örgütlemenin" % 11 düzeyinde, "koordinasyonun" % 14 düzeyinde, "değerlendirmenin" % 6 düzeyinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Sonuç olarak okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, kayırmacılığın örgütsel güvenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen verilere dayalı olarak şu önerilerde bulunulabilir: Okul yöneticilerinin mesleki etik ilkelere uygun davranışlar sergilemeleri teşvik edilmeli, yasal çerçeve içerisinde okul yöneticileri üstlerine karşı korunmalı, astlarına karşı kayırmacı uygulamalar gösterdiklerinde bu davranışlarından dolayı sorumlu tutulmalıdır. Okullarda güvenli çalışma ortamları oluşturmalı, yönetim uygulamalarında şeffaflığa özen gösterilmeli, hesap verebilirlik ilkeleri genel prensip olarak kabul edilmeli, öğretmenlerin ödüllendirme ve görevlendirmelerinde liyakat ve performans esasları dikkate alınmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2001). Yolsuzluklarla mücadelede ideal devlet ve iyi yönetim (good governance) perspektifi. C.C. Aktan (Editör), *Yolsuzlukla mücadele stratejileri*. Ankara: Hak-İş Yayınları, 51-69.
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Cilt 24, No 1. Ss. 233-250
- Artuksu, E. (2009). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin alguları (Malatya İli Örneği)*. Bilim Uzmanlığı Tezi. İnönü Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya. Erişim Tarihi: 10.11.2017
- Aydın, Y.(2015).*Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erişim Tarihi: 10.11.2017
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the turkish educational system: nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Researchi*, Vol 4 no 1, 1-17.
- Bilgiç, Ö.(2011).*İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyine ilişkin alguları*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Erişim Tarihi: 10.11.2017
- Bökeoğlu, Ö.Ç., Yılmaz, K.(2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi Dergisi*. Sayı:54, 211-233.
- Büte, M. (2011).Kayırmacılığın çalışanlar üzerinde etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in çalışanlar üzerindeki etkileri:Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, cilt 6 sayı 1, 1-21.
- Ciulla, Joanne B. (2005). "In Praise of Nepotism?" *Business Ethics Quarterly*, 15 (1):153-160.
- Çakır, M. (2014). Bürokrasi ve Suç Olgusu. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(1), 18-24.
- Çetin Eğerci, T. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddetin (mobbingin) örgütsel güven düzeyine etkisi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Erişim Tarihi: 10.11.2017
- Çokluk Bökeoğlu, Ö. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, S.54,Ss. 211-233.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003).Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, cilt 10 sayı 2.
- Demirel, Y., ve Savaş, Y. (2017). Nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 6, sayı 1, 129-142.
- Eğerci, T. E. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddetin (mobbingin) örgütsel güven düzeyine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya. Erişim Tarihi: 10.11.2017
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2011). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *10. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu, 5-7 Mayıs 2011*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğü, 141-154.

- Geçer, A.(2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel destek algısı*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erişim Tarihi: 10.11.2017
- Hosmer, L.T. (1995). Trust: The connecting link between organisational theory and philosophical ethics. *The Academy of Management Review*. Vol 20, No 2, 379-403.
- Ichniowski, T. (1988). "The new nepotism: why dynasties are making a comeback", *Business Week*, April, ss.106-109.
- İşleyen, R. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile öğretmen performansı yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki*. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Erişim Tarihi: 10.11.2017
- Karademir, M.(2016). *Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık alguları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul ili Pendik ilçesi örneği*. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Erişim Tarihi: 10.11.2017
- Karagöz, B., K.(2006).*Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erişim Tarihi: 10.11.2017
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet alguları arasındaki ilişki düzeyi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Keleş, H.N., Özkan, T.K. ve Bezirci, M.(2011). A Study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family business in Türkiye. *International Business & Economics Research Journal*. Vol 10, Number 9.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal Of Management*. Vol 26, No 3, 489-511.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. and Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: new relationships and relities. *Academy of Management View*. Vol 23, No 3, 438-458.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. Vol 20, No 3, 709-734.
- McKnight, D. H., Cummings, L.L. and Chervany, N.L.(1998). Inital trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management*. Vol 23, No 3, 473-490.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013).İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, cilt 19 sayı 3, 467-498.
- Nadler, J. and Schulman, M. (2006). Favoritism, cronyism and nepotizm. http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/government_ethics/introduction/cronyism.html. Erişim tarihi: 23.08.2016
- Oktay, C.(1983).Yükselen istemler karşısında Türk siyasal sistemi ve kamu bürokrasisi. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi.
- Ören, K.(2007).Sosyal sermayede güven unsuru ve işgücü performansına etkisi. *Kamu-İş*. 9(1),
- Özdil, K. (2005). *İlköğretim okullarında güven ve örgütsel iklim arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Erişim Tarihi: 10.11.2017

- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*. Sayı 7, No 1, 103-124.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20), 179-206.
- Özler, H., Ergun Özler, D., Eren ve Gümüştekin, G. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *dergisosyabil. selcuk. edu.tr/susbed/ article/ download /495/477*, 437-450.
- Öztürk, Ç. (2010). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algıları (Bolu İli Örneği).Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu. Erişim Tarihi: 10.11.2017
- Polat, S., Hiçyılmaz, G.(2017). Sınıf öğretmenlerinin maruz kaldıkları ayrımcılık davranışları ve bu davranışların nedenleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*. 5(2), 47-66
- Polat, S., Kazak, E.(2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt 20, sayı 1, 71-92.
- Sarıboğa, M.(2017). Nepotizmin örgütsel bağlılık ve iş doyumuna etkisi ve otel çalışanları üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi: 03.03.2018.
- Tabancalı, E. (2018). İlköğretim okullarında kayırmacılık. *International Online Journal of Educational Sciences*, 10 (10), 1-14.
- Uysal, E. (2014). Lise Öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. Erişim Tarihi: 10.11.2017
- Yıldız, G. (2017). Kayırmacılık olgusunun Türk kamu yönetimine yansımaları. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 2: 62-76.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.14, Ss. 567-580.
- Yılmaz, E. (2006a). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16; 739-756.
- Yılmaz, E. (2006b). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. Erişim Tarihi: 10.11.2017
- Yücel, C., Samancı Kalaycı, G. 2009. Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. c. 19. s. 1: 113-132.
- Zand, D.E. (1972). *Trust and managerial problem solving*. administrative science quarterly. 17th International Congress of Psychology, 229-239.