

Received-Makale Geliş Tarihi 30.08.2024  
Published-Yayınlanma Tarihi 31.10.2024  
Volume-Cilt (Issue-Sayı), ss/pp 11(112), 2138-2148

Research Article /Araştırma Makalesi  
10.5281/zenodo.14045214

**Seher Sevgi Berk**

<https://orcid.org/0000-0002-5827-1423>  
Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli / TÜRKİYE  
ROR Id: <https://ror.org/0411seq30>

**Prof. Dr. Gönül Kaya Özbağ**

<https://orcid.org/0000-0002-4205-6171>  
Kocaeli Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Kocaeli/ TÜRKİYE  
ROR Id: <https://ror.org/0411seq30>

## Lojistik Çalışanlarında Örgütsel Kronizm ve Örgütsel Dayanıklılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

### Investigation Of the Relationship Between Organizational Cronism and Organizational Resilience in Logistics Employees

#### ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgütsel kronizmin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırma kapsamında öncelikle ilgili literatür detaylı bir şekilde incelenmiş, örgütsel kronizm ve örgütsel dayanıklılık kavramları ile ilgili mevcut bilgi ve teorik yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Literatürde bu iki kavram arasındaki ilişkiler ve etkiler çerçevesinde bir teorik zemin oluşturulmuştur. Araştırmanın ampirik kısmında, Kocaeli ilinde faaliyet gösteren lojistik sektörü firmalarında çalışan katılımcılardan, anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırma sonuçları, örgütsel kronizmin örgütsel dayanıklılık üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle, örgütsel kronizmin paternal (babacan) kronizm, karşılıklı çıkara dayalı kronizm ve iç grup yanlılığı boyutlarının örgütsel dayanıklılığın bilişsel, davranışsal ve bağlamsal unsurlarını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Sonuç olarak, bu çalışma örgütsel kronizmin örgütlerin dayanıklılık becerilerini zayıflattığı yönünde önemli bulgular sunmakta ve literatürde mevcut tartışmalara katkı sağlamaktadır. Örgütlerin, uzun vadeli başarılarını sürdürebilmek için kronizmi en aza indiren, adalet ve liyakate dayalı bir yönetim anlayışını benimsemeleri gerektiği vurgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Kronizm, Kayırmacılık, Örgütsel Dayanıklılık, Dayanıklılık

#### ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the effects of organizational cronyism on organizational resilience. Within the scope of the research, the relevant literature was thoroughly reviewed, and the current knowledge and theoretical approaches regarding the concepts of organizational cronyism and organizational resilience were presented. A theoretical framework was established in the literature based on the relationships and impacts between these two concepts. In the empirical part of the research, data was collected via a survey from participants working in logistics companies operating in the Kocaeli province. The research results revealed that organizational cronyism has a significant and negative effect on organizational resilience. Specifically, it was found that the dimensions of organizational cronyism, such as paternal (benevolent) cronyism, mutual-interest-based cronyism, and in-group bias, negatively impact the cognitive, behavioral, and contextual elements of organizational resilience. In conclusion, this study provides important findings suggesting that organizational cronyism weakens the resilience capabilities of organizations and contributes to ongoing discussions in the literature. It emphasizes that organizations should adopt a management approach based on justice and merit, minimizing cronyism, in order to sustain their long-term success.

**Keywords:** Organizational Cronyism, Favoritism, Organizational Resilience, Resilience

#### 1. GİRİŞ

İnsanlar toplumsal varlıklar olarak her ortamda iletişim kurma ve sosyal ilişkiler geliştirme eğilimindedir. Bireyler, aile bağları, arkadaşlık ilişkileri, ortak geçmişler ya da benzer inançlar gibi etkenler aracılığıyla daha güçlü iletişim kanalları oluşturabilirler. Bu tür ilişkiler, sosyal çevrelerinde olduğu gibi, örgütler içinde de belirli bireylerin ayrıcalıklı muamele görmesine neden olabilir. Bu durum, genel olarak kayırmacılık olarak adlandırılır. Örgütlerde kayırmacılık eğilimi, farklı şekillerde ortaya çıkabilir; eş, dost ya da tanıdıkların kayırılması kronizm, akrabaların kayırılması nepotizm, belirli siyasi ilişkilerin gözetilmesi ise partizanlık olarak tanımlanır.

Örgütsel kronizm, özellikle örgüt içinde liyakat, yetenek ve başarı gibi faktörlerin göz ardı edilip, kişisel ilişkiler doğrultusunda verilen kararlarla şekillenen bir kavramdır. Bireylerin yalnızca tanıdıkları veya yakın oldukları kişiler lehine pozisyon aldığı, terfi ettiği ya da ödüllendirildiği durumlar, örgütsel kronizmin tipik örnekleridir. Kronizmin üç temel boyutu üzerinde durulmaktadır: iç grup yanlılığı, paternalist kronizm ve karşılıklı çıkar ilişkisi.

Örgütsel dayanıklılık ise, kronizme kıyasla daha yerleşik bir kavram olup, örgütlerin krizler, belirsizlikler ve zorlu piyasa koşullarına karşı direnç gösterme yeteneğini ifade eder. Günümüzde rekabetin ve değişimin hızla arttığı iş dünyasında, örgütlerin ayakta kalabilmesi için dayanıklı olmaları zorunludur. Örgütsel dayanıklılık, yalnızca kriz anlarında değil, örgütlerin sürekli gelişimini sağlamak adına da kritik bir yetenektir.

Yapılan literatür incelemeleri, örgüt içindeki kronizmin, örgütün dayanıklılık kapasitesini olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Kronizmin artması, örgüt içinde adaletsizlik algısını güçlendirir, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını zedeler ve bu da örgütün krizlere karşı direncini zayıflatır. Bu çalışmanın hipotezleri de bu çerçevede oluşturulmuştur; örgütsel kronizmin artması örgütsel dayanıklılığı olumsuz yönde etkilerken, kronizmin azalması örgütsel dayanıklılığı artıracaktır. Araştırma kapsamında, Kocaeli ilinde lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmalardan veri toplanmış ve elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Faktör analizi, güvenilirlik testleri ve regresyon analizleri, örgütsel kronizmin örgütsel dayanıklılığı negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bulgular, örgütlerde kronizmin azaltılmasının dayanıklılık stratejileri açısından kritik olduğunu göstermektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgütsel Kronizm

Örgütsel kronizm kavramını daha etkili bir şekilde açıklayabilmek adına öncelikle kayırmacılık kavramına değinmek yerinde olacaktır. Kayırmacılık, literatürde birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. İlk tanımlamalardan biri Khatri ve arkadaşları (2003) tarafından yapılmış olup, kayırmacılığı örgüt içerisinde ayrıcalıklı iş arkadaşlarına ekonomik ve sosyal avantajlar sağlama olarak ele almışlardır. Khatri ve arkadaşlarının tanımladığı kronizm, yalnızca ekonomik ayrıcalıklarla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda terfi, pozisyon tahsisi, maaş zammı gibi kritik karar süreçlerinde de etkisini göstermektedir. Kronizmin yaygın olduğu örgütlerde, bu tür kayırmacı uygulamalar uzun vadede mali krizlere yol açabilir ve örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyebilir.

Eryılmaz (2002), kayırmacılığın iki farklı şekilde ortaya çıktığını ve bunlardan birincisinin kamu görevine yerleştirilmede tanıdık, eş, dost, hemşeri, siyasi yakınlık, akraba, meslektaşlık, aynı okuldan mezuniyet gibi faktörlerin liyakat yerine tercih edilmesinden kaynaklandığını ikincisinin de kamu görevinin dağıtımının ihtiyaçlar doğrultusunda değil siyasi partisine destek ya da ideolojik yakınlık kriterlerinin dikkate alınmasından kaynaklandığını savunmaktadır. Özkanan ve Erdem (2014), kayırmacılığı yönetsel ve örgütsel anlamda; terfiler ve görev atamalarında akrabalık (nepotizm); eş, dost (kronizm); siyasi ya da din temelli (klijentalizm) yakınlıklara öncelik verilmesi olarak tanımlamakta ve toplumsal sistemin her alanında görülebildiğini belirtmektedir. Kayabaşı (2005, s.56), kayırmacılığın siyasal karar alma süreçlerinde ortaya çıkan bir bozulma türü olduğunu vurgularken, kronizmi ise özellikle kamu görevlerinde bürokratların eş-dost ilişkilerini liyakatin önüne koyduğu bir kayırma biçimi olarak tanımlamaktadır.

Kayırmacılık, geniş bir kavram olup birçok alt tür barındırır. Kayırma işlemi akrabalara yönelik yapıldığında nepotizm, eş-dost ya da arkadaşlara yapıldığında kronizm, siyasi olarak yakın görülen bireylere yapıldığında ise partizanlık olarak adlandırılır. Kronizmin diğer kayırmacılık türlerinden farkı, kişisel ilişkiler bağlamında uygulandığı bireyler üzerine odaklanmasıdır. Özkanan ve Erdem (2014, s.10), kayırmacılığı iki ana başlık altında incelemişlerdir: birey kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılık. Çalışmalarında, kronizm ve nepotizmi birey kayırmacılığı kapsamında değerlendirirken, patronaj, klientalizm ve hizmet kayırmacılığı gibi uygulamaları ise siyasi kayırmacılığın alt başlıkları altında ele almışlardır. Bu sınıflamalar, kayırmacılığın yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda kurumsal ve politik süreçlerde de çeşitli biçimlerde ortaya çıkabileceğini göstermektedir.

Khatri ve arkadaşları (2008, s.22), kronizmi, İngilizce "crony" kelimesinden türeyen ve "yakın arkadaş" anlamına gelen bir kavram olarak tanımlamaktadır. Kronizm, kişilerin yetenek ve yeterliliklerinden ziyade, kilit noktalardaki arkadaşlık ilişkileri sayesinde çıkar elde etmeleri ve farklı muamele görmeleri anlamına gelir. Literatürde "ahbap-çavuş kapitalizmi" olarak da bilinen bu kavram, Çevik Tekin'in (2020, s.81) çalışmasında, bireylerin ait hissettikleri sosyal grupların çıkarlarını koruma eğilimlerinin bir sonucu olarak gösterilmektedir. Bu görüşe göre, kişiler kendilerini ait hissettikleri gruba karşı yanlı bir tutum sergiler ve

bu grup içindeki bireylerin çıkarlarını diğer bireylerden daha fazla önemser. Ayrıca, Çevik Tekin, kayırılan tarafın kayıran kişiye karşı minnet duygusu beslediğini ve bu minnet duygusunun ileride karşılıklı bir kayırma döngüsüne yol açabileceğini belirtmektedir.

Aktan (2001, s.16) ise kronizmi, kamu görevlilerinin işe alımında liyakat ve eşitlik ilkeleri yerine, eş-dost ilişkilerinin öncelik kazandığı bir istihdam şekli olarak tanımlar. Aynı zamanda, hemşerilik bağlarının da kronizm kapsamında değerlendirilebileceğini, özellikle geleneksel toplumlarda aynı memleketten olmanın kayırmacılıkta etkili bir faktör olduğunu vurgular. Yan ve Bei (2009), kronizmin ortaya çıkabilmesi için dört temel koşulun varlığından bahsetmektedir: İlk olarak, açık bir sözleşme olmaksızın yapılan iyiliğin karşılığının verileceğine dair bir inanç olmalıdır. İkinci olarak, takas konusu olabilecek değerli bir unsurun varlığı gereklidir. Üçüncü olarak, kronizm sürecine dahil olan iki tarafın aynı sosyal ağa ait olması beklenir. Son olarak, kronizmin sonucunda, bu ilişki dışında kalan üçüncü tarafların zarar görmesi kaçınılmazdır. Bu koşullar, kronizmin bireyler ve örgütler üzerinde yarattığı olumsuz etkileri daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Örgütsel kronizm, literatürde genellikle üç temel boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar, örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler temelinde şekillenmekte ve ast-üst ilişkilerinin düzeyi, ödül beklentisi gibi unsurlar dikkate alınarak sınıflandırılmaktadır. Örgütsel kronizmin bu boyutları, paternal (babacan) kronizm, karşılıklı çıkar dayalı kronizm ve iç grup yanlılığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Paternal kronizm boyutunda, astların yöneticilerine koşulsuz bir bağlılık ve sadakat göstermeleri söz konusudur. Yöneticiler ise bu bağlılık karşısında astlarının menfaatlerini koruyarak bir nevi yazılı olmayan bir sadakat-güç ilişkisi kurmaktadır. Bu ilişki, yöneticinin otoritesini pekiştirirken astların sadakatlerinin ödüllendirilmesini sağlamaktadır.

Karşılıklı çıkar dayalı kronizm boyutunda ise sadakatten ziyade karşılıklı çıkar ilişkisi ön plandadır. Astlar, bağlı oldukları yöneticilere karşı gösterdikleri bağlılık sonucunda belirli ödüller veya ayrıcalıklar beklerler. Bu boyutta, sadakat daha pragmatik bir temele dayanır ve tarafların çıkarlarını gözetken bir ilişki söz konusudur. İç grup yanlılığı boyutunda ise örgüt içerisindeki çalışanlar, kendilerine yakın hissettikleri bireylerle bir grup oluşturarak bu grup içerisindeki bireylere yanlı davranırlar. Bu durum, örgütte iç grupların oluşmasına ve bu gruplar arasındaki ilişkilerin kayırmacılık şeklinde işlenmesine yol açar. Bu tür grup dinamikleri, örgüt içinde ayrımcılığa ve eşitsizliğe sebep olabilir.

Kronizm, genel anlamda kayırmacılığın bir çeşidi olup, arkadaşlar, eş-dost gibi sosyal ilişkiler temelinde yapılan bir kayırmacılık olduğu görülmektedir. Örgütsel ve bireysel düzlemde, kayırılan çalışan açısından olumlu gibi görünse de örgütün diğer üyeleri ve genel örgütsel yapı açısından bu durum olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Kara (2019, s.20), kronizmi ve kayırmacılığı, toplumsal yapıda derin yaralar açan, eşitsizliğe yol açan en önemli sorunlardan biri olarak değerlendirmektedir. Ayrıca, bu tür davranışların hukuk kurallarına, genel ahlaka ve toplumun yerleşik değerlerine aykırı olduğunu da savunmaktadır. Özer ve Çağlayan (2016, s.24) ise kronizmin, örgüt içinde hem örgüte hem de yöneticilere karşı duyulan güveni zedelediğini ifade etmektedir. Polat (2013, s.2), kayırmacı davranışların, çalışan motivasyonu, stres yönetimi, performans ve bağlılık gibi örgütsel unsurları olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Özellikle kayırılmayan çalışanlar için bu durum, örgüte ve örgüt adaletine duyulan güveni sarsarak ciddi olumsuzluklar yaratmaktadır. Örgütsel kronizmin varlığı, çalışanların örgüte olan güvenini zedeleyerek onları örgütten uzaklaştırmakta ve bu durum, örgütün genel dayanıklılığını ve sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu noktada, örgütsel kronizm ile doğrudan ilişkili olan örgütsel dayanıklılık kavramını incelemek, konunun daha net anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

## 2.2. Örgütsel Dayanıklılık

Dayanıklılık kavramı, kökeni itibarıyla benzerlik gösterse de farklı disiplinlerde değişik anlamlar taşımaktadır. Temelinde karmaşık durumlara karşı gösterilen direnç, esneklik ve uyum sağlama yetenekleri bulunan bu kavram, ilk olarak 1973 yılında Holling tarafından ekolojik sistemler bağlamında tanımlanmıştır. Holling, dayanıklılığı “sistem sürekliliğinin bir ölçüsü ve huzursuzluk ile karmaşa yaratan durumların sönümlenerek mevcut ilişkileri sürdürme yeteneği” olarak ifade etmiştir. Psikolojik bir durum olarak ele alınan dayanıklılık, 1990 yılında Masten ve arkadaşları tarafından “zorlu veya endişe verici koşullara rağmen başarılı bir adaptasyon süreci ve sonucu” şeklinde tanımlanmıştır. Örgütsel bağlamda yapılan ilk tanım ise 1998 yılında Horne ve Orr’a aittir. Bu tanıma göre, örgütsel dayanıklılık, “önemli değişikliklere verimli bir şekilde yanıt verebilme yeteneği” olarak ifade edilmektedir. Dayanıklılık kavramı, bireysel, sosyo-ekolojik sistemler, afet yönetimi, fiziksel sistemler ve mühendislik gibi farklı alanlarda da tanımlanmış olup, köken olarak metanet, sağlamlık ve esneklik anlamlarını taşımaktadır. Türkçe literatürde dayanıklılık kavramı üzerinde sınırlı sayıda çalışma bulunmakla birlikte, Gerçek ve

Yılmaz Börekçi (2019: s.201), Yükseköğretim Kurulu (YÖK) veri tabanı ve ULAKBİM veri tabanında alan bazlı kullanım sıklıklarının incelemiş ve her iki veri tabanında da “resilience” kavramının en çok “dayanıklılık” olarak ele alındığını göstermişlerdir. Ayrıca, dayanıklılık terimi dışında; “dirençlilik”, “direniş”, “esneklik”, “kendini toparlama”, “sağlamlık” ve “yılmazlık” terimlerinin de kullanıldığı bu çalışmalarda vurgulanmıştır.

Örgütlerin dayanıklılık kavramını hayata geçirebilmek ve kendi bünyelerinde uygulayabilmek amacıyla belirli stratejik yönelimlere sahip olmaları gerekmektedir. Escriba-Esteve ve arkadaşları (2009: s.583), örgütlerin rakipleri karşısında başarılı olabilmek ve pazarda güçlü bir paya sahip olabilmek için benimsedikleri stratejik yönelimleri tanımlamaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin dayanıklı bir yapıya sahip olabilmek ve karşılaştıkları zorluklarla başa çıkabilmek için çeşitli stratejiler izlediği söylenebilir. Bu stratejileri; anlatı, sınıflama ve mukayese olarak üç ana başlık altında sınıflandırmak mümkündür. Anlatı yaklaşımını, Yorulmaz (2023: s.18), analiz ve gözlem yöntemleri kullanarak firmaya özgü stratejilerin sözel yöntemlerle bir çıkarımda bulunması olarak tanımlamaktadır. Sınıflama yaklaşımı, anlatı yaklaşımının sınırlı kaldığı durumlarda firma stratejilerini sınıflandırarak ele alan bir yöntemdir. Mukayeseli yaklaşım ise, anlatı ve sınıflama yaklaşımlarına göre daha derinlemesine inceleme yaparak stratejileri detaylandırmakta ve uygulamalarını sağlamaktadır.

Örgütsel dayanıklılık, literatürde farklı boyutlarla ele alınmıştır. İlk boyutlandırma, 1998 yılında Mallak tarafından yapılmış olup, örgütsel dayanıklılığı altı boyutta incelemiştir: kaynak bağımlılığı, kaynaklara erişim, kaçınma, eleştirel anlayış, rol bağımlılığı ve hedefe yönelik çözüm arayışı. 2011 yılında Lengnick-Hall ve arkadaşları, örgütsel dayanıklılığı üç boyutta incelemiş ve örgütlerin dayanıklı olabilmesi için bilişsel, davranışsal ve bağlamsal dayanıklılık boyutlarına sahip olmaları gerektiğini savunmuşlardır. Bilişsel dayanıklılık, örgütün güçlü bir hedefe sahip olmasını ve bu hedefe ilerlerken temel değerlerinden vazgeçmeden olayları yaratıcı bir şekilde yorumlama yeteneğini ifade eder. Davranışsal boyut, örgüt içerisindeki bireylerin örgüte fayda sağlayacak şekilde yaratıcı düşünme ve örgüte bağlı hareket etme yeteneklerini kapsar. Bağlamsal boyut ise, bireylerin birbirleriyle etkileşim içerisinde olmalarını, üstlendikleri görevlerin bilincinde olmalarını ve örgüt içindeki kaynaklardan etkin bir şekilde faydalanabilmelerini içerir.

Akgün ve Keskin (2014), bu çalışmanın üzerine eklemeler yaparak üç ana boyutu detaylandırmış ve on altı boyutta kavramı incelemişlerdir. Yapılan bu çalışma, Lengnick-Hall ve arkadaşlarının yanı sıra Akgün ve Keskin’in önceki çalışmalarını da dayanak almıştır. Akgün ve Keskin (2014: s.6934-6936), Lengnick-Hall ve arkadaşlarının bilişsel boyut olarak ele aldığı unsurları kavramsal yönelim ve yapıcı sezme yeteneği olarak iki ayrı unsur şeklinde detaylandırmışlardır. Kavramsal yönelim, örgütün hedeflerine ulaşmada temel değerlerini ve vizyoner gerçekliği kullanarak bireyleri teşvik etme yeteneğini ifade ederken, yapıcı sezme yeteneği, örgüt içerisindeki bireylerin yeni problemlerle karşılaştıklarında yaratıcı çözümler üretebilmelerini ifade etmektedir. Lengnick-Hall ve arkadaşlarının, davranışsal boyut olarak ele aldığı unsurlar; öğrenilmiş beceriklilik, yaratıcılık, davranışsal hazırlık ve pratik alışkanlıklar olarak dört başlık altında detaylandırılmıştır. Öğrenilmiş beceriklilik ve yaratıcılık, örgütün çalışanlarının problem durumlarını örgüt yararına çevirebilecek yaratıcı ve pratik davranışlar sergileme yeteneklerini ifade eder. Davranışsal hazırlık ise, örgütün bilgi kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak olası problemler karşısında önlem almasını sağlamaktadır. Bağlamsal boyut olarak kabul edilen unsurlar ise; derin sosyal sermaye, psikolojik güvenlik, güç dağılımı/sorumluluklar ve geniş kaynak ağları boyutlarını içermektedir. Psikolojik güvenlik, örgüt içerisindeki bireylerin kendilerini güvende hissettiklerinde daha cesur ve yaratıcı hareket ettiklerini göstermektedir. Derin sosyal sermaye, örgüt içerisindeki güven ortamının, bireyler arası dürüstlük ile saygı ve özsaygı düzeylerinin örgütsel dayanıklılığı nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Güç dağılımı, bireylerin rollerini sahiplenmeleri ve diğer bireylere hesap verebilir olmalarının örgütsel dayanıklılığı artırıcı etkisini vurgulamaktadır. Son olarak, geniş kaynak ağlarına sahip olma boyutu, örgütlerin sınırlı bilgi kaynaklarına sahip diğer kuruluşlarla iş birliği yapmalarının ve bu bilgileri güvenli bir biçimde muhafaza etmelerinin örgütsel dayanıklılığı artırdığını ifade etmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel dayanıklılık kavramı, Lengnick-Hall ve Beck’in belirlediği örgütsel dayanıklılık boyutları çerçevesinde Akgün ve Keskin (2014) tarafından geliştirilen üç boyutlu bir ölçekle ele alınmaktadır. Bu ölçek, örgütlerin zorlu koşullar karşısında gösterdikleri esneklik ve adaptasyon yeteneklerini değerlendirirken, bilişsel, davranışsal ve bağlamsal unsurları kapsamaktadır. Bilişsel boyut, örgütün hedeflerine ulaşma konusundaki yaratıcı yaklaşımını ve temel değerlerini koruma yeteneğini ifade ederken; davranışsal boyut, bireylerin örgütsel fayda sağlamak için gösterdikleri yaratıcı düşünme ve bağlılık düzeylerini kapsamaktadır. Bağlamsal boyut ise bireylerin etkileşimde bulunma becerilerini, görev bilincini ve kaynakların etkin kullanımını içermektedir.



### 2.3. Örgütsel Kronizm ve Örgütsel Dayanıklılık Arasındaki İlişki

Örgütsel kronizm ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi anlamak, modern iş dünyasında çalışan memnuniyeti ve örgütsel verimlilik üzerinde önemli etkilere sahip olduğundan, araştırma literatüründe giderek daha fazla ilgi çekmektedir. Muğla'daki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, örgütsel kronizmin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkileri ortaya konmuş (Çetin vd., 2021) ve kayırmacı davranışların çalışanların moral ve motivasyonunu zedelediği vurgulanmıştır. Diğer bir çalışmada ise, Kuzey Kıbrıs bankacılık sektöründe nepotizm, kayırma ve kronizmin iş stresi ve iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçlar, kayırmacı ilişkilerin çalışanlar arasında güvensizlik ve tatminsizlik yarattığını işaret etmektedir (Özdemir vd., 2021).

Örgütsel kronizmin sonuçları, sosyal değişim teorisi perspektifinden de ele alınmaktadır. Örneğin, bir çalışmada, kronizmin, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin niteliğini etkileyerek iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde dolaylı etkiler yarattığı tespit edilmiştir (Khan vd., 2020). Bununla birlikte, hemşirelik personeli üzerinde yapılan başka bir çalışmada, nepotizmin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiş, kayırmacı uygulamaların çalışan memnuniyetsizliğine yol açtığı sonucuna varılmıştır (Çolak ve Uğurlu, 2020).

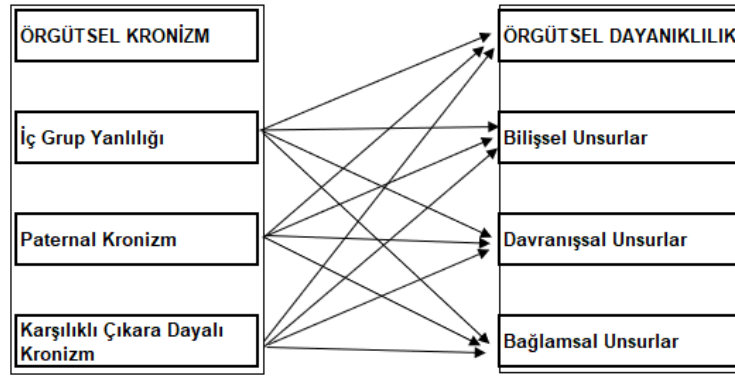
Örgütsel kronizm ayrıca, örgütsel güven ve bağlılık üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır. Arnavutluk hizmet sektöründe yapılan bir araştırma, kayırma uygulamalarının örgütsel güveni azalttığını ve dolayısıyla çalışan bağlılığını zayıflattığını göstermiştir (Milo ve Gashi, 2020). Bunun yanı sıra, Pakistan'daki yükseköğretim kurumlarında yapılan bir çalışmada, örgütsel kronizmin, sapkın (deviant) iş davranışları ile ilişkisi incelenmiş ve çalışanların kayırmacı uygulamalara maruz kalmasının, iş yerindeki dikkatsizlik ve ihmalkarlık gibi olumsuz davranışları artırdığı belirlenmiştir (Rehman ve Shams., 2020).

Bu literatür bulguları ışığında, örgütsel kronizm ile örgütsel dayanıklılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütlerde kronizm algısının yüksek olması, dayanıklılık seviyesinin düşmesine; aksine, kronizm algısının düşük olması, örgütsel dayanıklılığın yüksek olmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel kronizm, uzun vadeli başarının önünde bir engel teşkil eden bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

## 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 3.1. Araştırmanın Önemi, Amacı ve Modeli

Günümüzde örgütlerde kronizm sıklıkla karşılaştığımız bir davranıştır. Özellikle ülkemiz gibi aile, akrabalık ve eş-dost ilişkilerine önem veren ülkelerde çok fazla karşılaştığımız bu davranış örgüt içerisinde istenmeyen davranış olarak nitelendirilir. Örgütsel kronizmin hem çalışanların moral ve motivasyonunu düşüreceği hem de örgütün devamlılığını sektöre uğratacağı öngörülebilmektedir. Kronizm davranışının varlığı örgüt içerisinde liyakatsiz bir çalışma ortamına, vasıfsız yönetici ve çalışanlara, niteliksiz kadrolaşmalara ve bu olumsuz durumdan dolayı çalışan sirkülasyonuna neden olabilmektedir. Örgütsel kronizm çalışmanın literatür kısmında da belirtildiği üzere örgüt içerisinde istenmeyen bir durum olmakla beraber örgütün devamlılık ve dayanıklılığını da olumsuz yönde etkilemektedir. Dayanıklı örgütlerde çalışanların moral ve motivasyonları yüksektir, çalışan ve yöneticiler mevcut kadrolarında performans kriterleri değerlendirilerek konumlandırılmış ve nitelikli kadrolaşmıştır. Bu örgütlerin geçmiş hatalarından ders almış ve geleceklerini de buna göre planlamış olmaları yüksek ihtimaldir. Örgütsel dayanıklılığın yüksek olması hem örgütün devamlılığını sağlayabilmesi hem de örgüt içi faaliyetlerin sıkıntısız olarak yürütülebilmesi için gerekli bir durumdur. Bu çalışmada örgütsel kronizmin örgütsel dayanıklılığı ne derecede etkilediğini incelemek amacıyla analizler yapılmıştır. Araştırmanın modeli ve oluşturulan hipotezler (H), alt hipotezler (Ha-b-c) aşağıda yer almaktadır.



**H1: Örgütsel kronizmin iç grup yanlılığı boyutu, örgütsel dayanıklılık üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.**

*H1a: İç grup yanlılığının örgütsel dayanıklılığın bilişsel boyutu üzerindeki etkisi negatiftir ve anlamlıdır.*

*H1b: İç grup yanlılığının örgütsel dayanıklılığın davranışsal boyutu üzerindeki etkisi negatiftir ve anlamlıdır.*

*H1c: İç grup yanlılığının örgütsel dayanıklılığın bağlamsal boyutu üzerindeki etkisi negatiftir ve anlamlıdır.*

**H2: Örgütsel kronizmin paternal kronizm boyutu, örgütsel dayanıklılık üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.**

*H2a: Paternal kronizmin örgütsel dayanıklılığın bilişsel boyutu üzerindeki etkisi negatiftir ve anlamlıdır.*

*H2b: Paternal kronizmin örgütsel dayanıklılığın davranışsal boyutu üzerindeki etkisi negatiftir ve anlamlıdır.*

*H2c: Paternal kronizmin örgütsel dayanıklılığın bağlamsal boyutu üzerindeki etkisi negatiftir ve anlamlıdır.*

**H3: Örgütsel kronizmin karşılıklı çıkara dayalı kronizm boyutu, örgütsel dayanıklılık üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.**

*H3a: Karşılıklı çıkara dayalı kronizmin örgütsel dayanıklılığın bilişsel boyutu üzerindeki etkisi negatiftir ve anlamlıdır.*

*H3b: Karşılıklı çıkara dayalı kronizmin örgütsel dayanıklılığın davranışsal boyutu üzerindeki etkisi negatiftir ve anlamlıdır.*

*H3c: Karşılıklı çıkara dayalı kronizmin örgütsel dayanıklılığın bağlamsal boyutu üzerindeki etkisi negatiftir ve anlamlıdır.*

### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırma, örgütsel kronizmin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, Kocaeli ilinde faaliyet gösteren lojistik sektöründeki işletmelerden kolayda örnekleme yöntemi ile 115 kişilik bir örneklem seçilmiştir. Anketler, katılımcıların örgütsel kronizm algılarını ve dayanıklılık düzeylerini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Verilerin toplanmasında Google Forms uygulaması kullanılmış ve katılımcılara e-posta ve telefon aracılığıyla ulaşılmıştır. Toplanan veriler arasında 112 geçerli anket ile analizler yapılmıştır.

Bu doğrultuda çalışanlarının örgütsel kronizm ile ilgili algılarını ölçmek amacıyla Turhan (2014) tarafından geliştirilen 3 boyut ve 15 maddeden oluşan Örgütsel Kronizm Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte katılımcıların örgütsel kronizm algıları iç grup yanlılığı, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar ilişkisi boyutlarına göre incelenmiştir. Ölçek 5'li likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. (5-Kesinlikle Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 2-Katılmıyorum, 1-Kesinlikle Katılmıyorum). Ölçekte ters kodlanan ifade bulunmamaktadır.

Katılımcıların örgütsel dayanıklılık seviyelerini ölçmek amacıyla ise Lengnick-Hall ve Beck'in örgütsel dayanıklılık boyutları çerçevesinde oluşturulan Akgün ve Keskin (2014) tarafından geliştirilen, 3 boyuttan oluşan 43 maddelik Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların örgütsel dayanıklılık seviyeleri bilişsel unsurlar, davranışsal unsurlar ve bağlamsal unsurlar göz önüne alınarak incelenmiştir.

Ölçek hazırlanırken 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. (5-Kesinlikle Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 2-Katılmıyorum, 1-Kesinlikle Katılmıyorum). Ölçekte ters kodlanan ifade bulunmamaktadır.

Çalışmada kullanılan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. Anketin ilk kısmını demografik özelliklere (6) ilişkin sorular, ikinci kısmını Örgütsel Kronizm Ölçeği (15) üçüncü ve son kısmını ise Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği (43) oluşturmaktadır. Ankette toplam 64 ifade bulunmaktadır.

### 3.3. Verilerin Analizi

Bu çalışmada, veri analizleri yapılmadan önce verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı incelenmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri analiz edilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre, bu değerlerin +1.5 ile -1.5 arasında olması durumunda verilerin normal dağılıma yakın olduğu kabul edilmektedir. Ancak kesin bir değerlendirme için Kolmogorov-Smirnov Testi ve Shapiro-Wilk Testi uygulanmalıdır. Çalışmanın örnekleme uygun olan test Shapiro-Wilk testidir. Bu nedenle, çarpıklık ve basıklık değerleri incelendikten sonra Tablo 2'de Shapiro-Wilk testi sonuçları sunulmuştur. Shapiro-Wilk testi sonuçlarında tüm boyutların anlamlılık düzeylerinin  $p > 0,01$  olduğu görüldükten sonra dağılımın normal olduğu görülmüştür.

**Tablo 1.** Normal Dağılım Analizi

		İstatistik		Std. Hata
Örgütsel Kronizm	İç Grup Yanlılığı Boyutu	Çarpıklık	-0,031	0,228
		Basıklık	-1,177	0,453
	Paternal Kronizm Boyutu	Çarpıklık	-0,014	0,228
		Basıklık	-0,823	0,453
Örgütsel Dayanıklılık	Karşılıklı Çıkar İlişkisi Boyutu	Çarpıklık	0,267	0,228
		Basıklık	-0,526	0,453
	Bilişsel Unsurlar Boyutu	Çarpıklık	-0,343	0,228
		Basıklık	-0,394	0,453
Davranışsal Unsurlar Boyutu	Çarpıklık	-0,412	0,228	
	Basıklık	-0,101	0,453	
Bağlamsal Unsurlar Boyutu	Çarpıklık	-0,580	0,228	
	Basıklık	0,026	0,453	

**Tablo 2.** Shapiro-Wilk Testi

		Shapiro-Wilk		
		İstatistik	N	Anl.
Örgütsel Kronizm	İç Grup Yanlılığı Boyutu	0,930	112	0,000
	Paternal Kronizm Boyutu	0,969	112	0,010
	Karşılıklı Çıkar İlişkisi Boyutu	0,972	112	0,018
Örgütsel Dayanıklılık	Bilişsel Unsurlar Boyutu	0,967	112	0,092
	Davranışsal Unsurlar Boyutu	0,957	112	0,017
	Bağlamsal Unsurlar Boyutu	0,943	112	0,001

$p > 0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

Anket formlarının güvenilirlik ve geçerliliğini test etmek amacıyla Cronbach's alpha testi ve faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizi, anket sorularının farklı alanlarda uygulanması durumunda benzer sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını değerlendirmek için yapılmıştır. Cronbach's alpha değerinin 1'e yakın olması, araştırmacının ölçüm sonuçlarının istenilen düzeyde olduğunu göstermektedir. Geçerliliği ölçmek amacıyla yapılan faktör analizi ile, ölçek içerisinde yer alan ifadelerin belirlenen faktörler altında toplanıp toplanmadığı ve her bir faktörün doğru bir şekilde ölçülüp ölçülmediği test edilmiştir.

**Tablo 3.** Örgütsel Kronizm Ölçeği Cronbach's Alpha Katsayısı

Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Ögelere Dayalı Cronbach'a Alpha Katsayısı	Boyutlar
0,838	0,865	3

Örgütsel kronizm ölçeğinin Cronbach's alpha değerinin 0,838, örgütsel dayanıklılık ölçeğinin Cronbach's alpha değerinin ise 0,953 olduğu görülmektedir. Değerlerin 1'e oldukça yakın olması her iki ölçekte güvenilirliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.** Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Cronbach's Alpha Katsayısı

Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Ögelere Dayalı Cronbach'a Alpha Katsayısı	Boyutlar
0,953	0,954	3

Verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ve Bartlett Küresellik testi uygulanmıştır.

**Tablo 5.** Bartlett ve KMO Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,926
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	1206,405
	Serbestlik Derecesi	78
	Anlamlılık	0,000

$p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

KMO değerinin 0,60'tan yüksek olması ve hesaplanan ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkması, verilere ait matrisin uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2004). Tabloya bakıldığında, KMO değerinin 0,926 olduğu görülmektedir. Bu da verilerin faktör analizine uygun olduğunu gösterir. Araştırma kapsamında yapılan faktör analizine ait veriler Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Faktör Analizi

	Faktör	
	1	2
Bilişsel Unsurlar Boyutu	0,850	
Davranışsal Unsurlar Boyutu	0,838	
Bağlamsal Unsurlar Boyutu	0,796	
Paternal Kronizm Boyutu		0,883
Karşılıklı Çıkar İlişkisi Boyutu		0,882
İç Grup Yanlılığı Boyutu		0,850

Her bir ölçeğin boyutlarının tek bir faktör altında toplanması, istenilen bir sonuçtur. Faktör analizi sonuçlarına bakıldığında, bağımsız değişken olan Örgütsel Kronizm ölçeği boyutlarının faktör 2 altında, bağımlı değişken Örgütsel Dayanıklılık ölçeği boyutlarının ise faktör 1 altında toplandığı görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, ölçeklerin korelasyon ve regresyon analizleri yapılacaktır.

Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır. Her bir hipotez, korelasyon testi sonucuna göre yorumlanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Örgütsel Kronizm Boyutları ile Örgütsel Dayanıklılık ve Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Korelasyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Korelasyon Katsayısı (R)	p Değeri
İç Grup Yanlılığı	Örgütsel Dayanıklılık	-0,466	0,000
İç Grup Yanlılığı	Bilişsel Unsurlar	-0,406	0,000
İç Grup Yanlılığı	Davranışsal Unsurlar	-0,429	0,000
İç Grup Yanlılığı	Bağlamsal Unsurlar	-0,463	0,000
Paternal Kronizm	Örgütsel Dayanıklılık	-0,469	0,000
Paternal Kronizm	Bilişsel Unsurlar	-0,434	0,000
Paternal Kronizm	Davranışsal Unsurlar	-0,429	0,000
Paternal Kronizm	Bağlamsal Unsurlar	-0,456	0,000
Karşılıklı Çıkar İlişkisi	Örgütsel Dayanıklılık	-0,400	0,000
Karşılıklı Çıkar İlişkisi	Bilişsel Unsurlar	-0,337	0,000
Karşılıklı Çıkar İlişkisi	Davranışsal Unsurlar	-0,294	0,001
Karşılıklı Çıkar İlişkisi	Bağlamsal Unsurlar	-0,461	0,000

$P < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır (1-tailed).

Korelasyon analizleri incelendiğinde, kurulan tüm hipotezlerin boyutları arasında bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Araştırmada her bir hipotez, bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla formüle edilmiştir. Bu doğrultuda, basit doğrusal regresyon modeli kullanılarak analizler yapılacaktır.

Tablo 8, örgütsel kronizmin farklı boyutlarının örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir. Her bir hipotez için R, R kare, F istatistiği, anlamlılık düzeyi (p değeri), Beta katsayısı ve t istatistiği değerleri sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar, tüm hipotezlerin  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğunu göstermekte, bu da örgütsel kronizmin belirli boyutlarının örgütsel dayanıklılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.



**Tablo 8.** Örgütsel Kronizm Boyutlarının Örgütsel Dayanıklılık ve Boyutları Üzerindeki Etkileri: Regresyon Analizi

Hipotez	İlişki	R	R Kare	F	Anl.	Beta	t	
H1	İç Grup Yanlılığı	Örgütsel Dayanıklılık	0,466	0,217	30,519	0,000	-0,466	-5,524
H1a	İç Grup Yanlılığı	Bilişsel Unsurlar	0,406	0,165	21,711	0,000	-0,406	-4,660
H1b	İç Grup Yanlılığı	Davranışsal Unsurlar	0,429	0,184	24,759	0,000	-0,429	-4,976
H1c	İç Grup Yanlılığı	Bağlamsal Unsurlar	0,463	0,214	29,992	0,000	-0,463	-5,476
H2	Paternal Kronizm	Örgütsel Dayanıklılık	0,469	0,22	31,091	0,000	-0,469	-5,576
H2a	Paternal Kronizm	Bilişsel Unsurlar	0,434	0,189	25,568	0,000	-0,434	-5,056
H2b	Paternal Kronizm	Davranışsal Unsurlar	0,429	0,184	24,785	0,000	-0,429	-4,978
H2c	Paternal Kronizm	Bağlamsal Unsurlar	0,456	0,208	28,822	0,000	-0,456	-5,369
H3	Karşılıklı Çıkar İlişkisi	Örgütsel Dayanıklılık	0,400	0,160	20,945	0,000	-0,400	-4,577
H3a	Karşılıklı Çıkar İlişkisi	Bilişsel Unsurlar	0,337	0,114	14,098	0,000	-0,337	-3,755
H3b	Karşılıklı Çıkar İlişkisi	Davranışsal Unsurlar	0,294	0,086	10,406	0,002	-0,294	-3,226
H3c	Karşılıklı Çıkar İlişkisi	Bağlamsal Unsurlar	0,461	0,212	29,658	0,000	-0,461	-5,446

P<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

İç grup yanlılığı boyutu ile örgütsel dayanıklılık arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta = -0,466$ ,  $p < 0,01$ ). Bu durumda, H1 hipotezi kabul edilmiştir. Benzer şekilde, iç grup yanlılığı boyutunun örgütsel dayanıklılığın bilişsel unsurlar ( $\beta = -0,406$ ,  $p < 0,01$ ), davranışsal unsurlar ( $\beta = -0,429$ ,  $p < 0,01$ ) ve bağlamsal unsurlar ( $\beta = -0,463$ ,  $p < 0,01$ ) ile olan ilişkileri de negatif yöndedir; bu nedenle H1a, H1b ve H1c hipotezleri de kabul edilmiştir.

Paternal kronizm boyutunun örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisi de negatif yöndedir ( $\beta = -0,469$ ,  $p < 0,01$ ) ve bu durum H2 hipotezinin kabul edilmesini sağlamıştır. Ayrıca, paternal kronizmin bilişsel unsurlar ( $\beta = -0,434$ ,  $p < 0,01$ ), davranışsal unsurlar ( $\beta = -0,429$ ,  $p < 0,01$ ) ve bağlamsal unsurlar ( $\beta = -0,456$ ,  $p < 0,01$ ) ile ilişkisi de anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle H2a, H2b ve H2c hipotezleri de kabul edilmiştir.

Karşılıklı çıkar ilişkisi boyutunun örgütsel dayanıklılık ile olan ilişkisi de negatif yöndedir ( $\beta = -0,400$ ,  $p < 0,01$ ) ve bu durum H3 hipotezinin kabul edilmesine yol açmıştır. Aynı şekilde, karşılıklı çıkar ilişkisi boyutunun bilişsel unsurlar ( $\beta = -0,337$ ,  $p < 0,01$ ), davranışsal unsurlar ( $\beta = -0,294$ ,  $p < 0,01$ ) ve bağlamsal unsurlar ( $\beta = -0,461$ ,  $p < 0,01$ ) ile olan ilişkileri de anlamlı bulunmuştur; dolayısıyla H3a, H3b ve H3c hipotezleri de kabul edilmiştir.

#### 4. SONUÇ

Bu çalışmanın bulguları, iç grup yanlılığı, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar ilişkisi boyutlarının örgütsel dayanıklılık üzerindeki olumsuz etkilerini açıkça ortaya koymaktadır. İç grup yanlılığı ile örgütsel dayanıklılık arasındaki negatif ilişki ( $\beta = -0,466$ ,  $p < 0,01$ ), çalışanlar arasındaki tarafsızlığın ve ayrımcılığın, örgütlerin dayanıklılığını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Bu durum, özellikle yöneticilerin ve liderlerin adil ve kapsayıcı bir ortam sağlamalarının önemini vurgular. Örneğin Arıcan ve Ünal (2023) iç sularda çalışan denizcilerin çalışma koşullarının, iş performansları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır. İç grup yanlılığının yüksek olduğu ortamlarda, çalışanlar arasında güven kaybı ve motivasyon düşüklüğü gibi sorunların ortaya çıkması muhtemeldir. Bu bağlamda, örgütsel kronizmin azaltılması ve çalışma koşullarını iyileştirilmesi, örgütsel dayanıklılığı artıracak ve iş performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Paternal kronizm ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişki de benzer bir negatif yapı sergilemektedir ( $\beta = -0,469$ ,  $p < 0,01$ ). Paternal kronizmin varlığı, örgüt içinde hiyerarşik bir yapı oluştururken, çalışanların katılımını ve yaratıcı düşüncelerini engelleyebilir. Bu tür bir yönetim tarzı, örgütsel dayanıklılığı zayıflatırken, çalışanların kendi yeteneklerini sergilemelerine de ket vurur. Sonuç olarak, paternal kronizmin azaltılması, daha demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesiyle mümkündür. Karşılıklı çıkar ilişkisi boyutunun örgütsel dayanıklılık üzerindeki olumsuz etkisi ( $\beta = -0,400$ ,  $p < 0,01$ ) ise, örgüt içindeki ilişkilerin nasıl yönetildiği ile yakından ilişkilidir. Çalışanların yalnızca kendi çıkarlarını gözeterek hareket etmeleri, iş birliğini azaltabilir ve bu durum örgütsel dayanıklılığı olumsuz etkiler. Böylece, örgütler içindeki sosyal ilişkilerin güçlendirilmesi, dayanıklılığın artırılması açısından kritik bir öneme sahiptir. İşbirliğine dayalı bir çalışma kültürü oluşturarak, bu olumsuz etki azaltılabilir.

Ayrıca, bulgular, örgütsel kronizmin arttığı durumlarda örgütsel dayanıklılığın azaldığını göstermektedir. Örgütsel kronizmin etkilerini inceleyen çalışmalar, organizasyonel yapılar içindeki adaletsizliğin ve ayrımcılığın giderilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Örgütsel dayanıklılığı artırmak için, liderlerin tarafsızlık, adalet ve eşitlik ilkelerine bağlı kalmaları gerekmektedir. Bulgular, ayrıca örgütsel dayanıklılığın artırılması için stratejik olarak çalışanlar arasında güven ve bağlılığın teşvik edilmesi gerektiğini de göstermektedir. Çalışanlar arasındaki güven duygusu, organizasyon içindeki iş birliğini güçlendirir ve bu da dayanıklılığın artırılmasına katkıda bulunur. Liderlerin, bu güven duygusunu

pekiştirmek için açık iletişim kanalları sağlamaları ve çalışanların görüşlerine değer vermeleri kritik öneme sahiptir.

Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları, örgütsel dayanıklılığın artırılması için iç grup yanlılığı, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar ilişkilerinin etkilerini dikkate almanın önemini ortaya koymaktadır. Çalışmanın sonuçları, örgütlerde daha adil ve katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesinin yanı sıra, çalışanların güçlendirilmesi ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesi gerektiğini önermektedir. Bu bağlamda, liderlerin, organizasyonların sürdürülebilirliğini sağlamak adına bu faktörleri dikkate almaları büyük bir önem taşımaktadır.

#### 4.1. Gelecek Araştırmalar için Öneriler

Gelecek araştırmalarda, iç grup yanlılığı ve paternal kronizm gibi kavramların, örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkilerini daha kapsamlı bir şekilde incelemek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması önerilmektedir. Nitel çalışmalar, bu olguların nasıl oluştuğu ve örgüt kültürü üzerindeki etkileri hakkında derinlemesine bilgi sağlayabilir. Ayrıca, farklı sektörlerde ve farklı kültürel bağlamlarda benzer araştırmalar yapılması, bu bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. Ek olarak, örgütsel dayanıklılık üzerinde etkili olan diğer faktörler, örneğin liderlik tarzları ve çalışan motivasyonu gibi unsurların da araştırılması, daha bütüncül bir anlayış geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Bunun yanı sıra, bu olguların uzun vadeli etkilerini incelemek için uzunlamasına araştırmalar yapılması önerilmektedir.

#### 4.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle, verilerin yalnızca 112 katılımcı ile sınırlı olması, bulguların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Farklı demografik özelliklere sahip katılımcılarla yapılacak çalışmalar, daha kapsamlı sonuçlar elde edilmesine olanak tanıyabilir. Ayrıca, anketin kendisi yalnızca öz-bildirim verilerine dayanmaktadır, bu da yanlılık riski taşımaktadır. Gelecek çalışmalarda, daha objektif veri toplama yöntemleri kullanılması önerilmektedir. Son olarak, çalışmada ele alınan kavramların karmaşıklığı ve çok boyutluluğu, daha fazla değişkenin dahil edilmesini gerektirebilir; bu durumda, araştırmanın kapsamını genişletebilir.

#### KAYNAKÇA

- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.
- Aktan, C. C. (2001). *Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma. Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri*. (Edt: C. C. Aktan). 51-69. Hak-İş Yayınları
- Arıcan, O.H., Ünal, A.U. (2023). The Effect of Working Conditions of Sefarers Working in Internal Waters on Work Performance as a Result of Leading the Work. *International Journal of Social and Humanities Sciences (IJSHS)*, 7(2), 133-162
- B.G. Tabachnick, L.S. Fidell (2013) *Using Multivariate Statistics (sixth ed.)* Pearson, Boston
- Büyükoztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, M., Yıldırım, A., & Şahin, Y. (2021). The Effects of Cronyism on Job Satisfaction and Intention to Quit the Job in Hotel Enterprises: The Case Of Three, Four And Five Star Hotels in Muğla, Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102915.
- Çevik Tekin, İ., (2020) *Kronizm (Eş-Dost, Tanıdık Kayırmacılığı). İş Hayatında Örgüt Düşmanı Davranışlar*, (76-85) Konya, Eğitim Yayınevi, 1. Basım.
- Çolak, Ö., & Uğurlu, M. (2020). Effects of Nepotism on Nursing Staff Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention to Quit. *Journal of Nursing Management*, 28(6), 1237-1245.
- Eryılmaz, B. (2002), *Kamu Yönetimi*. Erkam Matbaacılık
- Escriba-Esteve, A., Sanchez-Peinado, L. ve Sanchez-Peinado, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and mediumsized enterprises. *British Journal of Management*, 20(4), 581-597.
- Gerçek, M. ve Yılmaz Börekçi, D. (2019). "Resilience" kavramına örgüt bağlamında türkçe karşılık önerileri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28 (2), 198-213.

- Horne, John F., Orr, John E. (1998). *Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations*. *Employment Relations Today*. 24: 29-39.
- Kara, A. (2019). *Çalışanlarda kayırmacılık algısının örgütsel bağlılığa etkisi* (Yüksek Lisans Tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Kayabaşı, Y. (2005). *Politik Yozlaşmaya Çözüm Olarak Anayasal İktisat*. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Khan, A. U., Khan, R. A., & Shafique, I. (2020). *The outcomes of organizational cronyism: A social exchange theory perspective*. *Journal of Managerial Sciences*, 14(2), 128-142.
- Khatri, N., & Tsang, E. W. K. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*. 43, 289-303.
- Khatri, N., Wen, C. Y., Fuei, L. W., & Geok, T. A. (2008). *Cronyism: Antecedents and consequences*, Retrieved February,10
- Lengnick-Hall, Cynthia A., Beck, Tammy E., Lengnick-Hall, Mark L. (2011), Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. s.21:243-255.
- Mallak, L. (1998), Putting Organizational Resilience to Work. *Industrial Management*. 40(6), 8–13.
- Milo, E., & Gashi, A. (2020). Nepotism, favoritism and cronyism and their effects on organizational trust and commitment: The case of the service sector in Albania. *Management Science Letters*, 10(12), 2725-2734.
- Özdemir, S., Sönmez, S., & Bayram, İ. (2021). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(2), 165-176.
- Özer, N. ve Çağlayan, ZA (2016). Öğretmenlerin müdürlerine duydukları güven ve kronizm algıları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3 (5), 16-27.
- Özkanan, A. & Erdem, R. (2014). *Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve*. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20
- Polat, R. (2013). *Ortaöğretim kurumlarında kronizm algısının örgütsel güven üzerindeki etkisi /The effect of perception of cronyism on organizational trust in secondary schools*.
- Rehman, M. U., & Shams, M. (2020). Linking organizational cronyism to deviant workplace behavior: Testing the mediating role of employee negligence in Pakistani higher education institutions. *Higher Education*, 80(6), 1131-1154.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of Business Ethics*. 123.
- Yan, Y., & Bei, H. (2009). *The antecedents of organizational cronyism*. *Management and Service Science*. MASS'09 International Conference 20-22 September
- Yorulmaz, H. (2023). *Dijital çağda KOBİ'lerde örgütsel dayanıklılık için stratejik yönelimler ve esnek çalışma model önerisi* [Unpublished Doctoral dissertation]. Istanbul Medipol University.