

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KAYIRMACI DAVRANIŞLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Demet KAYA
2100003819

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Program: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ

HAZİRAN 2023

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KAYIRMACI DAVRANIŞLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Demet KAYA
2100003819

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Program: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Dr. Öğr. Üyesi Tuba AKPOLAT

HAZİRAN 2023

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizmleri arasındaki ilişki” isimli çalışmamda konunun belirlenmesi safhasından çalışmanın sonuçlandığı safhaya kadar ki süreçte bilimsel etik ve akademik normlara uyduğumu, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Tez Yazım Klavuzu kurallarına uyduğumu doğrudan ya da dolaylı yapılan alıntılara kaynak göstermiş olduğumu, faydalandığım kaynakların kaynakçada gösterildiğini beyan ederim.

İmza

Demet KAYA

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince; tez konumun belirlenmesinden tezin bitimine kadar bana bilgi ve tecrübesiyle destek olan, her zaman anlayışla ve hızlı bir şekilde maillerime dönüş sağlayan disiplinine, iş ahlakına hayranlık duyduğum danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Demet Zafer Güneş'e çok çok teşekkür ederim.

Ayrıca bu uzun ve yıpratıcı süreçte yanımda olan beni destekleyen annem Ambera KAYA , kız kardeşim Nimet KAYA ve tüm bu süreçte yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

İyi ki varsınız.

Haziran 2023 Demet KAYA

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	i
ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Amaç ve Alt Problemler	5
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Varsayımlar	6
1.5. Sınırlılıklar.....	6
1.6. Tanımlar	6
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Kayırmacılık Kavramı	7
2.1.1. Kayırmacılığın Tanımı	10
2.1.2. Kayırmacılık Türleri.....	11
2.1.2.1. Adam Kayırmacılığı	12
2.1.2.2. Akraba Kayırmacılığı	12
2.1.2.3. Eş-Dost Kayırmacılığı	13
2.1.2.4. Sözü Geçer Kişileri Kayırma	15
2.1.2.5. Aracı Kullanma	15
2.1.2.6. Hemşericilik.....	16
2.1.2.7. Partizanlık	16
2.1.2.8. Suvasyon	17
2.1.2.9. Patronaj	18
2.1.2.10. Klientalizm	19
2.1.2.11. Hükümet Kayırmacılığı	19

2.1.2.12.	Cinsiyet Kayırmacılık.....	20
2.1.2.13.	İşyeri Kayırmacılığı.....	20
2.1.2.14.	Pozitif Ayrımcılık.....	21
2.1.3.	Kayırmacılığın Boyutları	21
2.1.3.1.	Planlama sürecinde kayırmacılık	21
2.1.3.2.	Örgütlenme sürecinde kayırmacılık.....	23
2.1.3.3.	Koordinasyon sürecinde kayırmacılık	24
2.1.3.4.	Değerlendirme sürecinde kayırmacılık	25
2.1.4.	Kayırmacılığın Nedenleri.....	26
2.1.5.	Kayırmacılığın Sonuçları	27
2.1.6.	Eğitim Kurumlarında Yönetim Bazlı Kayırmacılık.....	29
2.1.7.	Kayırmacılık İle İlgili Araştırmalar	31
2.2.	Örgütsel Sinizm.....	35
2.2.1.	Örgütsel Sinizmin Tanımı	35
2.2.2.	Tarihsel Açıdan Örgütsel Sinizm	36
2.2.3.	Örgütsel Sinizmin Boyutları	37
2.2.3.1.	Bilişsel boyut	38
2.2.3.2.	Duyuşsal boyut	38
2.2.3.3.	Davranışsal boyut	39
2.2.4.	Sinizm Türleri	39
2.2.4.1.	Kişilik sinizmi.....	39
2.2.4.2.	İşgören (çalışan) sinizmi.....	40
2.2.4.3.	Sosyal/Kurumsal sinizm	41
2.2.4.4.	Değişim/Örgütsel değişim sinizmi.....	41
2.2.4.5.	Meslek sinizmi.....	42
2.2.5.	Örgütsel Sinizmin Nedenleri.....	42
2.2.6.	Örgütsel Sinizmin Sonuçları	43
2.2.6.1.	Bireysel sonuçları	43
2.2.6.2.	Örgütsel sonuçları	43
2.2.6.3.	Örgütsel sinizmin pozitif sonuçları.....	44
2.3.	Kayırmacılık ve Örgütsel Sinizm	44
3.	YÖNTEM.....	47
3.1.	Araştırma Modeli	47
3.2.	Evren ve Örneklem.....	47

3.3. Veri Toplama Araçları.....	48
3.3.1. Demografik Bilgi Formu.....	49
3.3.2. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği	49
3.3.3. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği	50
3.4. Verilerin Toplanması.....	51
3.5. Verilerin Analizi.....	51
4. BULGULAR VE YORUM	53
4.1. Araştırmanın Birinci Alt Amacına Ait Bulgular	53
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Amacına Ait Bulgular	54
4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına Ait Bulgular	54
4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına Ait Bulgular	59
4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına Ait Bulgular	63
4.6. Araştırmanın Altıncı Alt Amacına Ait Bulgular	65
5. TARTIŞMA SONUÇ	68
5.1. Alt Amaçlara İlişkin Sonuç-Tartışma.....	68
5.1.1. Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Sonuç-Tartışma	68
5.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Amacına İlişkin Sonuç-Tartışma	69
5.1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına İlişkin Sonuç-Tartışma	70
5.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına İlişkin Sonuç-Tartışma	71
5.1.5. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına İlişkin Sonuç-Tartışma	73
5.1.6. Araştırmanın Altıncı Alt Amacına İlişkin Sonuç-Tartışma	73
5.2. Öneriler.....	74
KAYNAKÇA	76
EKLER.....	86
EK 1: Kişisel Bilgi Formu ve Ölçekler	86
EK 2: Etik Kurul İzni	90
EK 3: Anket ve Araştırma İzni.....	91

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	: Türk Dil Kurumu



TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1.	Farklı Yazarların Örgütsel Sinizm Tanımları	35
Tablo 3.1.	Demografik Veriler	48
Tablo 3.2.	Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği Güvenilirlik Çalışması.....	49
Tablo 3.3.	Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenilirlik Çalışması	50
Tablo 3.4.	Ölçeklerin Normallik Dağılımı	51
Tablo 4.1.	Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	53
Tablo 4.2.	Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	54
Tablo 4.3.	Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.....	55
Tablo 4.4.	Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeğinin Yaş Grubu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	55
Tablo 4.5.	Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeğinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	56
Tablo 4.6.	Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeğinin Çalıştığı Kurumdaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	58
Tablo 4.7.	Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları.....	59
Tablo 4.8.	Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Yaş Grubu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	60
Tablo 4.9.	Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	61
Tablo 4.10.	Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Çalıştığı Kurumdaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 4.11.	Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği ve Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki, Pearson Korelasyon Testi	63
Tablo 4.12.	Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranış Düzeylerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Üzerine Etkisi, Regresyon Testi.....	65

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KAYIRMACI DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SINIZM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Demet Kaya

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ

Haziran-2023

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada nicel yöntem takip edilmiş ve ilişkisel tarama modeli uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini 2284 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılması mümkün olmadığı için basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak 401 orta okul öğretmeni seçilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Demografik Bilgi Formu, “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği”, “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel metotlar kullanılmıştır. Ölçeklerin normal dağılım durumunu belirlemek için çarpıklık ve basıklık testleri uygulanmış, verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda fark testleri için parametrik yöntemlerden t-testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova), korelasyon testleri için ise Pearson korelasyonu uygulanmıştır.

Yapılan analiz sonucunda; okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeylerinin öğretmen algılarına göre düşük düzeyde olduğu sonucu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin de düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Demografik özelliklerin okul yöneticilerinin kayırmacılık düzeyleri ve örgütsel sinizm ile ilgili katılımcı algılarında bir farklılık oluşturmadığı sonucu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin kayırmacılık düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu sonucu bulunmuştur. Okul yöneticilerinin kayırmacılık düzeylerine yönelik öğretmen algısı arttıkça örgütsel

sinizm algısı da artmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeylerinin, öğretmenlerin sinizm düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kayırmacılık, örgütsel sinizm ,okul yöneticileri, öğretmenler.



ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS NEPOTISM BEHAVIORS AND TEACHERS' LEVELS OF ORGANIZATIONAL CYNICISM

Demet Kaya

Master Thesis, Education Administration and Supervisor

Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ

June-2023

The purpose of this research is to examine the relationship between the nepotism behaviors of school administrators and the organizational cynicism levels of teachers. For this purpose, the quantitative method was followed in the research and the relational survey model was applied. The population of the research consists of 2284 secondary school teachers. Since it is not possible to reach the entire universe, 401 secondary school teachers were selected by using simple random sampling method. Demographic Information Form, “Scale of Nepotism in School Administration”, “Organizational Cynicism for Teachers Scale” were used as data collection tools in the research. Descriptive statistical methods were used in the analysis of the data obtained in the study. In order to determine the normal distribution of the scales, skewness and kurtosis tests were applied and it was determined that the data were normally distributed. In this direction, t-test and one-way analysis of variance (Anova), which are parametric methods, were used for difference tests, and Pearson correlation was applied for correlation tests.

As a result of the analysis; It has been determined that the level of favoritism behavior of school administrators is low at the level of teacher perceptions. It was determined that the organizational cynicism levels of the teachers were at the low level. It has been determined that demographic characteristics do not make a difference in school administrators' levels of favoritism and participant perceptions about organizational cynicism. It was found that there is a positive and significant

relationship between school administrators' favoritism levels and teachers' organizational cynicism levels. As teacher perception of school administrators' favoritism levels increase, the perception of organizational cynicism also increases. As a result of the regression analysis, it was determined that school administrators' favoritism behavior levels predicted teachers' cynicism levels in a statistically significant and positive way.

Keywords: Nepotism, organizational cynicism, school administrators, teachers.



1. GİRİŞ

Toplumda, insan davranışlarına yön veren ve sosyal yaşamı düzenleyen görgü, ahlak, din ve hukuk kaideleri bulunmaktadır. Ancak; bu kaideler "siyasal yozlaşma" ismi ile değişikliğe uğramıştır. Siyasal yozlaşma, kapsayıcı bir açıklamayla, cemiyette oluşan bir kirliliktir. Eğitim yönetiminin verimli olması okul yönetimlerinin temiz olmasına bağlıdır. Okul yöneticileri, bir okulun gelişmesinde ve ilerlemesinde kilit konumdadır. Yöneticilerin her davranışı okulda yürütülmekte olan eğitim ve öğretim faaliyetlerini, öğretmenlerin çalışmalarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir (Keskin, 2018: 19).

Okul yöneticilerinin sahip olması gereken etik birkaç değer saymak gerekirse bunlar; dürüstlük, tarafsızlık ve adil olma olarak sıralanabilir. Bununla birlikte yöneticiler, öğretmenlerle iletişimlerinde ve uygulamalarında kurumsal güveni sağlamalıdır ve öğretmenler arasında kayırmacılık algısı yaratacak davranışlardan kaçınmalıdır. Eğer öğretmenlerde, okul yöneticilerinin kayırmacılık yaptığına dair bir algı oluşursa bunun motivasyonlarına ve buna bağlı olarak eğitim-öğretim faaliyetlerinde bir etki yaratacağı düşünülmektedir.

1.1. Problem Durumu

Kayırmacılık ifadesi Latince’de yeğen veya torun sözcüğünden türetilmiştir. Kayırmacılık; Rusya’da “blat”, Çin’de “guanxi” ve Orta Doğu’da “wasta” olarak adlandırılır (Loewe vd., 2007: 21, 22). Çevrimiçi Oxford Sözlüğü (2015), kayırmacılığı en teferruatlı manasıyla diğer bireylerin karşılığını ödediği bireysel seçim olarak açıklamaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK) 2015 ise kayırma eyleminin eş manasını “iltimas” olarak vermekle beraber, toplumsal hayatta “torpil” kelimesi daha yoğun kullanılmaktadır. Kayırmacılık ifadesi hem gündelik yaşamımızda hem de kamu kurum ve kuruluşlarının idari uygulamalarında karşımıza çıkan bir eğilimdir. TDK (2015) kayırmacılığı, “görüş, uygulama ya da kümeyi başka şahıslarla kıyaslayıp, bir tercih yapılması icabet ettiğinde objektif davranmayıp taraf tutma” olarak tanımlamaktadır.

Uzmanlar kayırmacılık için “toplumsal bir kanser“ ifadesini kullanmaktadır. Kayırma, kamu vazifelilerinin hısmılık, aile ilişkilerini kullanarak bir kısım şahıslara kamu muamelelerinde imtiyaz tanınmasıdır (Kara, 2006: 32).

Kayırmacılık ile ilgili tanımları artırmak mümkündür. Kayırmacılık ile ilgili tanımlar üzerinde durulduğunda, bu tanımların, ortak özellikleri haksızlık, yasalara aykırılık, adaletsizlik, akrabalık, eş-dost ilişkileri, arkadaşlık, partizan gibi nedenlerden dolayı kişilerin kollandığı görülmektedir. Çeşitli sebeplerden ötürü kamu yönetiminde kayırmacılık için bir meşru temel sağlanmak istenmiştir. Yani kayırmacılığı, gerekçeli zeminler üzerine cereyan ettiği vurgulanmak istenmiştir. Lakin her ne kadar meşrulaştırılmaya çalışılsa da kayırmacılığın doğuracağı sonuçlar toplum üzerinde olumsuz bir etki bırakmaktadır. Bununla birlikte adalet olgusunu sarsmakta, nitelikli bireylerin iş başına gelmemesine ve iş akışının sağlıklı yürütülememesine neden olmaktadır.

Kayırmacılık, yöneticinin örgütün genel verimliliğini ve diğer çalışanların performansını dikkate almayarak sosyal bağlarının da bulunduğu çalışanlarına öncelik verip, ayrıcalıklı davranması ile ortaya çıkan durumdur. Aynı zamanda “torpil” olarak da adlandırılan ve evrensel terminolojide yolsuzluğun bir türü olduğu düşünülen kayırmacılık, demokratik gelişmişlik düzeyleri düşük olan toplumlarda daha sık görülür. Bunun bir sebebi olarak ise doğrudan örgütlenme bilinci gösterilir. Özellikle kamuda çalışan kişilerin işlerini daha kolay yaptıracaklarını düşündükleri ve karşılıklı çıkar ilişkisine bağlı olarak gelişen bu tür kayırmacılıkların gelişme seviyesi düşük toplumlarda daha yüksek olması dikkat çekicidir (Tarhan vd., 2006: 72)

Gelişmiş toplumlarda örgütlenme bilinci sosyal hayattan iş ilişkileri ve yönetim ilişkilerine kadar birçok alanda belirleyicilik kazanmış olmasına rağmen, gelişmişlik düzeyi düşük olan toplumlarda bu kavram sözel sohbetlerde ‘olması gereken’ şeklinde mevzulara konu olmaktadır. Böyle toplumlarda bireysellik her türlü davranışın ana kaynağını oluşturur. Bu bireysellik ardından adam kayırma, örgütlerde yandaş bulma gibi devam eden davranışlara yol açmaktadır. Bir iş yerinde kişilerin potansiyelleri o işe katkılarını da belirlemektedir. Çalışanların işe katkıları da terfi noktasında belirleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat bazen bunun tam tersine işlediği görülmektedir. Kayırmacılık olarak adlandırdığımız bu

durumun işletmelerde büyük haksızlıklara sebep olduğu ve bu yüzden çalışanın örgüte karşı bağlılığını ve iş verimini arttırma noktasında heveslerinin düştüğü belirtilmektedir. Kayırmacılık davranışının sergilendiği kurumda bunun sonucu olarak; diğer çalışanlar, kayırılan çalışanların haklı ve inandırıcı sebeplerden desteklendiğini düşünmez; onların haklı bir neden olmaksızın ayrıcalıklı bir tutum gördüğünü düşünürler. Bu durum ise potansiyeli düşük olan kişilerin daha önde tutulduğu ve ayrıcalıklı muamele gördüğü için aynı zamanda örgüt içinde ayrımcılığa yol açtığını göstermektedir (Tarhan vd., 2006: 72)

Kayırmacılıkta bir diğer boyut ise rüşvet ve suistimalin teşvik edilmesinden kaynaklanır. Örneğin memur tayinlerinde tayin edilecek memurun birtakım niteliklere sahip olması gerekir. Gerekli niteliklere sahip olmamasına rağmen göreve getirilmiş bir çalışan önce örgütte ve ilerleyen zamanda da toplumda güvensizliğe sebep olarak demokrasi, eşitlik ve sivil toplum kuruluşlarının gelişmesinde önemli bir engel teşkil etmektedir (Bayhan, 2002).

Özbilen'e (2001) göre Türk toplumundaki kurum ve kuruluşlarda çok sık karşılaşılan akraba kayırmacılığı, eş-dost kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılık toplumu bir sarmaşık gibi sarmış ve bu durum normal karşılanmaya da başlanmıştır. İnsanların kurumlarda görevlerinin başında ehil insan olmadığı kanısının gitgide yaygınlaşması bu kurumlara olan güvenin sarsılmasına neden olmuştur. Görevinin gerektirdiği akademik bilgi, beceri ve stratejilere sahip olmayan kişiler kayırmacılık sistemini besleyen en temel unsurları oluşturmaktadır (Mansfield, 1965). Ehil olmayan personele verilen eğitimler aslında zaman kaybı, iş gücü kaybı ve üretimde düşüş olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güran'a (1980: 121) göre kayırma sisteminin yoğun olduğu toplumlarda 3 temel konuda tepki oluşmuştur. Birincisi, kayırmacılığın eşitsizlik, yozlaşma ve suistimale açık olması sebebiyle kabul görmemesi ve yerini liyakat sistemine bırakması; ikincisi özellikle liyakatin önde tutulması gereken geniş bilgi ve deneyim gerektiren işlerde, kişisel çıkarları kamu yararından öne koyan yaklaşımlarda kayırma sisteminin liyakat ile sınırlı bir şekilde uygulanması; sonuncu ise çeşitli kurallarla çerçevelenmiş kariyer sisteminin oluşturulup kayırmacılığın her türlü kullanımına karşılık alternatif oluşturmasıdır. Bilgi, becerinin ölçeklendirildiği ve adama göre iş değil, işe göre adamın göreve alındığı bir sistemin uygulanması gerekmektedir (Aktan, 2001).

Tüm alanlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da kayırmacılığın yaşanması, örgütte çalışan öğretmenlerin motivasyonlarını ve dolayısıyla performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Okullarda kayırmacılığın engellenmesi için okul yöneticilerinin, devlet tarafından kanunlarla belirtilen eğitim politikalarını ve bu politikaların uygulanması noktasında belirlenen amaçları gerçekleştirmekle yükümlüdür (Kaya, 1991: 94).

Yönetim faaliyetlerinin başında adalet gelmektedir. Yöneticilerin adil olmayan, dürüst ve tarafsız olmayan uygulamaları kendi yönetim faaliyetlerinin en zayıf noktası olarak görmeleri gerekir (Uğurlu, 2009: 66). Yöneticilerin aldıkları kararlar ve uyguladıkları yönetim sistemlerinde eldeki kaynakların eşit dağıtıldığı ve herhangi bir kayırmacılığın olmadığı konusunda titiz tutum ve davranışlarda bulunması gerektiğini tüm yönetim süreçlerinde de bu tutumun uygulanması gerektiğini kabul etmelidirler. Kayırmacı tutum ve davranışlardan son derece titiz bir şekilde kaçınmanın sadece gelişmiş toplum örgütlerinde görülmesi ve oralarda olabileceği ön kabulü bizleri başta bu konuda zayıf kılmaktadır. Örgütlerdeki kararların bu kararlar ilişkili herkes tarafından kabul edilir olması etik bir karar kabul edilirken, alınan kararın belli bir kişi veya gruba kazanç sağladığı için saklanır olması o kararın etik bir karar olmadığını ortaya koymaktadır. (Erdoğan, 2007: 12). Örgütlerdeki yöneticilerin etik olan ve etik olmayan davranışları bilmesi, kendisiyle ilgili değerlendirme yapabilmesi açısından önemlidir. Kayırmacılığın örgüt içerisinde yer alan bireyler üzerinde etkisi bağlamında örgütsel sinizmden bahsetmek mümkündür. Örgütsel sinizmi “ Bireyin örgüte karşı hissettiği hayal kırıklığı, korku, güvensizlik hissi ve bu duygulardan kaynaklanan olumsuz davranışlar olarak tanımlamak mümkündür (Brandes ve D. Das, 2006, 238). Diğer bir tanımla örgütsel sinizm işgörenlerin bulundukları örgüte, örgütün yapısına ve işleyiş biçimine yönelik olarak geliştirdikleri olumsuz tutum ve inançlardır (Andersson ve Bateman, 1997). Alanyazın incelendiğinde örgütsel sinizme yol açan faktörlerin genel olarak; kişilik rol çatışması, psikolojik sözleşme ihlali, bireysel beklentilerin karşılanmaması, örgütsel adaletin olmayışı, yetersiz iletişim, yetersiz liderlik, çatışma, değişime direnç vb. olduğu görülür. Bu faktörler kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki başlık altında incelenecektir. James (2005, 12), psikolojik sözleşme ihlali (tarafardan birinin diğerine olan yükümlülüklerini yerine getirmemesi), örgütsel

politikalar ve örgütsel adaletin eksikliği örgütsel sinizmi oluşturan faktörler arasında saymıştır.

1.2. Amaç ve Alt Problemler

Çalışmanın amacı, eğitim kurumlarında gerçekleştirilen kayırmacı davranışların öğretmenlerin örgüte yönelik sinizm düzeyleri ile ilişkisinin ortaya konulmasıdır. Bu bağlamda uygulama sonrasında elde edilecek veriler ışığında öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarına ilişkin algısı ile örgütsel sinizm düzeylerinin öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti ve kayırmacılık ile örgütsel sinizmin hem genel hem de alt boyutlar çerçevesinde ilişkisini ölçmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel sinizmleri ne düzeydedir?
3. Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeyleri öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki araştırılacaktır. Eğitim sisteminin farklı seviyelerinde görev yapan yöneticilerin, uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarının, şayet yapıyorlarsa bunun hangi düzeyde olduğunun, ortaokul öğretmenlerinin algılarına dayalı olarak ortaya çıkartılması ve bu durumun öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini ne derecede etkilediğini açıklamak önemlidir. Zira çalıştıkları okula endekli olan öğretmenler okullarında öğrencileriyle daha çok zaman geçirecek, okullarında yüksek bir performansla

çalışacaktır. Bütün bu durumların sonucunda, eğitim kurumunda başarı ve verim artacak, öğretmenler daha çok aidiyet duygusuyla çalışmalarını yürütebilecektir.

Bu çalışma ortaokul öğretmenlerine, okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık faaliyetlerini gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri konusunda fayda sağlayabilecek aynı zamanda kayırmacılığın örgütsel sinizme ne düzeyde etki ettiğini anlamak, öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum geliştirmelerine engel olacak uygulama ve politikalar geliştirilmesi noktasında önemli olacaktır.

1.4. Varsayımlar

Öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel sinizm ölçeğine doğru ve samimi cevap verecekleri varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın örneklemini İstanbul İli Esenyurt İlçesinde 2022-2023 eğitim-öğretim yılında ortaokul kademesinde görev yapan 401 öğretmenin algıları ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Kayırmacılık: Bir bireyin veya kümenin lehine nesnellikten uzaklaşıp yan tutmaktır (Aycan ve Dağlı, 2010: 169).

Örgütsel sinizm: Küreselleşen yeni dünya düzeninde, çalışanların örgüte sağladıkları katkıların karşılığını alamadıklarını ya da uğradıklarını düşündükleri haksızlıklar veya adil olmayan uygulamalar nedeniyle; örgüte karşı hissettikleri hayal kırıklığı, kızgınlık, güvensizlik vb. duygulardan kaynaklanan olumsuz tutum ve davranışlardır (Akin, 2015: 178).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın ana konuları olan kayırmacılık ve örgütsel sinizm ile ilgili literatürel bilgilere yer verilecektir.

2.1. Kayırmacılık Kavramı

Kayırmacılık; belirli bir kişi, grup, fikir veya uygulamayı, diğerleriyle kıyaslayıp içlerinden birini tercih etmek gerektiğinde, tarafsızlıktan uzak olup yan tutma şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2023). Kayırmacılık; kurum içerisinde yer alan bireylerin, kamu kuruluşlarında görevli yöneticilerin veya memurların gündelik ilişkilerde bulundukları yakınlarını, yasal olmayan bir şekilde adaletsizce kayırmasıdır (Özkanan ve Erdem, 2014).

Özsemerci (2003) kayırmacılığı; kamu alanındaki prosedürü uygulayan memurun kendi yakınlarını yasalara, kurallara aykırı ve haksız biçimde himaye etmesi ve kayırması olarak belirtmektedir. Kayırmacılık; kamu çalışanının, kamu iş ve işlemlerini yaparken yakınlarını haksız ve illegal şekilde kayırması, arka çıkmasıdır (Gönülaçar, 2012). Kayırmacılık; kamu alanında görev alan kişilerin ya da üst düzey yöneticilerin, örgüt çalışanlarını yasadışı ve haksız olarak kayırmasıdır (Aydın, 2015).

Kayırmacılık; herhangi bir işte ya da durumda imtiyaz görebilmek için, arkadaşlar, komşular, akrabalar ve benzeri yakınlarla olan kişisel ilişkilerin devreye konulmasıdır (Özler ve Büyükaslan, 2011). Kamu kuruluşlarında görevlerini yapan memurların, akrabalarını, yakınlarını kanunlara aykırı ve adaletsiz bir şekilde kayırmasıdır. Türkçede yer alan “iltimas” sözcüğü de kayırmacılık kavramı ile aynı anlamlıdır. “Torpil” sözcüğü de toplum tarafından kullanılan, kayırmacılık ve iltimas kavramlarına denk gelmektedir (Özsemerci, 2003). Toplumda sıkça kullanılan “tanışın varsa işin kolay, kimsen yoksa vay haline, adamım olur, dayım olur, hemşerim olur, kirvem olur, akrabam olur, yakınımıdır, köylümdür, ahabım olur” şeklinde ifadeler ve yargılar kayırmacılık davranışına meşruluk katmıştır (Aytaç, 2010).

Kayırmacılık kavramındaki, geleneksel olarak halk dilinde bir karşılığı bulunan “adamı olmak” söylemi, kendiliğinden gelişen, çıkara dayalı ve çift yönlü bir ilişkinin her iki yönünde de yer alan bireylerin konumlarını belirtmektedir.

Kayırmacı tutum ve davranışları sergileyen bireylerin, bu şekilde davranma nedenleri düşünüldüğünde hem kayırılan kişinin hem de kayıran kişinin maddi veya manevi çıkarlarının bulunduğu akıllara gelmektedir. Başka bir ifade ile birey bulunduğu mevki itibarıyla hem kendi çıkarlarını gözetebileceği bir ilişki içerisinde olabilmekte, hem de bulunduğu mevkiyi ilişki kurduğu kişilerin yararlarına ve çıkarlarına göre de kullanabilmektedir. Buna ek olarak “adamı olmak”, kayırmacılık ya da kollamacılık; bireysel değil kollayan-kollanan, kayıran-kayırılan ilişkisindeki karşılıklı tarafları ve bu bağlamda onlarla ilişki içerisinde bulunan bireyleri ilgilendirmektedir (Kurtoğlu, 2012; Özkanan ve Erdem 2014). Kayırmacılıkta, genel olarak kamu kuruluşlarında çalışanların istihdamları sağlanırken; yeterliliğe, yetkinliğe, bulunan pozisyona ve liyakat esasına göre değil de, siyasi bir yakınlık, akraba, eş-dost veya hemşehri olma vb. gibi informal ilişkilere veya yakınlıklara göre davranıldığı ve bu tür kişisel ilişkilerin ön planda tutulduğu görülmektedir (Özdemir, 2019).

Kamuda önem arz eden bir işi yaptırmak ya da bir iş sahibi olmak amacıyla kişiler, arkadaşlık-dostluk ilişkilerini kullanarak ve farklı irtibatlar kurarak istedikleri işi daha hızlı ve kolay yaptırmakta ya da yönetmeliklere, kurallara göre yapılması olası görünmeyen bir işi, ilişkileri kullanarak elde etmektedirler. Genel olarak “Adam Kayırma” durumu liyakatin dikkate alınmadığı ya da belli bir standardın bulunmadığı kurumlarda daha çok meydana gelmektedir (Keskin, 2018).

Kayırmacılık; çalışanların, çevresinde bulunan bazı kişilere ya da yakınlarına, duygusal-ruhsal nitelikteki yükümlülüklerine ve bağlılıklarına istinaden göstermiş oldukları ayrıcalıktır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007). Maalesef sık bir şekilde kullanılan “Ne bildiğin değil, kimi tanıdığın önemlidir” ifadesi ile bireyler arasındaki ilişkilerde güçlü bağların ve kayırmacı tutumların ne kadar yaygın görüldüğü anlaşılmaktadır (Aytaç, 2010).

Kayırmacılık terimine ilişkin tanımlara bakıldığında kanunsuzluğa, adaletsizliğe, haksızlığa atıfta bulunularak; eş-dost, arkadaş, ahabap, akrabalık ilişkileri ile politik nedenler gibi faktörlerle bir gruba ya da kişilere arka çıkılmasının, onların

ödüllendirilmesinin ve kayırılmasının mevzubahis olduğu anlaşılmaktadır (Aydın, 2015). Kayırmacılık yapıldığında aynı zamanda ayrımcılık da gerçekleşmiş olabilmektedir. Ayrımcılık ile kayırmacılık arasındaki ilişki zıt yönlüdür. Bir gruba ya da kişiye uygulanan kayırma, diğer bir gruba ya da kişiye ayrımcılık uygulanması demektir (Erdem, 2010). Örneğin okul yöneticisinin aynı siyasi fikre sahip ya da hemşehrisi olduğu öğretmenlere uyguladığı kayırma, farklı siyasi fikre sahip ya da hemşehrisi olmayan öğretmenlere de ayrımcılık uyguladığı anlamına gelmektedir (Aydın, 2015).

Etik açıdan uygun olmayan metotlarla kamu çalışanlarının işe alımlarının gerçekleşmesi ya da terfilerinin yapılması; kamu kurumlarında görev yapan çalışanlar arasında eşitsizliğe ve huzursuzlukların çıkmasına neden olabilmektedir. Mesleki yetenek, bilgi düzeyi, tecrübe durumlarına bakılmaksızın sadece kayırmacılık veya menfaat sağlamaya yönelik yapılan atamalar, farklı yolsuzlukların da yapılmasına kapı aralamaktadır. Hak ettiği görevlere terfisinin ya da atamasının yapılmadığı çalışanlar da aynı yollardan geçmeyi düşünebilmekte ve yasaların hakimiyeti değil de kişisel değerlendirmelere göre kayırmacılık egemen olabilmektedir. Bununla birlikte bir göreve hakkı olmadığı halde getirilen kamu kurumlarındaki görevliler de kendisinin bulunduğu görevde olmasını sağlayan metotlara ters davranamayacak ve bulunduğu göreve getiren metoda bağlı şekilde kendisine ayrıcalık tanıyanları yani kayıranları kayıracaktır. Çünkü bu kamu çalışanının var olma nedeni, bir kayırmacılık yöntemidir (Akalan, 2006). Ayrıca liyakat esasına dikkat edilmeden, hakkı olmayan görev yerlerine getirilen kamu çalışanları, bulundukları görevde yetkin olmadıklarından dolayı süreç içerisinde işlerinde kendilerini yetersiz görecektirler. Bu durumu telafi etmeye yönelik olarak iki tür tavır takınabilirler. Birincisi, görevlerinde yeterli ve başarılı olabilmek adına daha çok çalışarak eksikliklerini giderme konusunda çaba gösterebilirler. Fakat bu durum bireylerin bedensel, psikolojik ve sosyal anlamda birtakım sorunlar yaşamalarına neden olabilmektedir. İkinci olarak ise bu bireyler liyakatsiz oluşlarını ve yetersizliklerini göstermemek adına kayırarak kendilerini bulundukları göreve getiren kimse ya da gruplara sonsuz bir bağlılık ve bu bağlılıklarını kuvvetlendirici davranışlar göstererek, konumlarını sağlama almaya çalışırlar (Turgut, 2007).

Hangi çeşit ve şekilde gerçekleşirse gerçekleşsin, kamuya ait kurumlarda kayırmacı davranışların sergilenmesi kamunun yararını zedelemekle birlikte kurumlardaki iş ve işlemlerin yürütülmesinde farklı sorunlara neden olarak eşitlik ve adalet ilkelerinin yoksunluğuna yol açmaktadır. Bu doğrultuda da kişilerin kamu kurum ve kuruluşlarına olan güvenlerine zarar vermektedir. Türk Milli Eğitim Sistemine, merkezi yönetimler ile mahalli kurumlara, kayırmacılık olduğuna dair haber ve iddialarla karşılaşmak bazen olasıdır (Erdem ve Meriç, 2013).

Okul yöneticilerinin imtiyaz tanıdıkları çalışanları ile olan bağımlı etkileyen değişik nedenler bulunabilir. Kayrılan çalışan; kurumdaki en genç ya da daha kıdemli, yönetici ile dostluk ilişkisi bulunan, yönetici ile ortak sendika üyeliği ya da hemşehriliği olan öğretmen şeklinde olabilir. Kimi zaman da okul yöneticileri öğretmenleri ile aralarında olan kişisel sorunları çalışma ortamına taşıyabilir ve aralarında herhangi bir sürtüşme olmayan öğretmenlere karşı kayırmacı tutum takınırken, aralarında sürtüşme olan öğretmenlere karşı ayrımcı davrandığında, okul ortamında eşit koşullar sağlanamaz ve bu davranışlar çalışanlar tarafından farklı biçimlerde tehdit ve baskı şeklinde algılanabilir. Böyle bir durum da çalışma ortamında öğretmenlerin okula bağlılıklarını, iş tatminlerini, okul iklimini olumsuz yönde etkileyen bir sürece dönüşebilir (Keskin, 2018).

Okul yöneticileri, iş ve işlemlerin yürütülmesinde kurumda bulunan çalışanlara, öğretmenlere karşı kayırmacı tutum ve davranışlardan uzak, etik ilke ve kurallara uygun, çalışanlarının haklarını gözeterek adilane bir tutum, tavır içerisinde olmalıdırlar. Bu şekilde davrandıklarında öğretmenlerin barış içinde çalışarak daha etkin ve başarılı eğitim-öğretim faaliyetleri yürütmeleri sağlanmış olur. Zira yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlar sergilediği algısına sahip öğretmenlerin bulundukları okullarda, eğitim ve öğretim etkinlikleri de olumsuz doğrultuda etkilenecektir (Meriç ve Erdem, 2013).

2.1.1. Kayırmacılığın Tanımı

Günlük hayatta birçok alanda karşılaşılan bir sorun olan kayırmacılık; hak, adalet, dürüstlük gibi etik değerlerden uzak olduğundan bireyleri ve toplumu olumsuz etkileyebilmektedir.

Kayırmacılık Türk Dil Kurumu (2020) sözlüğünde Belli bir düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp taraf tutmak veya Yönetmelik iş ve işlemlerde alınan yozlaşmış kararlar şeklinde tanımlanmıştır. Toplum, kayırmacılığı genelde adam kayırma, kollamacılık, iltimas ve torpil kelimeleriyle ifade etmektedir (Büte, 2011: 179). Araslı ve Tümer (2008) göre kayırmacılık insanların dost, akraba veya meslektaşlarına iş yaşamı ile ilgili maddi ve manevi ayrıcalıklar tanınmasıdır. Başka bir tanımda kayırmacılık, insanlar tarafından kolayca fark edilebilen, adalet duygusunu zayıflatan bir sosyal davranış bozukluğu şeklinde açıklanmaktadır (Argon, 2015; Özdemir, 2019). Özkanan ve Erdem (2014) kayırmacılığı, yönetimdeki şahısların, bir kişi veya bir grubu kendilerine yakın hissederek diğerlerine tercih etme durumu şeklinde tanımlamaktadır. Bazı araştırmacılar ise kayırmacılığı toplumsal kanser şeklinde tanımlamaktadır (Koçel, 2006). Kayırmacılıkla ilgili yapılan tanımlarda; haksızlık, adaletsizlik, kanunsuzluk, yozlaşma gibi kavramların vurgulandığı görülmektedir.

2.1.2. Kayırmacılık Türleri

Günlük hayatta birçok alanda karşılaşılan bir sorun olan kayırmacılık; hak, adalet, dürüstlük gibi etik değerlerden uzak olduğundan bireyleri ve toplumu olumsuz etkileyebilmektedir.

Kayırmacılık Türk Dil Kurumu (2020) sözlüğünde Belli bir düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp taraf tutmak veya Yönetmelik iş ve işlemlerde alınan yozlaşmış kararlar şeklinde tanımlanmıştır. Toplum, kayırmacılığı genelde adam kayırma, kollamacılık, iltimas ve torpil kelimeleriyle ifade etmektedir (Büte, 2011: 179). Araslı ve Tümer (2008) göre kayırmacılık insanların dost, akraba veya meslektaşlarına iş yaşamı ile ilgili maddi ve manevi ayrıcalıklar tanınmasıdır. Başka bir tanımda kayırmacılık, insanlar tarafından kolayca fark edilebilen, adalet duygusunu zayıflatan bir sosyal davranış bozukluğu şeklinde açıklanmaktadır (Argon, 2015; Özdemir, 2019). Özkanan ve Erdem (2014) kayırmacılığı, yönetimdeki şahısların, bir kişi veya bir grubu kendilerine yakın hissederek diğerlerine tercih etme durumu şeklinde tanımlamaktadır. Bazı araştırmacılar ise kayırmacılığı toplumsal kanser şeklinde tanımlamaktadır (Koçel, 2006).

Kayırmacılıkla ilgili yapılan tanımlarda; haksızlık, adaletsizlik, kanunsuzluk, yozlaşma gibi kavramların vurgulandığı görülmektedir.

2.1.2.1. Adam Kayırmacılığı

İltimas kelimesi Arapça kökenli olup adam kayırmacılığı ve torpil gibi kavramlarla özdeşleşmiştir. İltimas esasen nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve kronizm (eş-dost kayırmacılığı) ifade eder. Adam kayırmacılığını özetleyecek olursak kamu kurumlarına yapılacak atamalarda adalet ve liyakat yerine hemşericilik, akrabacılık, eş-dostluk, gibi bireysel özelliklere göre görevlendirmenin yapılmasıdır. İltimas ve toplum tarafından kullanılan torpil kavramı adam kayırmacılığıyla aynı anlamdadır. Kayırmacılıkla ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre adam kayırmacılığını bireyler arasında adalet duygusunu zayıflatmıştır.

2.1.2.2. Akraba Kayırmacılığı

Nepotizm; Latince’ de nephew, yani torun ya da yeğen anlamına gelen “nepot” kelimesinden gelmektedir. Nepotizm, Orta Çağda, bağlılık yemini eden ve çocuğu olmayan psikoposların, Katolik papaların babalardan oğullara teslim edilen ayrıcalıklı makamlara yeğenlerini yerleştirmekle başlamıştır (en.wikipedia.org/wiki/Nepotism). Nepotizm ile ilgili çeşitli tanımlar mevcuttur niteliksiz ve liyakatsiz bir kişinin, tanıdıkları vasıtasıyla işe alınması olarak tanımlanabilir veya herhangi bir kişinin eğitim, kabiliyet, liyakat, beceri ve başarı gibi etmenleri dikkate alınmaksızın sadece bürokrat, siyasetçi veya akrabalık bağlarına dayanarak terfi, atama, tayin edilmesine nepotizm denir (Aktan,2001; 57; Özsemerci, 2003)

Kişinin kamu pozisyonunu ve gücünü kullanarak akraba veya ailesine ayrıcalık tahsis etmesidir. Nepotizm, az gelişmiş ve geleneksel bağların yoğun olduğu toplumlarda daha çok görülmektedir. Gelişmiş ülkelerde ise aile şirketlerinde görülen bir durumdur. Çalışanların, nepotizmin söz konusu olduğunda adalet algıları zayıflar ve ayrımcılığa uğradıkları düşüncesi ön plana çıkar. Bu durum inanç kaybına uğramalarına sebep olur. Akraba kayırmacılığına bağlı olarak ulusal ve toplumsal bir problem olan beyin göçü oluşur. Geleneksel bağların güçlü olduğu az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere modern memleketlere doğru göç yapmada etken oluşturmaktadır. Beyin göçünün sonucunda vasıflı, kalifiye, aydın ve liyakatli,

eğitimli insan sermayesinin azalmasına sebep olmaktadır. Bu bağli olarak toplumda rekabet gücü düşmektedir (Boadi, 2000: 197).

Akraba kayırmacılığı ailede kardeşlerin kavgasına ve rekabetine yol açabilmektedir. Bu durum toplumun temel yapısını oluşturan aileye ve aile ilişkilerini zedelemektedir. Aile fertleri arasında intihar, huzursuzluk, yoksulluk ve boşanmalara sebep olmaktadır. Bu durumlara rağmen akraba kayırmacılığı kurumlarda ve aile işletmelerinde verimlilik ve başarı hususlarında olumlu etkiler sağlamaktadır (Tarhan ve diğerleri, 2006: 30).

Nepotizm, toplumda ihalelere fesat karıştırma, rüşvet vb. kanunsuz uygulamalara göre daha az tepkiyle karşılanmaktadır (Karakaş ve Çak, 2007). Bu hâlin sebebi hısımlık mensubiyetinden bireye imtiyazlı davranmanın elzem olduğu görüşü gösterilebilir. Ülkemizde en fazla görülen kayırmacılık türü akraba kayırmacılığıdır. Kişi bu sayede toplumda prestij ve saygınlık kazanmaktadır. Yakınlarına yardım ederek maddi olmayan ama manevi bir kazanç elde edilmektedir. Bu durum diğer çalışanların motivasyonları oldukça etkilemektedir. Çünkü akraba kayırmacılığı uygulamalarının olduğu kurumlarda çalışanlar; yeterince iş tatmini yaşayamaz ve motive olamazlar, kurumu şikâyet etme ve kurumda işi bırakma davranışları artar. Ayrıca akraba kayırmacılığından istifade eden çalışanların çalıştıkları kurumlarda fedakârlık ve sadakat istekleri daha yüksektir. Bu durumun oluşmasında kendilerini işe alan akrabalarının itibarlarını koruma ve işe alanlara kendini ispatlama istekleri neden olmaktadır.

2.1.2.3. Eş-Dost Kayırmacılığı

Kronizm aslında bir değiş tokuş meselesidir. Eş dost kayırmacılığı ilk ortaya çıktığı zamanlarda arkadaşlık kurma isteği ve yeteneği” anlamına gelmekteydi. Günümüzdeki mana itibariyle ABD Başkanı Roosevelt’in Washington’da 1946’da devlet memurluğu vazifelerine bireysel yakınlıkları nedeniyle görevler için ehil olmayan bireyleri getirme eylemini anlatmak için bir gazeteci tarafından kullanılmıştır (Özkan ve Erdem, 2001). Aynı okuldan mezun olma”, Aynı sendikaya üye olma veya “aynı sivil toplum örgütüne üye olma” bile kronizmin gerçekleşmesi için kâfi görülmektedir (Meriç ve Erdem, 2013:470). Bu hâl doğu yazınlarında “Guanxi” (ilişki) kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile bağlarının olup olmaması önemli değildir önemli olan ikili ilişkiler ve karşılıklı çıkarlardır. Yani

neyi bildiniz değil kimi bildiğiniz ön plandadır. Ülkemizde bu durum daha çok kamu kurumlarında gözüktürken Batıda büyük holding ve aile şirketlerinde daha çok gözlemlenmektedir.

Kronizm “crony” ifadesinden türetilmiş 17.yy da Cambridge Üniversitesi öğrencilerinin kendilerini nitelendirmek için kullandıkları “uzun sürecek yakın arkadaşlık manasına gelmektedir. Bir kişinin arkadaşlık, dostluk veya aynı şehre mensubiyeti gibi çeşitli gerekçeleri araç olarak kullanıp kamu idaresine atanmasına eş-dost kayırmacılığı denmektedir. Aslında kronizm ile nepotizm birbirine benzer bir kayırma modelleridir. Ancak kronizmde akrabalıktan ziyade memleket bağlamında ortak şehir, aynı sosyal ortamı paylaşma veya dostluk ön plan çıkmaktadır. Kronizm, bazı bireylerin yetenekleri, başarıları ve üstünlükleri sayesinde değil de, sadece üst ve kilit durumdaki pozisyonlarda bulunan şahsiyetlerle olan yakınlıkları sebebiyle olumlu yönde ayrı bir biçimde işlem görmeleri yani kayırlmalarıdır (Khatrı vd., 2006: 65). Kültürel durumlar toplumdan topluma farklılık gösterebiliyor. Örneğin bazı toplumlarda kronizm yanlış bir durum olarak nitelendirilirken bazı toplumlarda normal karşılanır. Kronistik ilişkilerle ilgili beklentiler sadece ödüller, terfiler, maaş artışları veya performans değerlendirmeleri ile sınırlı değildir. Bütün bunlara ek olarak; daha iyi çalışma koşulları sağlamak, daha kolay izin almak, karar alma süreçlerine dâhil olmak, çatışmaları çözerken haksız muameleye maruz kalmamak gibi konularda dikkate alınarak yöneticiler ve çalışanlar arasında kronizme dayalı bir ilişki gelişebilir (Turhan, 2014). Kronizmin uygulamada iki çeşidi vardır; yatay (akran) ve dikey (hiyerarşik). Yatay kronizmi, göreceli güç eşitliğinin bulunduğu iş ortakları, arkadaşlar ve meslektaşlar arasında ortaya çıkar. Bu eşitlik, her bir tarafın değişim sonucunu etkilemeyi bekleyebilmesini garanti eder. Dikey kronizm, iki taraf arasında güç dengesizliğinin bulunduğu bir iyilik alışverişini içermektedir (Turhan, 2014).

Kronizmin ortaya çıkardığı negatif durumlar incelendiğinde (Turhan, 2016:111);

- Kronizm, personel kaynaklarının niteliğinin tükenmesine yol açar.
- Kronizm, riskleri artırır ve hüküm verme niteliğini azaltır.
- Kronizm, yönetiminde keyfi kararların alınmasına yol açar
- Kronizm, iş akış ve performans süreçlerini olumsuz etkileyerek kurumsal verimi en aza indirir,

- Kronizm, çeteleşme ve küçük gruplaşmalara yol açar.

Kronizmin ortaya çıkma nedeni toplumsal bir varlık olan insanın ters düşme korkusu ve buna bağlı olarak dışarda kalma kaygısıdır. Bu noktada kronizmde çevreden dışlanma kaygısı mevcuttur. Kronizmde kurum amaçlarının gerçekleşmesi de istenen bir hâl olmaktan çıkabilmektedir (Karataş, 2020).

2.1.2.4. Sözü Geçer Kişileri Kayırma

Toplumda sözü geçen kişiler, sahip oldukları bu gücü kamu kurumları üzerinde bir etkileme aracı olarak kullanmakta ve kendileri veya yakınları için iltimaslı işlemlerin yapılmasını talep etmektedirler. Başka bir ifadeyle, kamu görevlisini maddi değer taşıyan etki unsurları yerine, maddi değeri olmayan unsurlarla etki altında bırakmaktadırlar. Bu kayırmacılık türünde duygusal benzerlikten bahsetmek mümkün değildir. Nüfuz sahibi kişiler güçlerini veya siyasi kimliklerini kamu çalışanlarını etkileme vasıtası olarak kullanıp ayrıcalıklı işlem talep etmektedirler. Nüfuz sahibi kişiler sadece kendi işleri için kayırmacılık talep etmezler başka kişiler içinde nüfuzlarını kullanırlar (Berkman, 1983).

2.1.2.5. Aracı Kullanma

Kamu kurumlarında hizmet alırken kendilerine ayrıcalık tanınmasını isteyen kişiler, çok yaygın bir şekilde kamu görevlilerini ve kurumlardaki yöneticileri etki altında bırakabilecek sözü geçer kişilerden aracı olarak faydalanma yoluna giderler. Çoğunlukla, ortaya çıkan sorunların çözülmesinde akla ilk gelen, iş bitirici bir aracıya başvurmaktır (Oktay, 1983: 209-210).

Aracı kullanma muamelesi, politik nitelikli atamalar ve bunun kuramsal tabanını düzenleyen kayırma düzeni ile de yakından irtibatlıdır. Ancak aracı kullanmanın kamu kurum ve kuruluşlarında yaygın olması kurumlara olan güveni azaltmakta ve bürokraside yozlaşmaya sebep olmaktadır. Vatandaşların bu yola başvurmalarının sebebi ise kurumlarda karşılaştıkları zorluklar ve bürokrasi teferruatıdır. Bu karşılaşılan zorlukları ortadan kaldırmaya yönelik olarak aracılık yapan hem de menfaat sağlamaktadır (Albayrak, 2005).

2.1.2.6. Hemşericilik

Kayırmacılığı ortaya çıkaran bir diğer durum ise hemşericilik olgusudur. Hemşeri kayırmacılığı kronizmin özel bir türü olup ülkemizde yaygın olarak görülmektedir. Günlük yaşantımızda karşılaştığımız insanlara yönelttiğimiz “Nasılsın? “Sorusundan sonra “Nerelisin “suali sosyal temasın kurulması, iletişimin ve işbirliğinin sürdürmesi için önemli bir başlama noktasıdır. TDK sözlüğünde “hemşehri” aynı ilden olan kişiler, memleketli anlamına gelmektedir. Hemşericilik; aynı il veya coğrafi yöreden olan şahısların arasında oluşan tesanüt ve yardımlaşma birliğini kapsamaktadır. Misal kamu iş ve işlemlerinde problemini halletmek isteyen birey tıkanıp durumlarda çözüm için başvurduğu girişimlerden biri de hemşericiliktir. Hemşericilik formel ve informal ilişkilerde olumlu etki oluşturmaktadır. Hemşericilik ilişkilerinin daha çok başka bölge veya şehirlere göç eden bireylerin aidiyet hissiyatı paylaşımları sonucunda göç eylemine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014: 11).

Kendi şehir ve bölgelerinden uzak şehir ve bölgelere göç edenler için aile efradından sonra kendilerine referans olabilecek kişilerin başında hemşerileri gelmektedir. Toplumda ilişki kurmada kullanılan aile, arkadaş, akraba bağlarından sonra he ne kadar zayıfta olsa hemşericilik bağda zayıf bir araçtır. Kişinin devlet kurumlarında hemşerisi olması olumlu yönde kişiyi etkilemektedir. Ancak hemşeri olmak zaman zaman kutuplaşma riski oluşturmaktadır. Bu durum diğer kişilere güç haline gelme olasılığını doğurur. Hemşerisini kayırma davranışı dışlayıcı bir davranıştır. Bu durum yasalar önünde herkes eşittir ve hukukun üstünlüğü ilkeleriyle çelişir (Bilgin, 2007: 13).

2.1.2.7. Partizanlık

Siyasi kayırmacılık, “partizanlık” veya “politik yandaşlık” şeklinde de ifade edilmektedir. Siyasal partilerin, iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmen kitlelerine çeşitli biçimlerde imtiyaz tanıyarak haksız menfaat sağlamalarına “partizanlık” denir. Başka bir ifadeyle, partizanlık makam için daha liyakatli, cazip biri dururken parti menfaatleri açısından daha yararlı olacağı kabul edilen bir başka adayın kayırılmasıdır. Bu durum liyakat ve adalet ölçütlerini karşılamayan kişi veya gruplara partilerin karşılıklı menfaat ilişkilerine binaen taraftarlarına bir nebze mükâfat mahiyetinde kamu kurumlarına yerleştirilmesidir. Esasen kültür seviyesinin

düşük olması ve eğitimsizlik siyasal yozlaşmanın bir kaynağını oluşturur. Siyasal kayırmacılık, seçim, seçmen ve siyasal parti üçlüsünün bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Özkanan, 2013: 51).

Siyasal kayırmacılık gelişmemiş ülkelerde gelişmiş ülkelere nispeten daha fazladır. Siyasal kayırmacılık etnik, dini, toplumsal ve ırksal bağlılıkla daha çok güçlenmektedir. Bu durum partiye sosyal ve duygusal bağların oluşmasına neden olmaktadır. Siyasal kayırmacılıkta grup ve taraftarların çıkarları ön planda olup kamu kaynaklarının israf edilmesine neden olmaktadır (Kurtoğlu, 2012)

Türkiye’ de kamu kurumlarında görev yapan memurun siyasetle uğraşmayacağı kesin hükümlerle bağlanmıştır. Bu durumun amacı görev ve yetkilerini inanç, ırk, siyasi görüşleri doğrultusunda kullanmasını engellemektir. Buna rağmen kamu çalışanlarının siyasetçilerle ilişkisi önlenememiştir. Kamu çalışanlarının kurduğu siyasi bağlar kurumlarda otorite kaybına sebep olmaktadır (Gönülaçar, 2014)

Mahalli kamu kurumlardaki kayırmacılığın fazla görülmesinin nedeni seçimlerde kendilerini destekleyen kişilere vefa borcunu ödeme ve ödüllendirme düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak kayırmacılığın diğer türleri ile karşılaştırıldığında partizanlık, en çok görülen daha pratik ve etkili olan kayırmacılık türüdür. Kamu kurum ve kuruluşlarda yapılan atama ve görevlendirmelerde liyakat ve ehliyet yerine partiye olan yakınlığın esas alınması yönetim ve yöneticileri partizanlığa götürür. Bu durum devletin vatandaşa olan güvenini sarsmakta ve demokrasinin zedelenmesine sebep olmaktadır. Partizanlık yönetimdeki yozlaşmanın önemli bir göstergesidir (Büyükbuğa, 2007: 43). Bu bölümde siyasi kayırmacılık başlığı altında suvasyon, patronaj ve klientalizm(hizmet kayırmacılığı) ele alınacaktır.

2.1.2.8. Suvasyon

Suvasyon, partilerin iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen grup ve kişilere vefa borcu olarak çeşitli şekillerde (kurumlar ve bazı vakıflar aracılığıyla destekleme ve sosyal amaçlı yardımlar şeklinde) menfaat sağlayıp devlet imkânlarından daha fazla istifade etmelerini sağlamaktır. Bilimsel bazı araştırmalar gönül yapmayı yolsuzluk türü olarak ele almıştır (Aktan, 2001: 58).

2.1.2.9. Patronaj

“Patronaj” terimi, Latince’ de “patronus ve client” (patron ve müşteri) arasındaki resmi ilişkileri ifade eden “patrons” kelimesinden türemiştir. Patronaj, kökeni Fransızca olan bir sözcüktür ve üst pozisyonda olan biri tarafından kollanma ya da desteklenme anlamlarına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle aynı düşüncedeki kişilerin yönetim noktasında kadrolaşması olarak tanımlanabilmektedir. Bu durumda gayri resmi bir sözleşme mevcuttur bu sözleşme eşit olmayan statüye ve güce sahip kişiler arasında her iki tarafa farklı türden karşılıklı sorumluluklar yükler. Tarafların birinde iyilik ve koruma diğer tarafta sadakat ve borçluluk duygusu hakimdir. Patronajda bir koruyucu ve bu koruyucuya hizmet eden bir izleyici vardır (Karakaş ve Çak, 2007: 78).

İktidar olan siyasi partiler kamu kurumlarında çalışan üst düzey bürokratları görevden almaları veya daha alt görevlerde değerlendirilmeleri ve bu görevlere yine ideoloji, adam kayırma, partizanlık, eş-dost kayırma gibi öğeler göz önünde bulundurularak atamaların ve yerleştirmelerin yapılmasına patronaj denilmektedir. Esasen iktidara gelen partinin seçimlerde kendilerini destekleyen kimselere ödüllendirmesi bir tür yozlaşmayı ifade eder (Yılmaz ve Kılavuz, 2002).

Patronajın güvenilir müttefiklerin önemli pozisyonlara yerleştirilmesinin hesap verebilirliği artırdığını ve seçilmiş bir yöneticinin politikaları etkili bir şekilde uygulayabilmesini sağladığını ileri süren savunucuları da bulunmaktadır. Bununla birlikte, patronajın olumsuz sonuçları kesinlikle olumlu olanlara göre daha ağır basmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde ve bazı diğer ülkelerde bazı kesimlerce demokrasinin korunması ve devam ettirilmesi için iktidar değiştiğinde devlet personelinde değişmesi gerektiği düşüncesi hâkimdir. Bu düşüncenin oluşmasının temel sebebi patronajın olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaktır. Devlet yönetiminde patronaj uygulamalarının fazla olması diğer kayırmacılık türlerinde olduğu gibi devletin prestijini zedeleyerek, tüm üstünlüğü politikacılara vermektedir. Yöneticilerde yapılan işin politikacılar tarafından nasıl karşılandığı kaygısına sebep olacaktır. Bu durum kamu hizmetlerinin aksamasına sebep olacaktır (Özçentik, 2014: 46).

2.1.2.10. Klientalizm

Siyasal süreçte meydana gelen bir diğer kayırmacılık çeşidi olan hizmet kayırmacılığı, bir partinin siyasal iktidarını devam ettirmek için kamu kaynaklarını oylarını arttırabilecek bölgelere ayırması veya bütçe kaynaklarını gayeleri istikametinde kullanmasıdır (Aktan, 2001: 59). Klientalizmde siyasi parti ve yandaşları arasındaki ilişkiyi içermekte olup karşılılık ilkesine dayanmaktadır. Hukuk ve toplumsal kurallarının katı olmadığı az gelişmiş ve gelişmekte olan toplumlarda daha çok görülmektedir. Seçim sonuçlarından sonra iktidara gelen partinin kamu kaynaklarını bütün bölgelere dengeli dağıtmak yerine kendi seçim bölgelerine oy karşılığında yığmasıdır. Bir çeşit oy avcılığı olup vatandaşların gözünü boyayarak bütçe dengesi gözetilmeden seçim bölgelerine hizmet etme seferberliğidir. Kaynakların yağmalandığı bir çeşit yozlaşmadır. Klientalizm yolsuzlukla eş anlamlı değildir. Yolsuzluk “kariyerin veya ekonomik olarak belirli bireyleri veya grupları tercih eden yetkililerin kararları için bir para alışverişi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, yolsuzluk, özel ekonomik aktörler tarafından politik etkinin satın alınmasını ima etmektedir ve hem klientalist hem de klientalist olmayan toplumlarda yaygın bir olgudur. Bu tür uygulamalar yasal suç oluşturmasına rağmen bir tür ahlaksızlıktır. Bu yozlaşma beraberinde işsizlik, yoksulluk, ekonomik kriz ve sosyal imkânlardan yoksun bırakılma ve geri kalmışlık, devlet başarısızlığı getirmektedir (Aktan, 2001: 59).

2.1.2.11. Hükümet Kayırmacılığı

Temel düzeyde, iki yolsuzluk biçimi kamuda yer alan iş düzenlemelerini farklı şekilde etkileyebilmektedir. İlki, doğrudan devlet görevlileri ve işletmeler arasındaki etkileşim noktasında ortaya çıkan küçük yolsuzluklar veya rüşvet olayları; ikincisi, kamu kaynaklarının tahsisini daha geniş ölçüde etkileyen daha sistemik bir ölçekte ortaya çıkan hükümet kayırmacılığıdır (Khatrı and Tsang, 2003: 290).

Hükümet kayırmacılığı, alan yazında oldukça az karşılaşılan ve etkileri çok daha belirsiz olan bir kavramdır. Hükümet kayırmacılığı öne çıkan boyutuyla; kamu alanında iş yapan/yapacak tarafın belli bir teklifini desteklemek için kamu sözleşmelerine başka tarafların haksız erişim kısıtlaması şeklinde tanımlanabilmektedir (Khatrı and Tsang, 2003: 290). Hükümet kayırmacılığı yolsuzluğun hüküm sürdüğü toplumlarda kamu kurumları için maliyet

doğurmaktadır. Halkın kamu kurumlarının hizmetinden duyduğu memnuniyet kurumlara olan güveni etkilemektedir (Tarhan vd., 2006: 31).

2.1.2.12. Cinsiyet Kayırmacılık

Bir çalışana, işvereni yahut yöneticisiyle kurduğu cinsel münasebet nedeniyle gösterilen ayrıcalıklı davranış olarak tanımlanır. Cinsel kayırmacılık, yöneticilerin sıradan personellere ve diğer nitelikli çalışanlara tanımadığı imtiyazları, romantik veya cinsel ilişki yaşadığı kişilere sağlaması ile ortaya çıkmaktadır. Cinsel kayırmacılık ilk işe alma kararında aracı bir faktör olabilir, terfi kararlarını etkileyebilir veya iş atamalarını belirleyebilir (Ünal, 2010: 120-121).

Cinsel taciz Türkiye’ de olduğu gibi birçok ülkede ciddi bir problemdir. Bu problemin mağdurları ekseriyet bayanlardır. Bu durum personellerin iş performansları, çalışkanlıkları ve yaratıcılıklarından daha çok cinsel davranışlarına göre değerlendirilmeleridir. Bu durum yöneticilere ve kurumda çalışan bütün personellere ciddi zararlar verdiği gibi kurumda moral ve motivasyon düşüklüğüne ve kurum çalışanlarının liyakat yerine cinsiyetlerinin ön planda olduğu düşüncesine kapılmalarına neden olmaktadır. Çalışanlar arasında iç huzurun bozulmasına seksiliğini ön plana çıkaran ve haksız menfaat sağlayan arkadaşlarına karşı öfke, kıskançlık beslemelerine sebep olarak kurumda motivasyonun ve iş tatminin düşmesine neden olacaktır (Dağlı ve Akyol, 2019: 37).

Sonuç olarak yöneticinin cinsel taciz uygulamalarının hem kendisi için hem çalışanlar için olumsuz sonuçlar oluşturabileceğini unutmaması gerekir. Yasal düzenlemeler şarttır ancak tek başına yeterli değildir. Asıl çözüm eğitimidir yani toplumsal zihniyetin değişmesidir (Bakırcı, 2000: 13).

2.1.2.13. İşyeri Kayırmacılığı

İş yerinde ayrımcılık; genellikle bir işveren, amir veya iş arkadaşlarınca, bir çalışan veya iş başvurusu sahibine ırk, ten rengi, ulusal köken, cinsiyet, engellilik, din veya yaş nedeniyle olumsuz muamele edilmesi veya kendilerine eşit muamele gösterilmesini isteyen bireylere veya bir grup insana yönelik hoşnutsuz, asılsız gerçekleştirilen ön yargılı eylemlerdir. Bu tarz hareketlerin genellikle cinsiyet, engellilik durumu, ırk, inanç, yaşa yönelik ortaya çıkmış ise yapılan davranış yasadışı ayrımcılıktır. İş yeri ayrımcılığını incelemek zordur çünkü kişiye yönelik

ayrımcılık öznel bir tecrübedir. Bireyler ayrımcılığa maruz kalsa da çevre ve toplum tarafından eleştirilmemek için ayrımcılığı dile getirmeyebilir. İş yeri ayrımcılığı iş yerinde motivasyonun düşmesine üretkenliğinin azalmasına sebep olmaktadır (Asunakutlu, 2010: 52).

2.1.2.14. Pozitif Ayrımcılık

Cemiyetteki diğer şahıslar ile aynı şartlarda hayatını idame edemediği düşünülen, geri planda kalan, ayrımcılığa uğrayan, yasalarla güvence altına alınmış olan ve eşitlik ilkesinin işlevsel olmadığı durumdaki belli kesimlere çeşitli imtiyazlar tanıyarak, bu kesimleri desteklemektir. Pozitif ayrımcılık, sadece dezavantajlı kesimlerdeki şahıslara verilen ekstra ayrıcalıklardır. Dezavantajlı kesimler tüm kesimlerin rahatça kullanabildikleri bir kısım hakları çeşitli nedenlerden dolayı kullanamamaktadırlar. Bu kesimler, ancak istisnai bir kısım ekstra hakları edinirse diğer gruplarla eşit olma şansını edinebileceklerdir. Bu durumla amaçlanan fırsat bulamadıkları için ortaya çıkaramadıkları potansiyellerini ortaya çıkarmak ve kullanmalarını sağlamaktır. Bireyler arasında fırsat eşitliğini amaçlayan süreç içerisinde pozitif ayrımcılık bir ara basamak durumu görmektedir (Ünlü, 2009: 18).

Pozitif ayrımcılık, uzun vadede bir çözüm değildir. Çünkü dezavantajlı kesimlere sağladığı yararın yanında, Bir iş için liyakatli olmayan bireylerin veya kesimlerin hak etmedikleri statülere getirilmesi sonucunu da doğurur. Uzun süreli olarak pozitif ayrımcılık uygulandığında diğer bireylerin haklarını kullanmalarını engeller. Adalet ve eşitlik ilkesiyle ters düşmesi açısından kayırmacılıkla aynı olumsuzluklara sebep olabilmektedir (Karakuş, 2006: 9).

2.1.3. Kayırmacılığın Boyutları

Araştırmada kullanılan kayırmacılık ölçeği planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme alt boyutlarından oluşmaktadır.

2.1.3.1. Planlama sürecinde kayırmacılık

Okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel hedeflerini gerçekleştirmek için, gerekli girdilerin sağlanım ve kullanım yollarının kararlaştırılması süreci planlamadır. Yapılacak işlerin önceliklerine ve kıt kaynaklarına göre rasyonel kullanımı için plan yapılmaktadır. İhtiyaçlar ile kaynaklar arasında denge kuran plandır. Bir okulun

istikbalini gösteren yazılmış bir belgedir plan. Bu belgenin içeriğinde okulun kalkınması, öğretimin geliştirilmesine ilişkin tahminler, öngörülen ve realist arayışlar vardır. Kısacası planlama durumu belirleme, geleceği tahmin etme ve yapılacakları öncelik sırasına göre önermedir (Başaran ve Çinkır, 2013).

İş dünyasında planlamaya verilen önem “Yönetim, ileriye bakmak demektir.” özlü sözünden anlaşılmaktadır. Yönetimin bütünü planlama olmasa da asıl kısmıdır. Geleceği hesaplayıp onu hazırlamak anlamına gelen planlama, faaliyete geçmek demektir. İş planı, planlamanın en etkileyici gerecidir. Örgütün bir süre için tahmin edilen istikametini belirlemek üzere iş planı hazırlanır. Örgüt yöneticisi iş planı ile işin amaç ve kapsamını gösterir, ortak görevde her birime düşen payı belirler; çalışan birimleri birbirleri ile bütünleştirir; işin genelini koordine eder; kısaca izlenecek rotayı belirler (Fayol, 2016).

Bir yönetim fonksiyonu olan planlama örgütün her seviyesinde gereklidir. Planlama gelecekteki olaylarla ilgilenmeyi gerektirir ve gelecekteki bu durum ancak bugünden şekillenme sağlanabilir. Amaçları ortaya çıkarıp bu amaçlara nasıl ulaşılacağına planlama süreci ile karar verilir. Karar alma görevi planlama yapılırken yerine getirilir. Hangi işin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı planlama ile belirlenir. Amaç, örgütün şimdiki durumu ile gelecekte nerede olması gerektiği ile ilişki kurmaktır. Planlama yaparken, örgütün kısa ve uzun dönem hedefleri ve stratejileri çok iyi belirlenmelidir (Özalp, 2012).

Hedefe ulaşmak için ne gibi işlerin yapılacağını ve bu işlerin hangi sıraya göre nasıl ve ne kadar zamanda yapılacağını ve bunların yapılma sırasını gösteren bir tasarı ve tutulacak yolu planlama gösterir. Planlamanın yararları; emek ve zaman savurganlığı azalır, dikkatler amaca yönelir, kaynakların nasıl kullanıldığını izleme ve denetleme imkanı sunar, daha rasyonel öge, yöntem ve kuralların geliştirilmesine imkan sağlar, etkin planlar yönetici ve astların sinirlerini daha az yıpratır, denetimde kullanılacak ölçülerin belirlenmesini ve esas olarak alınmasını sağlar (Şimşek ve Çelik, 2018). Planlama sürecinde, cevaplanması gerekli iki ana soru vardır. Birincisi “başarılması ya da gerçekleştirilmesi gerekli olan nedir?” İkincisi ise “nasıl gerçekleştirilecektir?” Bu iki sorunun içinde de alt sorular olarak ne zaman, kim tarafından, nasıl ve ne kadar sürede yapılacaktır?, gereken kaynaklar nereden sağlanacaktır?” ve bu soruların dikkate alınıp yanıtlanması gerekmektedir (Aydın, 2018).

Yöneticiler planlama işlevini, başarı için strateji geliştirerek, örgüt için amaç ve hedefler belirleyerek ve stratejilerini eylem planlarına dönüştürerek yerine getirirler. Planlama temel yönetsel işlev olarak da düşünülebilir. Çünkü diğer yönetsel işlevlere çerçeve çizer. Planlamanın temel kavramı olan amaç belirleme kısa dönemli amaçların arka arkaya sıralanması sonucu uzun dönemli amaçlar oluşturmak demek değildir. Etkili planlama, uzun dönemli strateji ve amaç belirleme ile başlar (Tuncer, vd., 2018). Tübitak başvurusu kabul edilen bir okul önce projeleri hangi sıra ile nasıl yapacağını ve nasıl bütçe ayıracağını planlaması gerekir. Ancak daha planlamayı yaparken okul yönetimi tübitak bütçesinden okul için bir fotokopi makinası ya da kendi odası için bir klima isterse planlama konusunda kendi lehine kayırmacılık yapmış olacaktır.

2.1.3.2. Örgütlenme sürecinde kayırmacılık

Ortak gayreti gerektiren bir hedefin gerçekleştirilmesi için lüzumlu yapının oluşturulması eylemleri örgütlenme şeklinde adlandırılır. Yöneticinin düzensizlikten bir düzen oluşturma süreci örgütlemedir (Aydın, 2018). Bir hedef için toplanan insanların başarıyı yükseltmek için güçlerini bir araya getirmeleri örgüt olarak tanımlanabilir. Örgütlenme ise planlamanın devamı olarak belirlenen hedeflere erişmek için gereken faaliyetleri belli kademelerle sürdürmektir (Özalp, 2012).

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne göre ilköğretimdeki okullar, örgütlenip yönetilmektedir. Bu yönetmelikte, okulla ilgili genel hükümler, okula devam-devamsızlık durumu, öğrenci kayıt ve kabulü, sınavlar, sınıf geçme-kalma, diploma ve mezuniyet işlemleri, okulu dışarıdan bitirme sınavı, farklı okula geçme ve kayıt kapama, sınıf öğretmenliği ve işleri, eğitim öğretim işleri, sosyal çalışmalar ve kulüpler, okul yöneticisinin görevleri, müdür yardımcısı, öğretmenler, kurslar ve toplantılar, dernekler, defter ve dosyalar başlıkları altında ilköğretim nasıl yönetileceği detaylı bir şekilde yer almaktadır (Başaran ve Çınkır, 2013). Örgütsel hedefler ve planlar saptandıktan sonra bu amaç ve planları gerçekleştirmede yardımcı olacak bir araç olarak örgüt yapısına ihtiyaç duyulur. “Saptanan hedefleri gerçekleştirmek için iki ya da daha fazla bireyin koordinasyon içinde çalıştıkları bir yapıdır” diye örgüt tanımlaması yapılabilir. Var olan insan kaynaklarını, fiziksel etmenleri ve görevlerini koordineli şekilde bir araya getirerek etkili bir örgüt olunabilir. İşte bu bir araya getirme süreci örgütlemedir. İnsanların grupça bir arada

çalıştıkları her örgütün başarılı olmasında örgütlenme sürecin ehemmiyeti büyüktür. Örgütsel başarı için gereken ilkeleri etkin ve verimli şekilde uyum içinde bir araya getirmek bu sürecin ana amacıdır (Can ve Güney, 2019). Bir düzen oluşturma işi olan örgütlenme süreci sonunda meydana gelen yapı örgüte birçok yarar kazandırır. İlk olarak örgütün hedefine varmasını kolaylaştırır, çalışanların görev ve yükümlülüğü netleşir ve böylece çatışmalar azalır (Sertkaya, 2016). Mesela öğrenci kayıtları yapılırken daha çok okula maddi yönden destek veren aileler daha öncelikli olarak kayırlmaktadır. Yine öğretmenler tarafından tiyatro, koro, gezi gibi etkinliklere öğrenci seçilirken ailesi daha ilgili olan öğrenci'nin seçilmesi ya da maddi olarak daha destek sağlayan öğrencilerin daha öncelikli olması yine kayırmacılık örneklerindendir.

2.1.3.3. Koordinasyon sürecinde kayırmacılık

Fayol'a (2016) göre, bir örgütün başarılı olmasını sağlayacak ve çalışmasını kolaylaştıracak biçimde bütün çalışmalarını uyumlu hale getirmek koordinasyon demektir. Bu amaçla da yöneticiler haftalık toplantılar, komisyon görüşmeleri düzenleyebilir. Koordinasyon, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme süreci olarak tanımlanabilir (Aydın, 2018).

Örgütteki insan gücünü, kaynakları birleştirme eylemine koordine etme denir. Yöneticiler, farklı gruplarda çalışan insanları aynı amaç etrafında toplayarak onlara iş bölümü ile koordineli olabilmelerine yardımcıdır. Koordineli olduğunda herhangi bir kriz ortamı oluşmasının önüne geçilmiş olur. Ayrıca örgüt yapısı ne kadar sade ve basit olursa iletişim o kadar sağlıklı olur (Kolukırmık, 2019). Koordinasyon yöneticinin eşliğinde ve çalışanlarında dahil olup katkı sağlamasıyla gerçekleşir. Ayrıca örgütte haberleşme ne kadar iyiye koordinasyon o kadar etkili olacaktır (Kuzu, 2014). Koordinasyonun sağlanmasında önemli araçlar örgütlenme ve denetimdir. Örgütün birimlerinin işlevlerinin ve yetkilerinin açık ve net olarak belirlenmesi, eşgüdümün gerçekleştirilmesinde önemli rol oynar. Denetim uygulaması olarak da, bireylerin kendi aralarında ve diğer gruplarla ilişkilerinde eşgüdümlemiş bir çabayı gerçekleştirdiklerini görmelerini sağlayan bir sistem olması önemlidir. Böylece yol gösterici düzenlemeler yapılabilir, eşgüdüm ilkeleri öğretilir, nasıl uygulanabilecekleri gösterilebilir ve uyumlu çabanın düzeyini

saptamak için testler uygulanabilir (Aydın, 2018). Örgütler büyüdükçe, bölümlerin de sayısı artar. Bu bölümler ve eylemler arası koordinasyon sağlanması önemiyet kazanır ancak bir o kadar da zorlaşır. Koordinasyon, insanların gayretlerini bir arada tutmayı, zaman açısından ayarlamayı, ortak amaca ulaşmak için etkimliklerin birbirini takip etmesi, iç içe geçip kenetlenmek suretiyle birbirlerini tamamlamalarını hedefler (Şimşek, 2010). Etkili bir koordinasyon için; ilgili aynı zamanda sorumlu kişiler ile doğrudan ilişkilerin sağlanması, yönetim sürecinin başlangıcından itibaren eşgüdüm sağlamaya gayret edilmesi, yalın örgüt yapısı kurulması, haberleşme de iyi düzenlenmiş yöntemlerin kullanılması, çalışanların kendi aralarında gönüllü şekilde işbirliğinin teşvik edilmesi gerekir (Mucuk, 2008). Okullarda zümre toplantıları ve zümreler arasındaki işbirlikleri çok önemlidir ve bu da koordinasyonla sağlanabilir. Zümrede anlaşamayan kişiler varsa bilgi akışı tam sağlanamayabilir. Çok samimi olan kişiler de birbirini kollarsa bu durumda zümre toplantıları amacına hizmet etmez ve öğrencilerin yararı gözetilmemiş olur. Yani zümre toplantılarında kayırma eylemi yerine herkes birbirine eşit mesafede olmalı ve öğrenci yararı ön planda olmalıdır.

2.1.3.4. Değerlendirme sürecinde kayırmacılık

Değerlendirme, denetim yapıp sonucunda elde edilen bütün bilgilerin birbiri ile kıyaslanmasıyla elde edilen bir yargılama sürecidir. Denetlenen işi muhakeme etmenin güçlü olabilmesi için, elde edilen bilgiler de doğru, inandırıcı, objektif ve geçerli olmalıdır (Başaran ve Çinkır, 2013). Alınan kararın, yapılan planlamanın, örgütlemenin, iletişime geçmenin ve koordinasyonun fayda sağlayıp sağlamadığını, fayda sağladı ise ne derecede sağladığını ortaya çıkarma süreci değerlendirme olarak adlandırılır. Değerlendirme, bir konunun önemli taraflarını önemsizden ve ilgili hususlarını da ilgisiz hususlarında ayırma hem de doğruyu yanlıştan ayırma, eleştirel düşünme, bir fikir ya da bir soruna getirilen çözümün doğruluğunu ya da uygunluğunu karşılaştırma kabiliyetidir (Taş, 2002).

Bütün yönetim sürecinin önemli, ayrılmaz bir ilkesi değerlendirme sürecidir ve amacı örgütsel etkililik derecesini artırmaktır. Değerlendirme süreci ile bir örgütün büsbütün şekilde ve tüm kısmının etkililik derecesi tespit edilebilir. Programın etkililiği ve örgütün hizmetleri kadar yönetimce kullanılan süreçler de değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Belli aralıklarla bu değerlendirmeler yapılmalıdır. Belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine yönetim süreçlerine ne katkılar

yapmaktadır? Örgüt üyelerinin gelişmelerini ve morallerini nasıl etkilemektedirler? Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere planlanan etkinliklerin tümü değerlendirilmelidir (Aydın, 2018).

Belli bir ölçütle elde edilen ölçme sonuçları ile, ölçülen nitelik hakkında bir değer yargısına varmak bir değerlendirme sürecidir. Uygulamanın geliştirilmesi değerlendirmenin güvenilirliğine, geçerliğine ve yeterliğine bağlıdır ve ne derecede güvenilir olabilir, geçerli ve yeterli ise o derece başarılıdır. Eğitim yöneticisi, kararlar alırken sonuçlarını düşünerek bazı çatışmalara, anlaşmazlıklara sebebiyet verebileceğini önden fark edip gerekli tedbirleri alabilmelidir. Yönetici değerlendirme yapıldıktan sonra yapılamayan işlerin sebeplerini bulup gelecekteki çalışmalarda aynı hataların tekrar edilmemesi için gerekli tedbirleri belirler. Bu süreçte çıkabilecek aksiliklerin önlenmesi ve beklenen sonuçlara planlanan zamanda ulaşılması için gerekli çalışmalarla ilgili kararları alır (Gürsel, 2012).

Örneğin, öğretmenlerin kullandıkları öğretim yöntem ve tekniklerinin yeterliğini ölçmek isteyen bir müdür değerlendirme adına sınıflara girip öğretmenini belli ölçütler karşılığında değerlendirebilir. Bunu yaparken rastgele ya da tüm öğretmenler değil de özellikle seçtiği kişiler varsa, ya da ölçütler belli olmasına rağmen öğretmenin yöntemleri etkin kullanmadığını görmesine rağmen daha fazla puan veriyorsa değerlendirme anlamında kayırmacılık yapıyor demektir.

2.1.4. Kayırmacılığın Nedenleri

Toplumda kayırmacılığın görülme nedenleri farklılaşmaktadır, ancak kayırmacılıkta temel nedenin insanların birbirlerinden menfaat sağlama beklentisi olduğu bilinmektedir (Özsemerci ve Özbaran, 2016). Günlük yaşamda; iş arayan kişilerin yetki sahibi olan bireylerden destek beklemesi, hastanede muayene olmak için sıra bekleyen kişilerin ayrıcalık beklemesi, kamu kurumlarında görevli olan memurların bazı bireylere iş ve işlemlerinde avantaj sağlaması, aynı takımı tutan, aynı partiyi destekleyen, aynı ırktan olan kişilerin birbirini kollaması gibi kayırmacılık için farklı örnekler verilebilir (Meriç, 2012).

Örgüt içinde kayırmacı davranışları sergileyen kişilerin genellikle üst yöneticiler olduğu, bu kişilerin kayırmacı davranışlar göstermelerindeki amaçlarının ise örgüt içinde rollerini güçlendirmek ve yerlerini sağlamlaştırmak istemeleridir (İlhan ve

Aytaç, 2010). Kayırmacı davranışları sergileyen kişilerin genellikle *bizim elemanlar, o kişi bizdendir, yetki bizde olsun* düşüncesiyle hareket ettiği düşünülmektedir. Örgüt içinde kayırılan kişilerin ise kayırmacılık yapan kişilerden maddi ve manevi menfaat beklentisi içinde oldukları, bu bireylerin *Ankara’da dayın varsa işin rahat, kimsen yoksa vay haline* gibi düşüncelere sahip oldukları düşünülmektedir (Yücekaya, 2017).

Örgütsel yapılarında henüz profesyonelleşme sağlayamamış, eğitim seviyesi düşük olan toplumlarda kayırmacılığın daha sık görüldüğü bilinir. Çünkü bu toplumlarda cemaat, aşiret, akrabalık ilişkileri, kişisel menfaatler ve etnik unsurlar ön plana çıkmaktadır (Bayhan, 2002).

Türkiye’de TBMM tarafından yapılan araştırmada yolsuzlukların ve kayırmacılığın nedenleri şu şekilde sıralanmıştır (Tarhan, 2006):

- Kamu istihdam problemleri
- Şeffaflığın yetersiz olması
- Hesap verilebilirlik konusunda yaşanan sorunlar
- Devletin denetim mekanizmasında yaşanan sorunlar
- Toplumdaki adaletsiz gelir dağılımı
- Tolumun sahip olduğu olumsuz algılar
- Toplumun geleneksel yapıyı koruyor olması
- Toplumun hak arama konusunda bilgi sahibi olmaması veya hak arama konusunda çekimser davranması
- STK’ların yetersizliği ve etkili kullanılmaması
- Eğitim sisteminin yetersiz olması

Yukarıda TBMM tarafından kayırmacılık nedenlerine yönelik uygun çözüm önerilerinin geliştirilmesi, toplumda kayırmacılığın azalmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

2.1.5. Kayırmacılığın Sonuçları

Kayırmacılığın toplumda farklı sonuçlara neden olduğu bilinmektedir. Kayırmacılığın kayıran ve kayırılan kişileri olumlu, bunların dışındaki kalan bireyleri ise olumsuz etkilediği bilinmektedir (Okçu, Adıgüzel ve Gök, 2018; Polar ve Kazak,

2014; Ramachander, 2012). Kayırmacılıkla birlikte kayıran ve kayırılan kişiler arasında bir bağ oluşmakta, kayırmacılığa karışan bireylerin kendilerini diğer bireylere karşı koruma davranışlarını sergilemelerine neden olabilmektedir. Böyle bir ortamda kişiler arasında gruplaşma ve birbirini rakip görme gibi örgüt huzurunu bozan davranışların geliştiği bilinmektedir (Çetinkaya ve Tanış, 2017). Örgütlerde gruplaşma ve kutuplaşma olduğu zaman, çalışanların birbirlerini tehdit etmesi ve karalaması, birbirleriyle iletişimi kesmesi gibi olumsuz davranışlar meydana gelebilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014).

Kayırmacılığın yoğun olarak görüldüğü toplumlarda bireyler yetki sahibi olan bireylerin yanında durarak, onlardan menfaat elde etmeyi amaçlamaktadırlar (Yazıcı ve Can, 2020). Bireyler arasında çıkar ilişkisinin oluşması karşılıklı olarak yapılacak hatalara sessiz kalma durumları yaşanabilmekte kısacası bu tip ilişkilerde “*Görmedim, duymadım, bilmiyorum.*” durumu yaşanmaktadır. Kayırmacılık, insanların yönetimde bulunan siyasi partilere göre davranmalarına neden olabilmekte, toplum içinde ikiyüzlü davranışların gelişmesine neden olabilmektedir (Çalışkan, Koroğlu ve Taşkın, 2018). Turgut’a (2007) göre kayırmacılık, iktidar yandaşlarının ödüllendirmesine, karşıtlarının da cezalandırılmasına neden olabilmektedir. Bayhan’a (2002) göre kayırmacılık toplumun siyasete ve siyasetçiye olan güvenini zedelemektedir.

Kayırmacılığın yaygın olduğu örgütlerde hakkaniyet ilkesi dikkate alınmadığı için diğer çalışanların motivasyonunu azalmaktadır; böyle bir durumda işgörenlerde “*Ne yaparsam yapayım başaramayacağım.*” düşüncesi hâkim olmaya başlar (Özdemir, 2019). Mansfield’e (1965) göre kayırmacılık ile makam ve mevkilere liyakatsiz kişiler atanabilmektedir. Bu kişiler atandıkları yerlere belli bir süreliğine geldiğini bildikleri için, görevde kaldıkları süre içinde haksız kazançlar elde etme gayretine girebilmektedirler (Erdem ve Meriç, 2013). Bu durum kamu kaynaklarının israf edilmesine ve kamuda rüşvetin yaygınlaşmasına neden olabilmektedir (Uçar, 2016).

Kayırmacılığın yaygın olarak görüldüğü toplumlarda işgörenler, yetenek ve tecrübelerinin önemsenmediğini ve kayırılan kişilerle rekabet edemeyeceklerini düşünmeye başladıkları görülmektedir. Bu durum işgörenlerin motivasyonunu, iş tatminini ve verimliliklerini olumsuz etkileyebilmektedir (Asunakutlu, 2010; Kahveci ve Bahadır, 2019). Kayırmacılığın olumsuz sonuçlarından biri de beyin

göçüne neden olmasıdır. Kayırmacı uygulamalar insanlar arasında haksızlığa ve adaletsizliğe neden olduğundan ülke adına faydalı işler yapabilecek kişilerin bilimsel çalışmalarını yurtdışında sürdürdüğü bilinmektedir (Kolukırmık, 2019). Alayoğlu'na (2003) göre örgütlerde, *işe göre adam* yerine *adama göre iş* şeklindeki uygulamalar başarıya ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Bu tip örgütlerde genellikle kayırılan kişiler, liyakat sahibi olmadıklarından, üstlendikleri işin altından kalkamamakta, örgütteki diğer işgörenlerin iş yükünü arttırmakta bu durumda kurumların işlevsiz hale gelip yok olmalarına neden olabilmektedir.

Kayırmacılık bireyde bencil davranışların gelişmesine, kişisel çıkarların ön plana çıkmasına, toplum yararının göz ardı edilmesine neden olabilmektedir. Bununla birlikte kişilerin kendi çıkarlarına odaklanması etik değerlerin çiğnenmesine, örgütsel çıkarlar yerine kişisel çıkarların ve bencilliğin egemen olmasına neden olmaktadır. Toplumda kayırmacılığın yaygınlaşması bencilliğin artmasına, eşitsizliğe, adaletsizliğe, insanlara ve kurumlara olan güvenin azalmasına, liyakatsizliğe neden olmaktadır (Aktan, 2001; Aytaç, 2010).

Aktan'a (2001) göre kayırmacılığın olumsuz etkilerinden kurtulmak için öncelikle istihdam politikalarının gözden geçirilip liyakat ve hakkaniyete uygun atamaların yapılması gerekmektedir. Ayrıca okul öncesinden itibaren hak, adalet, kul hakkı, karşılıklı saygı gibi değerlerin öğretilmesi çocukların ahlaklı bireyler olmasını sağlayacaktır. Çünkü bu değerleri yaşayarak öğrenen çocukların kayırmacı davranışlara girmemesi beklenir. Ailede ebeveynlerin okulda ise öğretmenlerin bu değerlerle ilgili çocuklara örnek olacak şekilde hareket etmeleri önem arz etmektedir. Ayrıca yazılı ve görsel medyada vatandaşların eğitime yönelik etik değerlerle ilgili kamu spotlarının yer alması konu ile farkındalık yaratacaktır.

2.1.6. Eğitim Kurumlarında Yönetim Bazlı Kayırmacılık

Okul yöneticilerinin çeşitli sebep ve gerekçelerle okuldaki bazı öğretmen veya çalışanları diğerlerine tercih etmesi veya kollamasına okul yönetiminde kayırmacılık denilmektedir (Meriç, 2012). Okul yöneticilerinin asli görevleri, yasalarla belirlenmiş olan eğitim politikalarını dikkate alarak okullarının amaçlarını gerçekleştirmektir. Bursalıoğlu'na (1991) göre yöneticilerin bu amaçları hayata geçirirken sadece yasalara göre değil aynı zamanda mesleki etik kurallara göre hareket etmeleri beklenmektedir. Uğurlu (2009) okul yöneticilerinin öncelikle okullarında adil ve

dürüst olmaları gerektiğini ve öğretmenler arasında kesinlikle taraf tutmaması gerektiğini belirtmektedir. Öğretmenlerin öğrencilere örnek olması beklendiği gibi okul yöneticilerinin de uygulamaları ve söylemleriyle öğretmenlere örnek olmaları beklenmektedir (Kaya, 1991). Bu açıdan bakıldığında kamu kurumları içerisinde kayırmacı davranışlardan en fazla uzak durması gereken kurumların başında okulların olması gerektiği söylenebilir. Okul yöneticilerin aldıkları kararlarda adil, dürüst ve tarafsız davranmalarının, okuldaki saygınlıklarını arttırması beklenmektedir. Çünkü adaletle yönetilen okullarda kayırmacılık; kayırmacılığın olduğu okullarda ise adalet olmaz (Aydın, 2002). Dolayısıyla okul yönetiminde adil olmaya çalışan okul yöneticilerinin, öncelikle kayırmacılık yapmaması beklenmektedir. Pounder ve Blase (1988)' e göre okul yöneticileri kayırmacılığı, kendilerini güvende tutmak ve çalışanları kontrol altına almak için uygulamaktadır. Bu sayede okul yöneticilerinin bazı personelleri kayırarak kendi tarafında tuttuğu düşünülmektedir.

Araştırmacılara göre kayırmacılık öğretmenlerin verimsizleşmelerine; öğretmenlerin verimsizleşmesi ise öğrencilerin akademik başarılarının düşmesine neden olabilmektedir. Okullarda görülen kayırmacı davranışların okul yöneticilerinin performansını olumsuz etkilediği söylenebilir. Çünkü okul yöneticileri hakkında açılan soruşturmalarının çoğunun kayırmacılıkla ilgili olduğu bilinmektedir. Bu soruşturma konularından bazıları aşağıda belirtilmiştir (Yılmaz, 2006).

- Ders programını hazırlamada bazı öğretmenleri kayırma
- Öğretmenlere verilen ödüllerde kayırmacılık yapma
- Öğretmenler arasında hemşeri kayırmacılığı yapma
- Öğretmenleri siyasi görüşlerine göre kayırma
- Öğretmenleri cinsiyetlerine göre kayırma
- Sosyo-ekonomik açıdan güçlü olan öğretmenleri, velileri ve öğrencileri kayırma
- Kendi branşlarından olan öğretmenleri kayırma
- Etkinliklerde ve törenlerde, öğretmenler arasında adil olmayan görevlendirmeler yapma
- Okuldaki bazı öğretmenleri, çeşitli nedenlerle dışlanma

Yukarda belirtilen nedenlerden dolayı okulda soruşturmaların açılması, okulların iç huzurunun bozulmasına, okul yöneticilerinin zamanlarını ve enerjilerini boşa harcamalarına neden olabilmektedir.

Türkiye’de okul yöneticileri; bazı üst yöneticilerinden, siyasetçilerden ve etkin sivil toplum örgütlerinden, okuldaki bazı öğrencilerin kayırılmasına yönelik talepler (sınıf değişikliği, not artırımı vb.) alabilmektedir. Çoğu zaman bu talepler yerine getirilirken, bazen de bu talepler reddedilmektedir. Bundan dolayı, ilgili kişiler tarafından okul müdürlerine baskı uygulanabilmekte ve okul müdürleri gerek okul dışından gerek okul içinden, öğretmen veya öğrenciler ile ilgili, kayırmacılık yapma durumunda kalabilmektedir (Budak,2019).

Kayırmacılığın olumsuz etkilerinden biri de öğretmenlerin okula karşı yabancılaşmalarına neden olmasıdır. Okul yöneticilerinin, ders programlarını düzenlerken bazı öğretmenlerin isteklerini dikkate alması diğer öğretmenlerin kendilerini dışlanmış hissetmelerine neden olabilmektedir. Kendini dışlanmış hisseden ve çalıştığı kuruma aidiyet hissetmeyen öğretmenler okula yabancılaşabilmektedirler. Aydoğan (2009) tarafından yapılan bir çalışmada, kamu kurumlarında çalışan öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin birçok konuda kayırmacı davranışlara sahip oldukları sonucu elde edilmiştir. Topluma; hak, adalet ve dürüstlük gibi kavramları öğretmesi beklenen okullarda kayırmacılığın yaşanıyor olması olumsuz bir durum olarak görülmektedir.

Özetle okul yönetiminde kayırmacı uygulamalar öğretmenler açısından kişisel ve mesleki anlamda olumsuzluklara, öğrencilerin de akademik başarının düşmesine neden olabilmektedir. Öğretmenlerden bazıları yapılan kayırmacılığa tepki göstererek karşı çıkarken, bazıları, okul yöneticilerinin kendilerine mobing uygulayabileceğini düşünüp, çekinerek durumu kabullenebilmektedir.

2.1.7. Kayırmacılık İle İlgili Araştırmalar

Kayırmacılık konusu, toplumda birçok kişiyi doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen bir konudur. Bu nedenle birçok araştırmacı tarafından ele alınarak araştırılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları şunlardır:

Okul yöneticilerinin öğretmen algılarına göre kayırmacılık düzeylerini belirlemek amacıyla Aydoğan (2009) tarafından yapılan *Türk Eğitim Sisteminde Kayırmacılık* isimli araştırmada, yöneticilerle öğretmenler arasında; ekonomik getiri sağlayacak faaliyet görevlendirmelerinde, öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetlerinin denetlenmesinde, öğretmenlere verilen sicil puanlarının belirlenmesinde ve okul içi nöbet görevlendirmelerinde kayırmacılık yaptıkları tespit edilmiştir. Çalışmada, okul yöneticilerinin nepotizm, koronizim ve siyasal kayırmacılık gibi farklı kayırmacılık türlerini uyguladığı görülmüştür.

Meriç ve Erdem (2013) tarafından yapılan *İlköğretim okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık* adlı çalışmada okul yöneticilerinin *nadiren* düzeyinde kayırmacılık yaptıkları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okulda görevli olan öğretmen sayısı arttıkça okul yöneticilerinin kayırmacı uygulamaları da artmaktadır.

Polat (2013) tarafından yapılan bir araştırmada eş-dost kayırmacılığı ve örgütsel güven ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma 2012-2013 eğitim öğretim yılında, Elazığ ilindeki liselerde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre eş-dost kayırmacılığı ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Yine aynı araştırmada okullarda uygulanan kayırmacı faaliyetlerin okul müdürlerinde güven kaybına sebep olduğu tespit edilmiştir.

Geçer (2015) tarafından, Muğla ilinde, 2014-2015 eğitim ve öğretim yılında; Anadolu Lisesi, Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ve İmam Hatip Lisesi türündeki okullarda yapılan çalışmada, lise öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin kayırmacılık düzeyleri *orta* seviyede tespit edilmiştir. Katılımcıların kayırmacılığa yönelik algı düzeyleri; yaş, okul türü, kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Cinsiyet, medeni hal ve okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenlerine göre ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Uçar (2016) tarafından, 2015-2016 eğitim-öğretim yılı, Siirt ilindeki ilk, orta ve lise düzeyindeki kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin katılımıyla yapılan çalışmada, kayırmacı davranışlarla örgütsel muhalefet arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin *bazen* düzeyde kayırmacılık yaptıkları tespit edilmiştir.

Tabancalı (2017) tarafından yapılan *İlköğretim Okullarında Kayırmacılık* adlı çalışmada, öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda düşük düzeyde kayırmacılığa maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Mesleki kıdem ve öğretmenlerin branş değişkenlerine göre, katılımcıların görüşlerinin anlamlı bir şekilde değiştiği görülmüştür.

Demirbilek tarafından 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Bingöl ili sınırlarında yer alan kamu okullarında görevli 68 öğretmen ile nitel; 756 öğretmen ile de nicel bir çalışma yürütülmüştür. Katılımcı görüşlerine göre Bingöl ilinde okul yöneticileri *düşük* düzeyde kayırmacılık yapmaktadır. Kayırmacılık ile okul türü, sendikal üyelik, mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların eş-dost kayırmacılığı, akraba kayırmacılığı, cinsel kayırmacılık türlerine ilişkin algılarında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunurken, siyasal kayırmacılık türünde ise cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farkın bulunmadığı görülmüştür.

Akyol (2018) tarafından Diyarbakır il merkezinde yürütülen çalışmaya 22 ortaokuldan 376 öğretmen katılmıştır. Katılımcıların algılarına göre ortaokullardaki okul yöneticilerinin kayırmacılık düzeyleri *bazen* düzeyinde tespit edilmiştir.

Özdemir (2019) tarafından; kayırmacılık, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan araştırmaya 2016–2017 eğitim ve öğretim yılında, Sinop ili merkezinden kamu okullarında görevli 500 öğretmen katılmıştır. Araştırmadan elde bulgulara göre öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılığa ilişkin genel algılarının *çok nadir* düzeyinde olduğu görülmüştür.

Kolukırık (2019) tarafından 2019-2020 eğitim ve öğretim yılında Ankara ilinin Altındağ ilçesinde, 392 öğretmenin katıldığı bir çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda resmi okullarda, okul yöneticilerinin kayırmacılık düzeylerinin *hiçbir zaman* düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada erkek öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık ölçeğinin planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme alt boyutlarında kadın öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından kayırıldığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırmalara bakıldığında, okul yönetiminde kayırmacı uygulamaların, eğitimin bütün paydaşlarını olumsuz etkilediği görülmektedir. Yasal mevzuatta

kayırmacılık ile ilgili caydırıcı düzenlemeler yapılmadıkça ve toplumda kayırmacılık ile ilgili bilinç oluşturulmadıkça bu etik dışı davranışın artarak devam etmesi beklenmektedir. Eğitim politikalarında belirlenen hedeflere ulaşmak için öncelikle okullarda; liyakatli, tarafsız ve adil okul yöneticilerinin objektif kriterlere göre belirlenip yönetici pozisyonlarına atanması gerekmektedir (Özler ve Büyükarıslan, 2011). Okul yöneticilerinin temel hedefleri “*Ben okulumu her açıdan nasıl daha iyi bir hale getirebilirim?*” olmalıdır. Bu düşünceye sahip olan yöneticilerin, yönetim anlayışlarında kayırmacılığa yer vermesi beklenmemektedir (Can, 2013).

Blase (1988) tarafından ABD’de yapılan ve 902 öğretmen katıldığı bir çalışmada, okul yöneticilerince yapılan kayırmacı uygulamaların, öğretmenlerin başarısına etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre kayırmacı davranan okul yöneticilerinin, öğretmenlerin moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkiledikleri ve bu durumun öğretmenlerin görev ve sorumluluklarına olan bağlılıklarını azalttığı tespit edilmiştir.

Amerika Birleşik Devletlerinde Spaulding (1997) tarafından yapılan nitel bir çalışmada öğretmenler, okullarda bazı kişilerin okul yöneticileri tarafından kayırıldığı ve daha fazla ilgi gördüğünü belirtmişlerdir (Akt: Aydın, 2015).

Büte (2011) tarafından yapılan *Perceived Nepotism And Its Relation To Job Satisfaction Negative Word Of Mouth And Intention To Quit* isimli çalışmada; kayırmacılığın çalışan bireylerde iş tatmini düşürdüğü bu durumun da işten ayrılmalara neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Salter ve Herpending (2013) tarafından yapılan *J.P. Rushton’S Theory Of Ethnic Nepotism* adlı çalışmada etnisiteye dayalı yapılan kayırmacılığın insanın doğasında var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle ülkesi işgal edilen insanların etnik unsurlara daha önem verdiği görülmüştür. Araştırmaya göre, aynı fikirleri paylaşmasa da etnik köken nedeniyle birbirlerini kayırabilmektedirler.

Safina (2015) tarafından yapılan *Favouritism And Nepotism In An Organization: Causes And Effects* adlı çalışmada; kayırmacılığın işgörenlerde motivasyonun düşmesine neden olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kayırmacılığın çalışanlarda özgüven eksikliğine ve yeteneklerinin kaybına neden olduğu görülmüştür.

2.2. Örgütsel Sinizm

Bu bölümde, İngilizce ve Türkçe alanyazın taranarak araştırmanın iki önemli değişkeninden biri olan “örgütsel sinizm” kavramlarına ilişkin kuramsal bilgi verilmiş, yurt dışında ve yurt içinde yapılan ilgili araştırmalar incelenmiş ve sonuçları özetlenmiştir.

2.2.1. Örgütsel Sinizmin Tanımı

Örgütsel sinizmi “Bireyin örgüte karşı hissettiği hayal kırıklığı, korku, güvensizlik hissi ve bu duygulardan kaynaklanan olumsuz davranışlar olarak tanımlamak mümkündür (Brandes ve D. Das, 2006: 238). Diğer bir tanımla örgütsel sinizm işgörenlerin bulundukları örgüte, örgütün yapısına ve işleyiş biçimine yönelik olarak geliştirdikleri olumsuz tutum ve inançlardır (Andersson ve Bateman, 1997). Bir başka ifadeyle, örgütsel sinizm, işgörenin bulunduğu örgüte yönelik olumsuz bir tutumu olup, üç boyuttan oluşmaktadır:

1. Örgütün doğruluktan yoksun olduğuna ilişkin bir inanç,
2. Örgüte karşı olumsuz duygu,
3. Bu olumsuz inanç ve tutumlara uygun örgütü kötülemeye yönelik eğilim ve davranışlar (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 345).

Örgütsel sinizmin farklı alan yazarları tarafından yapılmış birbirine benzer çok sayıda tanımı vardır. Bunlardan en yaygın olanlarından bazıları aşağıda tablo halinde verilmiştir.

Tablo 2.1. Farklı Yazarların Örgütsel Sinizm Tanımları

S.No	Yazar/Yazarlar	Örgütsel Sinizm Tanımı
1	Guastello ve Rieke, 1992	Sinizm, sadece iş ilgili bir tutum olmayıp, yaşama bir bütün olarak bakmak olarak tanımlanabilir.
2	Wanous, Reichers ve Austin, 1994	Sinizm, değişimi gerçekleştirenlerin, yetersiz ve tembel oldukları inancıyla kötümserliği gelecek örgütsel organizasyonların başarısı ile birleştirir.
3	Andersson, 1996	Sinizm, bir kişiye, topluluğa, felsefeye, yapıya ya da örgüte karşı hissedilen, ümitsizlik, hayal kırıklığı, güvensizlik vb. negatif duyguları içeren bir olgudur.
4	Reichers, Wanous ve Austin, 1997	Sinizm, örgütsel değişimleri yapan yöneticilere olan inanç kaybı, onları yetersiz olarak görme ve gelecekteki değişikliklerin başarı şansı hakkındaki kötümser duygu olarak tanımlanır.

5	Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998	Örgütsel sinizm, örgüte yönelik küçük düşürücü, eleştirel eylem ve davranışları içeren ve örgütün doğruluktan yoksun olduğu ilişkin negatif bir tutumdur.
6	Turner ve Valentine, 2001	Sinizm, güçlü bir güvensizlik ve düşmanlığın başka bir kişinin motivasyonunu karalamayı ve değiştirmeyi içeren ahlaki bir karar vermenin özel ve genel bir boyutudur.
7	Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003	Örgütsel sinizm, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin inançtır.
8	O'Brien vd., 2004	Sinizm, psikolojik bir çıkış ve ayrılmanın bir biçimi olarak tanımlanmaktadır.
9	Cole, Bruch ve Vogel, 2006	Sinizm, örgütün eylemlerini, değerlerini eleştirmekten ortaya çıkan bir tutumdur.

Kaynak: Naus, A. J. A. M. (2007). Organizational cynicism: on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization.

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel sinizmi şöyle tanımlayabiliriz: “Örgütsel sinizm, küreselleşen yeni dünya düzeninde, çalışanların örgüte sağladıkları katkıların karşılığını alamadıklarını ya da uğradıklarını düşündükleri haksızlıklar veya adil olmayan uygulamalar nedeniyle; örgüte karşı hissettikleri hayal kırıklığı, kızgınlık, güvensizlik vb. duygulardan kaynaklanan olumsuz tutum ve davranışlardır.”

2.2.2. Tarihsel Açıdan Örgütsel Sinizm

Sinizm bir felsefe okulu ve bir hayat tarzı şeklinde eski Yunan'da ortaya çıkmış bir kavramdır. “Sinizm” kavramı, Yunanca köpek (kyon) kelimesinden ya da muhtemelen sinik kişilerin okullarının olduğu Atina civarındaki bir kasaba olan Cynosarges'tan çıkmış gibi görünüyor. Sinizm, başlangıçtan itibaren bir felsefe olduğu kadar, aynı zamanda bir yaşam biçimi olmuştur. Sinikler, kurumlar ve toplumsal standartları genellikle reddetmiş, hatta hükümet ve din gibi saygın kurumları da doğal olmayan ve küçümsenmeye değer ilan etmişlerdir. Sinikler, bu küçümsemelerini hem düşünce hem de eylemleriyle dile getirmiş, mizah yoluyla toplumdaki ayrıcalıklı ve güçlü kişileri hedef haline getirmişlerdir. Sinikler, insan doğasının kötü olduğunu ve bağımsız, kendi kendine yeterli sıradan bir yaşam için mümkün olduğunca topluluklardan kaçınılması gerektiğine inanmışlardı. Sinikler, sıradan giysiler giyer, basit bir yaşam sürerlerdi. Özgürlük, sadelik ve kendine yetebilme sinik felsefenin temeliydi. İlk siniklerden olan Diogenes (Diyojen) sinik felsefenin en önemli temsilcilerindendir. Sadeliğin simgesi olarak, Diyojen'in ev yerine basit bir varilde yaşadığı söylenir. Yapılan bilimsel çalışmalar, negatif bir tutum olan örgütsel sinizmin- kişilik temelli, toplumsal temelli, meslek temelli ve

örgütsel temelli olmak üzere- örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve mesleki memnuniyet gibi olumlu örgütsel kavramlardan nasıl ayrıldığını göstermiştir (Dean vd., 1998). Örgütsel sinizm, daha çok tükenmişlik, stres ve anti sosyal davranışlar gibi daha az pozitif veya negatif kavramlarla birlikte anılır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde sinizm şu şekilde tanımlanmaktadır:

“felsefe İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi, kinizm”

Longman Dictionary of Contemporary English (2003) sözlüğü “ sinikleri “ “insanın, bir şeyler yapmak için iyi, dürüst veya samimi sebeplere sahip olduğuna inanmak istemeyen kişi” olarak tanımlıyor. Sinikler genellikle örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ve örgütsel uygulamaların örgüt çıkarına olduğuna inanırlar. Örgütsel sinikler, genellikle örgütlerin gizli amaç ve hedefleri olduğuna inanır ve yönetim tarafından geliştirilen rasyonel uygulamalarını bile kabul etmek istemezler ve sonuç olarak, örgütsel eylemlerin adalet, dürüstlük ve samimiyetten uzak olduğuna inanırlar. Sinizm pek çok olumsuz duyguyu çağırıştırır. Sinikler, örgütlerine karşı aşağılama ve öfke hissedebilir. Ayrıca örgütlerinden bahsederken iğrenme ve utanma hissedebilirler. Özellikle sanayileşme ile birlikte ve zaman zaman yaşanan ekonomik krizlerle birlikte örgütlerde yaşanan sıkıntılar ve işgörenlerin sendikalaşma ve özlük haklarında yaşanan sorunlar örgütsel sinizmin artmasına neden olmuştur (Mirvis ve Kanter, 1991). Örgütsel sinizm konusundaki önemli bir tartışma konusu sinik davranışlar sergilemenin bir kişilikle ilgili bir özellik mi yoksa çalışanın yaşantıları sonucu, çalışma ortamının, koşullarının oluşturduğu bir tutum mu olduğudur. Sinizmi ilk kullanan Antik Yunan filozoflarından bir çoğu sinizmi bir kişisel özellik diye kabul ederken; bazı araştırmacı, yazar ve felsefeciler ise sinizmin insanın yaşantıları sonucunda ortaya çıkan bir durumu olduğunu ve kişilik özelliğinden çok geleneklere, örgütsel normlara bir tür tavır alma olduğunu söylerler (Wanous vd., 2000).

2.2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Alanyazında örgütsel sinizm genel olarak,” bilişsel, duyuşsal ve davranışsal” olmak üzere üç boyutta ele alınır.

2.2.3.1. Bilişsel boyut

“Bilişsel” sözcüğü TDK’da “bilişle ilgili, zekânın işleyişiyle ilgili, kognitif” olarak tanımlanmaktadır. Bilişsel boyut işgörenin, örgütünün dürüstlükten uzak, yoksun olduğuna dair inancıdır. Örgütsel sinizmin birinci boyutu olarak kabul edilen, bilişsel boyut kısaca, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin inançtır. Sinik kişiler, örgütsel uygulamalarda adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi değer ve ilkelerin gözardı edildiğine ve etik dışı davranışların örgütsel normlara dönüştüğüne inanırlar. Örgütsel uygulamaların ve yönetici davranışlarının tutarsız ve güvenilmez olduğunu ve bu nedenle örgütsel uygulamaların işgörenleri aldatmaya yönelik olduğunu düşünürler (Dean vd., 1998). Bilişsel boyutta sinizm yaşayanlar, örgütlerinin samimilik ve içtenliklerini reddederler. Bilişsel boyutta sinizm, bireye, topluluğa, bir ideolojiye, geleneğe ya da örgüte karşı güvensizliği ifade eden inançtır (Anderson ve Bateman, 1997). Örgütsel sinikler genellikle örgütsel eylemlerin arkasında gizli amaçların olduklarına inanırlar ve bu nedenle yönetim tarafından ortaya konan gerçekleri kabul etmek istemezler (Brandes ve Das, 2006). Bilişsel boyut, örgütlerin, toplumların, yönetim kademelerinin, birey ya da işgörenlerin yüksek beklentilerini ifade eder (Mirvas ve Kanter, 1989). Sinik kişiler adalet, doğruluk, içtenlik gibi değerlerin olmayışı nedeniyle içinde bulundukları örgütlerin kendilerine ihanet ettiğine inanırlar. Bilişsel boyut, örgüte karşı hissedilen kızgınlık, küçük görme, yerme vb. negatif duygularla oluşur.

2.2.3.2. Duyuşsal boyut

Sinizmin duyuşsal boyutu, örgüte karşı bilişsel boyutta oluşan inanış ve yargıların sonucu olarak çalışanın örgüte ilişkin duygularını, hislerini ifade eden boyuttur. Bu duygulardan bazıları hayal kırıklığı, kızgınlık, kırgınlık, öfke, mahcubiyet, nefret vb. olumsuz duygulardır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998). Duyuşsal boyut, işgörenin çalıştığı örgüte ilişkin öfke, nefret, kızgınlık, utanma, alaya alma gibi duygularını ifade eder. Duyuşsal boyut, örgüte karşı gösterilen olumsuz tavır, kızgınlık, kırgınlık, utanma vb. duygusal tepkileri ifade eder. Bu boyut, sinizmin bilişsel boyutta olduğu kadar örgütsel deneyimler yoluyla edinilen duygu boyutunda da yaşanmasını ifade eder. Sinikler, örgütlerini düşündüklerinde, örgüte karşı küçümseme, sıkıntı, iğrenme hatta utanma hissedebilirler. Duygusal boyut, işgörenlerin dürüstlük, adalet, saygınlık ve haysiyetle ilgili beklentilerinin örgüt

tarafından karşılanmadığı zaman ortaya çıkan hayal kırıklığı, öfke ve kızgınlık gibi duyguları ifade eden boyuttur. Mishra ve Spreitzer’de (1998) sinik işgörenlerin öfke, iğrenme, ahlaki yozlaşma gibi duygusal deneyimler yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Örgütsel sinizm kavramında kendini beğenmiş olma duygusu sıkça yer alır. Sinik kişiler kendilerinin daha bilgili olduklarını ve daha üstün kavrama anlama yeteneğine sahip olduklarına inanırlar (Brandes ve Das, 2006).

2.2.3.3. Davranışsal boyut

Davranışsal boyut, alanyazında genel olarak örgütsel sinizmin üçüncü ve son boyutu olarak kabul edilir. Davranışsal boyut, bilişsel ve duyuşsal boyutlarda ortaya çıkan inanç ve duyguların eyleme, davranışa; bir başka ifadeyle örgüte yönelik eleştiri, yerme, örgüt hakkında etrafta kötü konuşma ve şikayet etme vb. davranışları ifade eder. Örgüte yönelik kötüleyici, küçümseyici, aşağılayıcı vb. güçlü davranışlarda bulunmayı ifade eder. Sinik tutuma sahip işgörenler örgütlerinin amaç, eylem ve gelecekle ilgili planlarıyla alay edebilir, kötümser tahminlerde bulunabilirler (Tutar, 2016: 331). Davranışsal boyut çalışanların örgütlerine yönelik olarak bilişsel boyutta oluşturdukları genel yargıların ve duyuşsal boyutta oluşturdukları kızgınlık, kırgınlık, hayal kırıklığı, öfke vb. olumsuz duyguların örgüte yönelik fiili eylemlere dönüşmesi olarak ifade edilebilir. Sinik davranışlar gösteren kişilerin en belirgin özellikleri, örgüte yönelik acımasız eleştirilerdir. Bunlardan en belirgin olanları örgütün içtenlik ve doğruluktan yoksun olduğuna ilişkin eleştiridir. Bu boyutta, çalışanlar örgüte karşı iğneleyici, alaycı eleştiride de bulunabildikleri gibi, örgütün geleceğiyle ilgili kötümser tahminlerde de bulunabilirler. Sinik tutuma sahip işgörenler, örgüte yönelik tepkilerini, birbirleriyle anlamlı bakışmalar, küçümseyici ve alaycı gülümsemeler gibi sözlü olmayan davranışlarla da gösterirler (Brandes ve Das, 2006).

2.2.4. Sinizm Türleri

Alanyazın incelendiğinde örgütsel sinizm genel olarak; kişilik sinizmi, çalışan sinizmi, mesleki sinizm, toplumsal sinizm ve örgütsel değişim sinizmi olarak ele alındığı görülür.

2.2.4.1. Kişilik sinizmi

Kişilik sinizmi, insanların doğuştan getirdikleri yani kişinin karakteristik özelliği olan ve genel olarak olumsuz bir insan davranışı algısını yansıtan tek sinizm

biçimidir ve insani ilişkileri zayıf kişiliklerde sinik davranışlar şeklinde ortaya çıkar. Bu düşünce yapısına göre; yaşadığımız dünyamız dürüstlükten yoksun, diğerlerini dikkate almayan, sadece kendini düşünen ve suçluları görmeyen insanlarla doludur. Kişilik sinizm genel bir ifadeyle bireyin karakterinden kaynaklanan, hayata karşı olumsuz, karamsar bir bakış açısını ifade eder ve daha çok insan ilişkileri güçlü olmayan bireylerde ortaya çıkar. Yüksek düzeyde şüphecilik, aşırı kaygı ve içe dönük kişilik yapısı ile sinizm arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Stanley vd., yaptıkları bir araştırmada sinizm ve şüphecilik arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Stanley vd., 2005: 429). Mirvis ve Kanter'e (1991) göre sinizm düzeyi geçmiş yaşantıları, kişiliği ve içinde bulunduğu mevcut durumlarla belirlenir.

2.2.4.2. İşgören (çalışan) sinizmi

Andersson ve Bateman (1997), işgören sinizmini bir bireye, topluluğa, ideolojiye, geleneğe veya kişinin örgütüne yönelik küçümseme, güvensizlik ve hayal kırıklığını ifade eden bir tutum olarak tanımlamıştır. İş gören sinizminde eşitler arası eşit olmama duygusu vurgulanır. Kişilik sinizmi daha çok bireyin dünyayı olumsuz algılaması ve olay ve olgulara olumsuz bir pencereden bakma bakmasına neden olan kişilik yapısından kaynaklanırken, örgütsel sinizm, kişinin örgütten beklentilerinin karşılanmaması, psikolojik sözleşme ihlali vb. örgütsel nedenlerden kaynaklanır. Abraham'ın, yaptığı bir araştırmada iş sinizmi tükenmişlik duygusu ve kişilik rol çatışmasıyla ilgili olabileceğini ve kişilik sinizminin daha çok doğuştan gelen özelliklere ilişkili olabileceğini belirtmiştir (Abraham, 2000: 269). İş görenin bulunduğu örgüte karşı negatif tutumlarını ifade eden üç boyut vardır. Bunlar, örgütün doğruluktan yoksun olduğuna ilişkin bir inancı ifade eden bilişsel boyut, örgüte yönelik negatif duyguları ifade eden duyusal boyut ve bu olumsuz inanç ve tutumlara bağlı olarak örgütü kötülemeye yönelik eğilim ve davranışları ifade eden davranışsal boyut. Araştırmacılar, çalışan sinizmini psikolojik sözleşmelerin ihlali sonucu davranışsal alanda ortaya çıkan bir sinizm türü olarak ifade ederler (Dean vd., 1998). Örgütsel özellikler, beklenmedik olaylar ve karşılanmamış veya hayal kırıklığı yaratan beklentiler işgörensini veya örgütsel sinizm olarak adlandırılır (Naus, 2007).

2.2.4.3. Sosyal/Kurumsal sinizm

Sosyal ya da kurumsal sinizm, bir toplumun üyelerinin ya da bir ülke vatandaşlarının toplumlarına veya ülkelerindeki kurumlara karşı olan güvensizliklerini, inançsızlıklarını ifade eder. Toplumsal sinizm, birey ile ait olduğu toplum arasındaki yazılı olmayan sözleşmenin ihlalinin dolayısıyla ortaya çıkan bir sinizm türü olarak görülebilir. Psikolojik sözleşme, bir bireyin başka bir tarafla yapılan karşılıklılık ilkesine dayalı şart ve koşullarının yerine getirilmediğine olan inancı temsil eden ve yazılı olmayan anlaşma olarak tanımlanabilir (Rousseau, 1989; Akt: Abraham,2000: 271). Özellikle, demokrasinin, kapsayıcı bağımsız kurumların olmadığı, demokratik kültürün ve hesap verilebilir bir yönetim şeklinin olmadığı toplumlarda sosyal/kurumsal sinizm çok daha fazla görülür. Her ne kadar Kanter ve Mirvis sinizmi toplumla, kurumlara ya da başkalarıyla ilgili hayal kırıklığı olarak ifade etseler de, toplumsal sinizm genel olarak insanların diğerleri hakkındaki duygularını ifade eder. Tutar'a göre toplumsal sinizm bireylerin toplumu yönetenlere ve toplumsal kurumlara karşı olan güvensizliklerini ifade eder. Toplumun üyeleri toplumla birey arasında var olduğu düşünülen sözleşmenin ihlali ve toplumsal beklentilerinin karşılanmaması durumunda toplumsal sinizm ortaya çıkar (Tutar, 2016: 329).

2.2.4.4. Değişim/Örgütsel değişim sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, başarısız örgütsel değişimlere ve gelecekteki yapılacak olan örgütsel değişimlerin de başarısız olacağına dair örgütsel değişim çabalarına verilen bir tepkidir (Abraham 2000: 272). Örgütsel değişim sinizmi, bireyin örgütsel değişime ve bu değişim çabalarının başarısız olacağına dair inançtan ve bunun sonucu olarak gösterdiği tepkiden ortaya çıkan bir sinizm türüdür. Diğer bir ifadeyle, değişim sürecinde harcanan çabaların boşa gideceği ve değişimin başarısız olacağına dair değişimden rahatsız olan işgörenlerde oluşan kötümser bir inançtır. Wanous vd. (2000) örgütsel değişim çabalarının ve değişim sürecinin olumsuz özelliklerinin değişim sinizminin ortaya çıkmasına yol açtığını ileri sürmüşlerdir. Değişim işgörenler için belirsizlik içerir. İşgörenler örgütsel değişimin işleri daha kötüye götüreceği endişesiyle örgütü değiştirmeye yönelik uygulamalara şüpheyle yaklaşır ve değişime direnç gösterirler. Biryandan değişimin zorunlu olduğunun ve bundan kaçmanın mümkün olmadığını görülmesi, diğer yandan mevcut düzenin korunması

gerektiğine inanan sinik bireylerin varlığı örgütsel sinizm ve örgütsel çatışmaya neden olurlar (Tutar, 2016: 329). Sinikler, örgütsel değişime ayak uydurma ve işbirliği yapma konularında isteksiz ve karamsardırlar (Meyer vd., 1999).

2.2.4.5. Meslek sinizmi

Meslek sinizmi, daha çok büyük işletmelerde ve hosteslik, polislik, tüketicilerle sürekli etkileşim içinde olan stresli ve uzun süreli çalışma gerektiren bazı meslek gruplarında duygusal tükenmişlik, yorgunluk şeklinde ortaya çıkan bir sinizm türüdür (Andersson ve Bateman, 1997: 463). Özellikle polislik gibi bazı mesleklerde görülen rol belirsizliği ve kişilik rol çatışmalarında bireyin değerleri ile içinde bulunduğu örgütün değerlerinin çatışmasından dolayı ortaya çıkan sinizm türüdür. Meslek sinizmi, bireyin yaptığı işi ve mesleğini küçümsemesi, işine olan saygısını yitirmesi, işine karşı güvenini yitirmesi olarak da tanımlanabilir. Abraham'a (2000) göre meslek sinizmi işgörenin mesleğine karşı duygusal bağlılıktan yoksun oluşu, umursamazlık ve mesleğini önemsememe şeklinde ifade edilebilir.

2.2.5. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Bu bölümde örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına etki eden faktörlerden bazılarını kısaca yer verilmiştir. Alanyazın incelendiğinde örgütsel sinizme yol açan faktörlerin genel olarak; kişilik rol çatışması, psikolojik sözleşme ihlali, bireysel beklentilerin karşılanmaması, örgütsel adaletin olmayışı, yetersiz iletişim, yetersiz liderlik, çatışma, değişime direnç vb. olduğu görülür. Bu faktörler kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki başlık altında incelenecektir. James, psikolojik sözleşme ihlali (tarafardan birinin diğerine olan yükümlülüklerini yerine getirmemesi), örgütsel politikalar ve örgütsel adaletin eksikliği örgütsel sinizmi oluşturan faktörler arasında saymıştır. Abraham'ın (2000: 269), yaptığı bir araştırmaya göre, toplumsal, çalışan ve örgütsel değişim sinizm türleri psikolojik sözleşme ihlallerine bağlanabilir; iş sinizmi tükenmişlikle ve kişilik rol çatışmasıyla ilgili olabilir. Kişilik sinizmi ise doğuştan gelen özelliklere ilişkili olabilir. Araştırmada, diğer sinizm türlerine oranla kişilik sinizmi bütün kriterlerde örgütsel sinizmin en güçlü belirleyicisi olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmada ayrıca, örgütsel değişim sinizminin iş tatminsizliğini ve örgütsel yabancılaşmayı tetiklediğini ve çalışan sinizminin ise örgütsel bağlılığı etkilediği saptanmıştır. Toplumsal sinizmin de aslında hem iş doyumunu hem de örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmüştür. Çalışmada ayrıca, hem kişilik hem de iş

sinizminin örgütsel yabancılaşma yoluyla örgütsel vatandaşlıkla dolaylı olarak ilişkili olduğu da görülmüştür (Abraham, 2000: 269).

2.2.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Bu bölümde örgütsel sinizmin sonuçları bireysel ve örgütsel sonuçları olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

2.2.6.1. Bireysel sonuçları

Örgütsel sinizmin bireysel sonuçları arasında kişinin ruhsal ve bedensel sağlığının bozulması-psikolojik, fiziksel ve psikosomatik rahatsızlıkların ortaya çıkması sayılabilir. Brandes ve Das, örgütsel sinizmin tükenmişlik, stres ve sosyal davranışlara yol açabildiğini ileri sürmüştür. Özellikle eğitim örgütlerinde sinizm öğretmen de performans düşüklüğüne ilaveten çeşitli ruhsal ve bedensel sorunlara neden olan duygusal tükenmişliğe, örgütsel bağlılığın zayıflamasına, şüphecilığe, kuşku ve güvensizliğe yol açar (Brandes ve Das, 2006: 236). Johnson ve O’Leary-Kelly gibi bazı araştırmacılar örgütsel sinizmin bireysel sonuçlarının duygusal yorgunluk ve tükenmişlikle sonuçlanabileceğini öne sürmüşlerdir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 631).

2.2.6.2. Örgütsel sonuçları

Sinizmin örgütsel sonuçları arasında ise örgütsel bağlılığın zayıflaması, örgütsel güvenin azalması, örgütsel vatandaşlık bağının zayıflaması, örgütsel yabancılaşmanın başlaması, örgütsel tükenmişlik duygusunun ortaya çıkması, örgütsel iklimin bozulması, işten ayrılma oranının artması, performans düşmesi ve iş gücü kaybı sıralanabilir. Örgütsel sinizm çalışanların örgütleriyle ilgili olarak üzüntü, iğrenme hatta utanma gibi pek çok olumsuz duygular yaşamalarına neden olur ki bu da örgüt için büyük bir olumsuzluktur. Beraberinde etik dışı davranışları da getiren örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılığın azalması örgütsel sinizmin iki temel sonucudur. Andersson ve Bateman’ın, işyerinde sinizmin yani örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını zayıflattığını ve işgörenleri etik olmayan davranışlara yönelttiğini ifade etmişlerdir (Andersson ve Bateman, 1997: 449-454). Alaycı eleştiride var olan sürekli karamsarlık gruplar, arasında bir hastalık gibi yayılabilir ve iş ilişkilerini zayıflatabilir. Araştırmalar sinik çalışanların daha az üretken olduklarını daha düşük iş tatmini ve daha düşük örgütsel bağlılıkları

olduğunu (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 348, Mirvis ve Kanter, 1989). James, örgütsel sinizm etkilerinin evrensel olarak sadece olumsuz olması fakat işgören uyumsuzluğu, örgüte zarar verme eğilimi ve performans kaybı gibi sonuçlara yol açtığını belirtilmiştir (James, 2005: 12).

2.2.6.3. Örgütsel sinizmin pozitif sonuçları

Brandes ve Das, örgütsel sinizmin negatif etkileri olduğu gibi pozitif etkileri de olduğunu ifade etmektedirler. Sinizm, çalışanların iş ve örgütleriyle ilgili sorunlarla bir çeşit başa çıkma, mücadele yöntemi de olabilir. Özellikle davranışsal anlamda o güne kadar örgütte gözardı edilen, önemsenmeyen ya da fark edilmeyen bazı eğilim ve davranışların fark edilerek onlarla başa çıkma yollarının geliştirilebileceğini öne sürmektedirler. Brandes ve Das'ın, sinik davranışların, çalışanların iş performansı üzerinde önemli ve doğrusal olmayan etkilere sahip olduğunu belirtmişlerdir (Brandes ve Das, 2006: 235-251). Ayrıca, sinik davranışların bir tür stresle başa çıkma mekanizması olarak da işlev görüp stres performans ilişkisini de düzenlediğini ortaya koymuştur. İş yeri mizahı ile ilgili güncel alanyazın, bazen bilinçli, bazen bilinçsizce yapılan yüksek sesli konuşmaların, mizahi eleştirilerin, işyeriyle ilgili alaycı ifadelerin birçok yararı olduğunu ortaya koymaktadır. Sinik işgörenler örgütleriyle ilgili güçlü eleştiriler yaparlar. Sinizm, güç dağılımı, adaletsizlik, liderlik gibi örgüt içindeki birçok farklı soruna da yanıt olabilir (Dean vd., 1998: 350).

2.3. Kayırmacılık ve Örgütsel Sinizm

Genelde etik dışı davranışlar özelde ise kayırmacılık, toplumların bütününde işleyişi verimsizleştirerek maliyeti arttıran, dolayısıyla kurumsal yapılanmayı tıkayan, kamu kurumlarına ve yönetime olan güveni azaltarak söz konusu kurumların varlığını tehlikeye düşüren ortak bir sorundur. Bir yanılla etik dışı davranışlara sebep olan kayırmacılık, diğer yanılla da etik dışı davranışların sonucudur. Bu bakımdan kayırmacılık faaliyetlerinin, bir toplumda öngörülen ya da hedeflenen standartlara ulaşmayı engelleyen her türlü davranışı içine aldığı söylemek mümkündür (Uluğ, 2013: 162).

Toplumsal ya da yönetsel olarak çeşitli olumsuzlukları beraberinde getiren kayırmacılık faaliyetleri, örgüt içerisinde ya da çalışma hayatında da sinik davranış ve tutumları arttırmaktadır. Kısaca bireylerin ya da grupların, örgütlerine ya da

çalıştıkları kurumlara karşı olumsuz duygular beslemesi olarak tanımlayabileceğimiz sinik davranışlar ya da tutumlar, kayırmacılık faaliyetlerinin görüldüğü yapılanmalarda kendini daha çok göstermektedir (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84).

İnsan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı örgütlerde kayırmacılık faaliyetleri birey ya da grupların, örgüte yönelik olumsuz inançlar beslemesine, bu doğrultuda olumsuz davranış ve tutumlar sergilemesine neden olmaktadır. Çalışma hayatına yönelik kayırmacılık faaliyetlerinin tetiklediği sinik tutumların iş verimini olumsuz etkileyeceği ise bir gerçektir. Bu her örgütte görülebilecek bir durum olmakla birlikte, örgüt içi sinizm örgütün işleyişine ve verimine yönelik bir kazanç sağlamamaktadır. Çünkü çalıştığı ortamdan memnun olmayan, ortamı beğenmeyen, örgütün amaç ve uygulamalarına katılmayan, örgüte karşı güvensizlik duyan ve olumsuz duygular taşıyan bir işgören ilk fırsatta (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84);

- Örgütten ayrılma,
- İş yavaşlatma,
- Zamanı etkin kullanmayarak bir işi tamamlamak için olması gerekenden fazla zaman harcama,
- Mola isteme,
- Mazereti olmadığı halde işe gelmeme,
- Çalışma esnasında işle ilgili olmayan başka şeylerle meşgul olma,
- Zamanında işe gelememe,
- Rapor alıp başka işlerle meşgul olma gibi davranışlar gösterebilmektedir.

Çalışanların örgütsel sinizme kapıldıklarında sergilemeye meyilli oldukları davranışlar, görüldüğü üzere örgütün işleyişi ve verimine zarar verici niteliktedir. Bu sebeple her iş görenin içinde bulunduğu örgüte karşı olumlu duygular beslemesi sağlanmalıdır (Varoğlu, 2013: 138).

Çalışanların içinde bulunduğu örgüte karşı olumlu duygular beslemesini sağlamak için ise öncelikle örgüt içi kayırmacılık faaliyetlerinin önüne geçilmeli, her çalışana eşit muamele gösterilmelidir. Bunun dışında çalışanların duygu ve düşüncelerini ifade etmesine fırsat vererek, kendilerini önemli hissetmelerini sağlanmalıdır. Örgüt yöneticileri de, örgüt için iş görenlerin önemini fark etmelidir. Örgüt içerisinde çalışanlar, yöneticiler tarafından maddi, manevi, sosyal ve kültürel anlamda

desteklenmelidir. Yöneticiler örgütsel iletişimin önemini fark ederek, iletişim kanallarını geliştirmelidir (Reichers vd., 1997: 53).

Çalışanların kendilerini etkileyen karar süreçlerine dahil edilmesi ve örgüt içinde yaşanacak değişimler hakkında hem bilgilendirilmesi hem de fikrinin alınması gerekmektedir. Örgütün çalışma koşulları iyileştirilmeli, çalışanların örgüt içinde yaşadığı gerilimi en aza indirmek adına, yönetici ve çalışanların birlikte hareket etmeli ve örgüt içerisinde stres seviyesi verim adına minimize edilmelidir. Çalışanların başarıları, yöneticiler tarafından ödüllendirilmelidir. Yöneticiler örgüt içinde var olan rekabet ortamını doğru yöneterek, disiplinli, liyakat ve adalet ilkelerini referans alan uygulamalar benimsenmeli, kalite ve verime odaklanılmalıdır. Böylelikle örgüte yönelik güven duygusu da tesis edilmiş olur (Özgener vd., 2008).

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Çalışma, gözlemlerin ve ölçme yöntemlerinin tekrarlanabildiği ve sayısal araştırmalar vasıtasıyla tespit edildiği araştırma yöntemi olan nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma nicel araştırma tekniklerinden olan ilişkisel tarama yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama araştırmaları “Bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre daha büyük örneklem üzerinde yapılan araştırmalar” şeklinde ifade edilebilir (Karasar 2015, 122).

Araştırmada okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri olmak üzere iki değişken vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul İli Esenyurt İlçesinde yer alan ortaokul öğretmenlerinden oluşmaktadır. MEB 2022–2023 eğitim istatistiklerine göre Esenyurt genelinde 2284 ortaokul öğretmeni bulunmaktadır. Örneklemde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu teknikte evrende yer alan her birey, eşit oranda örnekleme seçilme şansına sahiptir.

Örneklem büyüklüğü için Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50) tarafından geliştirilen örneklem hesaplama tablosundan yararlanılmıştır. Buna göre % 95 güven aralığı ve % 5 hata payı ile en az 333 olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında 401 öğretmene ulaşılmıştır.

Katılımcılara ait demografik veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.1. Demografik Veriler

Kategori	Değişken	N	%
Cinsiyet	Erkek	186	46,4
	Kadın	215	53,6
Yaş Grubu	18-27	115	28,7
	28-37	204	50,9
	38-47	66	16,5
	48-57	16	4,0
Mesleki Kıdem	5 yıl ve altı	211	52,6
	6-10 Yıl	100	24,9
	11-15 Yıl	35	8,7
	16-20 Yıl	20	5,0
	21 Yıl ve Üzeri	35	8,7
Görev Yapılan Okuldaki Kıdem	5 yıl ve altı	308	76,8
	6-10 Yıl	65	16,2
	11-15 Yıl	16	4,0
	16-20 Yıl	12	2,9

Katılımcıların % 46.4'ü erkek, % 53.6'sı kadındır. Yaş grubu açısından ele alındığında ise, katılımcıların % 28.7'si 18-27 yaş grubunda, % 50.9'u 28-37 yaş grubunda, % 16.5'i 38-47 yaş grubunda ve % 4'ü 48-57 yaş grubundadır. Katılımcıların % 52.6'sı 5 yıldan daha az süredir, % 24.9'u 6-10 yıldır, % 8.7'si 11-15 yıldır, % 5'i 16-20 yıldır ve % 5.7'si 21 yıl ve üzeri süredir öğretmenlik yapmaktadır. Katılımcıların görev yapılan okuldaki kıdem süreleri incelendiğinde ise, % 76.8'inin 5 yıl ve daha kısa süredir, % 16.2'sinin 6-10 yıldır, % 4'ünün 11-15 yıldır ve % 2,9'unun 'sinin 16 yıl ve üzeri süredir görev yapılan okulda bulunduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılacak olan veri toplama araçları, araştırmacı tarafından geliştirilen Demografik Bilgi Formu, “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” ile “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği” dir.

3.3.1. Demografik Bilgi Formu

Katılımcı öğretmenlerin demografik bilgilerini tespit etmek amacıyla araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Formda öğretmenlerin cinsiyetleri, yaş grupları, mesleki kıdemleri ve kurumda çalışma süreleri soruları sorulmuştur.

3.3.2. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği

Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği, 2012 yılında Erdem ve Meriç tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarını ölçmektedir. Ölçekten yüksek puan ortalaması elde edilmesi, okul yöneticilerinin yüksek derece kayırmacılık davranışına sahip olduğunu ifade etmektedir. Ölçek 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte 8 maddeden oluşan değerlendirme (17-24), 5 maddeden oluşan koordinasyon (12-16) , 7 maddeden oluşan örgütlenme (5-11) ve 4 maddeden oluşan planlama (1-4) adı altında 4 faktör bulunmaktadır. Ölçekte Hiçbir zaman(1), Nadiren(2), Bazen(3), Çoğu zaman(4), Her zaman(5) şeklinde 5'li Likert kullanılmıştır. Erdem ve Meriç (2012) ölçeğin güvenirlik katsayısı olarak belirlenen α değerini tüm ölçek için 0,96, alt boyutlar için ise sırasıyla 0,93, 0,92, 0,93 ve 0,83 olarak bulmuştur. Ölçekte bulunan faktörler, toplam varyansın %73,06'sını açıklamaktadır. Toplam varyansın %20,96'sı değerlendirme faktörü tarafından, %20,57'si koordinasyon faktörü tarafından, %19,72'si örgütlenme faktörü tarafından ve %11,79'u planlama faktörü tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuçlara göre, tüm faktörlerin kayırmacılığı %73 değerinde açıklanmaktadır.

Tablo 3.2. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği Güvenirlik Çalışması

	Soru Sayısı	Çalışma Kapsamında Ölçeğin Cronbach's Alpha Değeri (α)	Erdem ve Meriç (2012)
Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları	24	0.979	0.960
Planlama	4	0.902	0.930
Örgütlenme	7	0.931	0.920
Koordinasyon	5	0.930	0.930
Değerlendirme	8	0.966	0.830

Araştırmada Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği için Cronbach's Alpha katsayısı 0,979 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlar bazından incelendiğinde ise, planlama alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0.902, örgütlenme alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0.931, koordinasyon alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0.930

ve değerlendirme alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0.966 olarak tespit edilmiştir.

3.3.3. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği

Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilen “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği” ise toplamda 25 soru ve dört faktörden oluşmaktadır. Ölçek, öğretmenlerin sinizm düzeyini ölçmektedir. Ölçekteki puan ortalamasının yüksek olması, yüksek sinizm düzeyi anlamına gelmektedir. Ölçek 25 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte 7 maddeden oluşan çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma (5, 9, 19, 22, 23, 24, 25), 9 maddeden oluşan performansı düşüren etkenler (4, 6, 7, 8, 11, 15, 16, 17, 18) , 5 maddeden oluşan okula karşı olumsuz tutum (10, 12, 13, 14, 20) ve 4 maddeden oluşan çalışanların kararları uygulamalara katılımı (1, 2, 3, 21) adı altında 4 faktör bulunmaktadır. Ölçekte Hiçbir zaman(1), Nadiren(2), Bazen(3), Çoğu zaman(4), Her zaman(5) şeklinde 5’li Likert kullanılmıştır. Ölçeğin ilk üç boyutu, sinizm düzeylerini artıran maddeleri içerirken, dördüncü boyutta sinizm düzeylerini azaltan maddeler yer almaktadır. Bu nedenle, dördüncü boyuttaki maddelerin puanları tersine çevrilerek, toplam puan hesaplanmış ve her boyut ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Sağır ve Oğuz’a göre (2012), "çalıştığı kurumdan uzaklaşma" alt boyutu için güvenilirlik katsayısı 0,86, "performansı düşüren etkenler" alt boyutu için 0,88, "okula karşı olumsuz tutum" alt boyutu için 0,85 ve "çalışanların kararlara uygulamalara katılımı" alt boyutu için ise 0,68 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tamamı için belirlenen Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,89'dur .

Tablo 3.3. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenilirlik Çalışması

	Soru Sayısı	Çalışma Kapsamında Ölçeğin Cronbach's Alpha Değeri (α)	Sağır ve Oğuz (2012)
Öğretmenlerin Sinizm Düzeyleri	25	0.915	0.890
Çalışanların Kararları, Uygulamalara Katılımı	4	0.764	0.680
Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal, Davranışsal) Uzaklaşma	7	0.878	0.860
Performansı Düşüren Etkenler	9	0.904	0.880
Okula Karşı Olumsuz Tutum	5	0.829	0.850

Araştırmada Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği için Cronbach's Alpha katsayısı 0,915 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlar bazından incelendiğinde ise, Çalışanların Kararları, Uygulamalara Katılımı alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0.764, Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal, Davranışsal) Uzaklaşma alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0.878, Performansı Düşüren Etkenler alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0.904 ve Okula Karşı Olumsuz Tutum alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0.829 olarak tespit edilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Veriler toplanmadan önce araştırmada kullanılmak istenen Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği ve Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği için ölçek sahiplerinden mail ile gerekli izinler alınmıştır. Ardından İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden, Demografik Bilgi Formu, Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği ve Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin okullarda öğretmenlere uygulanabilmesi amacıyla gerekli olan izinler alınmıştır. Bu izin süreçlerinin ardından İstanbul Kültür Üniversitesi Etik Kurulu'na başvurulmuştur. Etik Kurul izninin de alınmasının ardından verilerin toplanılmasına başlanmıştır. Araştırmada kullanılacak olan veriler, düzenlenecek anket formları ile öğretmenlerle yüz yüze yapılacak görüşmelerle toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar, bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen veriler değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 22.0 İstatistik paket programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yönteminden faydalanılmıştır.

Ölçeklerin normal dağılım durumunu tespit etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık testleri uygulanmıştır. Hair vd. (2013), çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olmasının, verilerin normal dağıldığı sonucunu verdiğini ifade etmektedir. Buna göre ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 3.4. Ölçeklerin Normallik Dağılımı

	N	MİN	MAKS	SS	$\bar{x}$	Çarpıklık	Basıklık
Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği	401	24	25	26.47	59.05	0.32	-0.85
Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği	401	120	125	19.38	71.34	0.11	-0.52

Ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ve +1 arasında olduğundan verilerin normal dağıldığı bulgusuna ulaşılmıştır (Hair vd., 2013). Bu kapsamda fark testleri için parametrik yöntemlerden t-testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova), korelasyon testleri için ise Pearson korelasyonu uygulanmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Bağımsız örnekler (Independent samples) t testi, niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanılmıştır. Ölçekler arası ilişki ise korelasyon analizi ile incelenmiştir. Sonuçlar %95 güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Bu kapsamda demografik değişkenlerden olan cinsiyetin fark testlerinde Bağımsız örnekler (Independent samples) t testi, yaş grubu, mesleki kıdem ve görev yapılan okuldaki kıdem demografik değişkenlerinin fark testlerinde ise Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında toplanmış veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Söz konusu analizler ölçeklerin alt boyutları için de uygulanmıştır.

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Amacına Ait Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 4.1. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	$\bar{x}$	Std. Sapma
Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları	401	1,00	5,00	2,461	1,103
Planlama	401	1,00	5,00	2,534	1,200
Örgütlenme	401	1,00	5,00	2,406	1,114
Koordinasyon	401	1,00	5,00	2,353	1,156
Değerlendirme	401	1,00	5,00	2,540	1,225

Yukarıdaki tabloda Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Buna göre, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ortalama puanı $2,461 \pm 1,103$ olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlar bazında incelendiğinde ise, planlama alt boyutunun ortalama puanı $2,534 \pm 1,200$; örgütlenme alt boyutunun ortalama puanı $2,406 \pm 1,114$; koordinasyon alt boyutunun ortalama puanı $2,353 \pm 1,156$ ve değerlendirme alt boyutunun ortalama puanı $2,540 \pm 1,225$ olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda en yüksek puan ortalamasına sahip alt boyutun değerlendirme, en düşük puan ortalamasına sahip alt boyutun ise koordinasyon olduğu görülmektedir.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Amacına Ait Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “Öğretmenlerin örgütsel sinizmleri ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 4.2. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	$\bar{x}$	Std, Sapma
Öğretmenlerin Sinizm Düzeyleri	401	1,00	5,00	2,853	0,775
Çalışanların Kararları Uygulamalara Katılımı	401	1,00	5,00	3,698	0,921
Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal, Davranışsal) Uzaklaşma	401	1,00	5,00	2,613	1,024
Performansı Düşüren Etkenler	401	1,00	5,00	3,096	1,102
Okula Karşı Olumsuz Tutum	401	1,00	5,00	2,079	0,961

Yukarıdaki tabloda Öğretmenlere Yönelik Sinizm Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Buna göre, öğretmenlerin sinizm düzeyleri ortalama puanı $2,853 \pm 0,775$ olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlar bazında incelendiğinde ise çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutunun ortalama puanı $3,698 \pm 0,921$; çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma alt boyutunun ortalama puanı $2,613 \pm 1,024$; performansı düşüren etkenler alt boyutunun ortalama puanı $3,069 \pm 1,102$ ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutunun ortalama puanı $2,079 \pm 0,961$ olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda en yüksek puan ortalamasına sahip alt boyutun çalışanların kararları uygulamalara katılımı, en düşük puan ortalamasına sahip alt boyutun ise okula karşı olumsuz tutum olduğu görülmektedir.

4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına Ait Bulgular

Bu bölümde araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeyleri öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” sorusuna ilişkin fark testlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.3. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Std. Sapma	t	p
Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları	Erkek	186	2,506	1,112	0,763	0,446
	Kadın	215	2,422	1,097		
Planlama	Erkek	186	2,657	1,227	1,915	0,056
	Kadın	215	2,428	1,169		
Örgütlenme	Erkek	186	2,443	1,128	0,625	0,533
	Kadın	215	2,373	1,103		
Koordinasyon	Erkek	186	2,363	1,156	0,174	0,862
	Kadın	215	2,343	1,159		
Değerlendirme	Erkek	186	2,575	1,229	0,525	0,600
	Kadın	215	2,510	1,224		

Yukarıdaki tabloda Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının, öğretmenin cinsiyetine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$t= 0,763$; $p > 0,05$]. Diğer bir ifadeyle, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının öğretmenin kadın ya da erkek olmasına bağlı olarak değişmediği görülmüştür.

Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği alt boyutlarından planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirmenin, öğretmenin cinsiyetine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$t= 1,915$; $p > 0,05$], [$t= 0,625$; $p > 0,05$], [$t= 0,174$; $p > 0,05$], [$t= 0,525$; $p > 0,05$].

Tablo 4.4. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş Grubu	N	$\bar{x}$	Std, Sapma	F	p	Fark
Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları	18-27 (1)	115	2,351	1,105	1,649	0,177	-
	28-37 (2)	204	2,543	1,115			
	38-47 (3)	66	2,317	1,008			
	48-57 (4)	16	2,801	1,246			
Planlama	18-27 (1)	115	2,404	1,141	2,659	0,048*	1 > 3 4 > 1
	28-37 (2)	204	2,621	1,232			
	38-47 (3)	66	2,348	1,134			
	48-57 (4)	16	3,125	1,285			

Örgütlenme	18-27 (1)	115	2,251	1,097	1,946	0,122	-
	28-37 (2)	204	2,483	1,136			
	38-47 (3)	66	2,336	1,022			
	48-57 (4)	16	2,831	1,211			
Koordinasyon	18-27 (1)	115	2,315	1,194	1,369	0,252	-
	28-37 (2)	204	2,425	1,157			
	38-47 (3)	66	2,133	1,036			
	48-57 (4)	16	2,613	1,295			
Değerlendirme	18-27 (1)	115	2,433	1,257	1,088	0,354	-
	28-37 (2)	204	2,631	1,236			
	38-47 (3)	66	2,399	1,099			
	48-57 (4)	16	2,729	1,343			

Yukarıdaki tabloda Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği ve alt boyutlarının yaş grubuna göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının, öğretmeninin yaş grubuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$F= 1,649$; $p > 0,05$]. Diğer bir ifadeyle, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının öğretmenin yaşına bağlı olarak değişmediği görülmüştür.

Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği alt boyutlarından örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirmenin, öğretmeninin yaş grubuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$F= 1,946$; $p > 0,05$], [$F= 1,369$; $p > 0,05$], [$F= 1,088$; $p > 0,05$]. Diğer yandan Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği alt boyutlarından planlamanın, öğretmeninin yaş grubuna göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir [$F= 2,459$; $p < 0,05$]. Yapılan LSD post hoc testinde ise 18-27 yaş grubunun planlama alt boyutu puan ortalamalarının 38-47 yaş grubundan, 48-57 yaş grubunun planlama alt boyutu puan ortalamalarının 18-27 yaş grubundan anlamlı yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.5. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeğinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Mesleki Kıdem	N	$\bar{x}$	Std, Sapma	F	p
Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları	5 yıl ve altı	211	2,449	1,103	0,420	0,794
	6-10 Yıl	100	2,546	1,158		
	11-15 Yıl	35	2,270	1,056		
	16-20 Yıl	20	2,454	1,006		

	21 Yıl ve Üzeri	35	2,487	1,075		
	5 yıl ve altı	211	2,496	1,164		
	6-10 Yıl	100	2,695	1,294		
Planlama	11-15 Yıl	35	2,300	1,136	0,976	0,420
	16-20 Yıl	20	2,375	1,028		
	21 Yıl ve Üzeri	35	2,629	1,288		
	5 yıl ve altı	211	2,355	1,102		
	6-10 Yıl	100	2,492	1,168		
Örgütlenme	11-15 Yıl	35	2,285	1,180	0,547	0,701
	16-20 Yıl	20	2,436	0,948		
	21 Yıl ve Üzeri	35	2,568	1,076		
	5 yıl ve altı	211	2,380	1,180		
	6-10 Yıl	100	2,376	1,181		
Koordinasyon	11-15 Yıl	35	2,234	1,071	0,205	0,935
	16-20 Yıl	20	2,220	1,109		
	21 Yıl ve Üzeri	35	2,314	1,096		
	5 yıl ve altı	211	2,548	1,241		
	6-10 Yıl	100	2,627	1,284		
Değerlendirme	11-15 Yıl	35	2,266	1,072	0,646	0,630
	16-20 Yıl	20	2,652	1,172		
	21 Yıl ve Üzeri	35	2,455	1,152		

Yukarıdaki tabloda Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği ve alt boyutlarının mesleki kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının, öğretmeninin mesleki kıdemine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$F= 0,420$; $p > 0,05$]. Diğer bir ifadeyle, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının öğretmenin mesleki kıdemine bağlı olarak değişmediği görülmüştür.

Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği alt boyutlarından planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirmenin, öğretmeninin mesleki kıdemine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$F= 0,976$; $p > 0,05$], [$F= 0,547$; $p > 0,05$], [$F= 0,205$; $p > 0,05$], [$F= 0,646$; $p > 0,05$].

Tablo 4.6. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeğinin Çalıştığı Kurumdaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Çalıştığı Kurumdaki Mesleki Kıdem	N	$\bar{x}$	Std, Sapma	F	p
Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları	5 yıl ve altı	308	2,465	1,098	0,265	0,850
	6-10 Yıl	65	2,485	1,176		
	11-15 Yıl	16	2,229	1,010		
	16 Yıl ve Üzeri	12	2,539	1,029		
Planlama	5 yıl ve altı	308	2,528	1,183	0,242	0,867
	6-10 Yıl	65	2,558	1,294		
	11-15 Yıl	16	2,391	1,194		
	16 Yıl ve Üzeri	12	2,771	1,245		
Örgütlenme	5 yıl ve altı	308	2,392	1,096	0,386	0,763
	6-10 Yıl	65	2,499	1,248		
	11-15 Yıl	16	2,205	0,977		
	16 Yıl ve Üzeri	12	2,524	1,058		
Koordinasyon	5 yıl ve altı	308	2,367	1,161	0,225	0,879
	6-10 Yıl	65	2,348	1,206		
	11-15 Yıl	16	2,125	1,110		
	16 Yıl ve Üzeri	12	2,317	0,888		
Değerlendirme	5 yıl ve altı	308	2,558	1,233	0,359	0,783
	6-10 Yıl	65	2,522	1,242		
	11-15 Yıl	16	2,236	1,127		
	16 Yıl ve Üzeri	12	2,576	1,155		

Yukarıdaki tabloda Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği ve alt boyutlarının çalışılan kurumdaki mesleki kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının, öğretmeninin çalıştığı kurumdaki mesleki kıdemine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$F= 0,265$; $p > 0,05$]. Diğer bir ifadeyle, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarının öğretmenin çalıştığı kurumdaki mesleki kıdemine bağlı olarak değişmediği görülmüştür.

Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği alt boyutlarından planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirmenin, öğretmeninin çalıştığı kurumdaki mesleki kıdemine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$F= 0,242$; $p > 0,05$], [$F= 0,386$; $p > 0,05$], [$F= 0,225$; $p > 0,05$], [$F= 0,359$; $p > 0,05$].

4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına Ait Bulgular

Bu bölümde araştırmanın dördüncü alt problemi olan “Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” sorusuna ilişkin fark testlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.7. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Grup t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Std. Sapma	t	p
Öğretmenlerin Sinizm Düzeyleri	Kadın	186	2,804	0,763	-1,192	0,234
	Erkek	215	2,896	0,785		
Çalışanların Kararları, Uygulamalara Katılımı	Kadın	186	3,598	0,975	-2,003	0,044*
	Erkek	215	3,784	0,864		
Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal, Davranışsal) Uzaklaşma	Kadın	186	2,563	0,971	-0,900	0,369
	Erkek	215	2,656	1,068		
Performansı Düşüren Etkenler	Kadın	186	3,033	1,108	-1,051	0,294
	Erkek	215	3,149	1,096		
Okula Karşı Olumsuz Tutum	Kadın	186	2,091	0,956	0,244	0,808
	Erkek	215	2,068	0,968		

Yukarıdaki tabloda Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin, öğretmenin cinsiyetine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$t = -1,192$; $p > 0,05$]. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin, öğretmenin kadın ya da erkek olmasına bağlı olarak değişmediği görülmüştür.

Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyutlarından çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutumun, öğretmenin cinsiyetine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$t = -0,900$; $p > 0,05$], [$t = -1,051$; $p > 0,05$], [$t = 0,244$; $p > 0,05$]. Öte yandan çalışanların kararları, uygulamalara katılımının, öğretmenin cinsiyetine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir [$t = -2,003$; $p < 0,05$]. Buna göre, erkeklerin çalışanların kararları, uygulamalara katılımı puan ortalamaları, kadınlardan anlamlı yüksektir.

Tablo 4.8. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş Grubu	N	$\bar{x}$	Std, Sapma	F	p
Öğretmenlerin Sinizm Düzeyleri	18-27	115	2,883	0,741	1,796	0,147
	28-37	204	2,902	0,806		
	38-47	66	2,653	0,759		
	48-57	16	2,850	0,587		
Çalışanların Kararları, Uygulamalara Katılımı	18-27	115	3,622	0,874	0,555	0,645
	28-37	204	3,752	0,903		
	38-47	66	3,682	1,032		
	48-57	16	3,609	1,033		
Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal, Davranışsal) Uzaklaşma	18-27	115	2,663	1,030	2,049	0,106
	28-37	204	2,682	1,066		
	38-47	66	2,340	0,890		
	48-57	16	2,499	0,812		
Performansı Düşüren Etkenler	18-27	115	3,171	1,103	0,991	0,397
	28-37	204	3,123	1,122		
	38-47	66	2,890	1,104		
	48-57	16	3,056	0,764		
Okula Karşı Olumsuz Tutum	18-27	115	2,083	0,903	2,006	0,113
	28-37	204	2,130	1,045		
	38-47	66	1,842	0,758		
	48-57	16	2,363	0,907		

Yukarıdaki tabloda Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği ve alt boyutlarının yaş grubuna göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin, öğretmenin yaş grubuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$F= 1,796$; $p > 0,05$]. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin, öğretmenin yaşına bağlı olarak değişmediği görülmüştür.

Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyutlarından çalışanların kararları, uygulamalara katılımı, çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutumun, öğretmenin yaş grubuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$F= 0,555$; $p > 0,05$], [$F= 2,049$; $p > 0,05$], [$F= 0,991$; $p > 0,05$], [$F= 2,006$; $p > 0,05$].

Tablo 4.9. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Mesleki Kıdem	N	$\bar{x}$	Std, Sapma	F	p
Öğretmenlerin Sinizm Düzeyleri	5 yıl ve altı	211	2,909	0,770	0,708	0,587
	6-10 Yıl	100	2,824	0,806		
	11-15 Yıl	35	2,783	0,777		
	16-20 Yıl	20	2,692	0,845		
	21 Yıl ve Üzeri	35	2,765	0,679		
Çalışanların Kararları, Uygulamalara Katılımı	5 yıl ve altı	211	3,757	0,874	0,485	0,746
	6-10 Yıl	100	3,650	0,941		
	11-15 Yıl	35	3,600	0,946		
	16-20 Yıl	20	3,625	1,062		
	21 Yıl ve Üzeri	35	3,614	1,056		
Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal, Davranışsal) Uzaklaşma	5 yıl ve altı	211	2,685	1,057	0,671	0,613
	6-10 Yıl	100	2,578	1,064		
	11-15 Yıl	35	2,507	0,891		
	16-20 Yıl	20	2,414	1,000		
	21 Yıl ve Üzeri	35	2,502	0,843		
Performansı Düşüren Etkenler	5 yıl ve altı	211	3,166	1,121	0,552	0,697
	6-10 Yıl	100	3,058	1,114		
	11-15 Yıl	35	3,006	1,120		
	16-20 Yıl	20	3,016	1,203		
	21 Yıl ve Üzeri	35	2,917	0,877		
Okula Karşı Olumsuz Tutum	5 yıl ve altı	211	2,083	0,974	0,690	0,599
	6-10 Yıl	100	2,088	1,001		
	11-15 Yıl	35	2,114	0,887		
	16-20 Yıl	20	1,750	0,756		
	21 Yıl ve Üzeri	35	2,177	0,960		

Yukarıdaki tabloda Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği ve alt boyutlarının mesleki kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin öğretmenin mesleki kıdemine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$F= 0,708$; $p > 0,05$]. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin öğretmenin mesleki kıdemine bağlı olarak değişmediği görülmüştür.

Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyutlarından çalışanların kararları, uygulamalara katılımı, çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal)

uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutumun, öğretmeninin mesleki kıdemine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$F= 0,485$; $p > 0,05$], [$F= 0,671$; $p > 0,05$], [$F= 0,552$; $p > 0,05$], [$F= 0,690$; $p > 0,05$].

Tablo 4.10. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Çalıştığı Kurumdaki Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Çalıştığı Kurumdaki Mesleki Kıdem	N	$\bar{x}$	Std. Sapma	F	p	Fark
Öğretmenlerin Sinizm Düzeyleri	5 yıl ve altı (1)	308	2.872	0.773	1.742	0.158	-
	6-10 Yıl (2)	65	2.900	0.756			
	11-15 Yıl (3)	16	2.488	0.956			
	16 Yıl ve Üzeri (4)	12	2.607	0.559			
Çalışanların Kararları, Uygulamalara Katılımı	5 yıl ve altı (1)	308	3.765	0.876	3.757	0.011*	1 > 3
	6-10 Yıl (2)	65	3.562	0.915			
	11-15 Yıl (3)	16	3.063	1.315			
	16 Yıl ve Üzeri (4)	12	3.542	1.152			
Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal, Davranışsal) Uzaklaşma	5 yıl ve altı (1)	308	2.639	1.044	1.047	0.372	-
	6-10 Yıl (2)	65	2.633	0.967			
	11-15 Yıl (3)	16	2.331	1.056			
	16 Yıl ve Üzeri (4)	12	2.227	0.665			
Performansı Düşüren Etkenler	5 yıl ve altı (1)	308	3.103	1.110	1.677	0.171	-
	6-10 Yıl (2)	65	3.235	1.091			
	11-15 Yıl (3)	16	2.605	1.119			
	16 Yıl ve Üzeri (4)	12	2.815	0.763			
Okula Karşı Olumsuz Tutum	5 yıl ve altı (1)	308	2.071	0.968	0.116	0.950	-
	6-10 Yıl (2)	65	2.138	0.914			
	11-15 Yıl (3)	16	2.038	1.110			
	16 Yıl ve Üzeri (4)	12	2.017	0.936			

Yukarıdaki tabloda Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği ve alt boyutlarının çalışılan kurumdaki mesleki kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin, öğretmeninin çalıştığı kurumdaki mesleki kıdemine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [$F= 1,742$; $p > 0,05$]. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin öğretmenin çalıştığı kurumdaki mesleki kıdemine bağlı olarak değişmediği görülmüştür.

Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyutlarından çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutumun, öğretmenin çalıştığı kurumdaki mesleki kıdemine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir [F= 1,047; p > 0,05], [F= 1,677; p > 0,05], [F= 0,116; p > 0,05]. Diğer yandan Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyutlarından çalışanların kararları, uygulamalara katılımının, öğretmenin mesleki kıdemine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir [F= 3,757; p < 0,05]. Yapılan Tukey post hoc testinde 5 yıl ve altı süredir okulda çalışanların çalışanların kararları, uygulamalara katılımı alt boyut puanlarının 11-15 yıldır okulda görev yapanlardan anlamlı yüksek olduğu görülmektedir.

4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına Ait Bulgular

Bu bölümde araştırmanın beşinci alt problemi olan “Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna ilişkin korelasyon analizine yer verilmiştir.

Tablo 4.11. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği ve Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki, Pearson Korelasyon Testi

		Öğretmenlerin Sinizm Düzeyleri	Çalışanların Kararları Uygulamalara Katılımı	Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal, Davranışsal) Uzaklaşma	Performansı Düşüren Etkenler	Okula Karşı Olumsuz Tutum
Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları	r	0,540*	0,462	0,513	0,518	0,518
	p	0,000	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
Planlama	r	-0,137	-0,105	-0,153	-0,153	-0,105
	p	0,006*	0,035*	0,002*	0,002*	0,035*
Örgütlenme	r	0,490	0,403	0,466	0,475	0,475
	p	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
Koordinasyon	r	0,565	0,488	0,538	0,54	0,542
	p	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
Değerlendirme	r	0,383	0,334	0,381	0,385	0,342
	p	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*

Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon testi ile incelenmiştir. Buna göre, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif anlamlı ilişki tespit edilmiştir (p <

0,05; $r = 0,540$). Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri, birbirini pozitif etkilemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği'nin planlama alt boyutu arasında düşük düzey negatif anlamlı ($p < 0,05$; $r = -0,137$), örgütlenme alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı ($p < 0,05$; $r = 0,490$), koordinasyon alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı ($p < 0,05$; $r = 0,565$) ve değerlendirme alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı ($p < 0,05$; $r = 0,383$) ilişki söz konusudur.

Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı ($p < 0,05$; $r = 0,462$), çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı ($p < 0,05$; $r = 0,513$), performans düşüren etkenler arasında orta düzey pozitif anlamlı ($p < 0,05$; $r = 0,518$) ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı ($p < 0,05$; $r = 0,518$) ilişki söz konusudur.

Alt boyutlar kendi içerisinde karşılaştırıldığında ise Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutu ile planlama alt boyutu arasında düşük düzey negatif anlamlı ($p < 0,05$; $r = -0,105$), örgütlenme alt boyutu arasında orta düzey anlamlı ($p < 0,05$; $r = 0,403$), koordinasyon alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı ($p < 0,05$; $r = 0,488$) ve değerlendirme alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı ($p < 0,05$; $r = 0,334$) ilişki söz konusudur.

Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma alt boyutu ile planlama alt boyutu arasında düşük düzey negatif anlamlı ($p < 0,05$; $r = -0,153$), örgütlenme alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı ($p < 0,05$; $r = 0,466$), koordinasyon alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı ($p < 0,05$; $r = 0,538$) ve değerlendirme alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı ($p < 0,05$; $r = 0,381$) ilişki söz konusudur.

Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin performans düşüren etkenler alt boyutu ile planlama alt boyutu arasında düşük düzey negatif anlamlı ($p < 0,05$; $r = -0,153$), örgütlenme alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı ($p < 0,05$; $r = 0,475$),

koordinasyon alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı ($p < 0,05$; $r = 0,540$) ve değerlendirme alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı ($p < 0,05$; $r = 0,385$) ilişki söz konusudur.

Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin okula karşı olumsuz tutum alt boyutu ile planlama alt boyutu arasında düşük düzey negatif anlamlı ($p < 0,05$; $r = -0,105$), örgütlenme alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı ($p < 0,05$; $r = 0,475$), koordinasyon alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı ($p < 0,05$; $r = 0,542$) ve değerlendirme alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı ($p < 0,05$; $r = 0,342$) ilişki söz konusudur.

4.6. Araştırmanın Altıncı Alt Amacına Ait Bulgular

Bu bölümde araştırmanın altıncı alt problemi olan “Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini etkilemekte midir?” sorusuna ilişkin regresyon analizine yer verilmiştir.

Tablo 4.12. Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranış Düzeylerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Üzerine Etkisi, Regresyon Testi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	p
	B	Std. Hata	β	t	p		
Sabit	1,920	0,080		24,060	0,000		
Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeyleri (X_{KAY})	0,379	0,030	0,540	12,803	0,000	163,929	0,000

Bağımlı değişken: Öğretmenlerin sinizm düzeyleri ($Y_{SİN}$)

$R^2 = 0,291$

* $p < 0,05$

Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeylerinin, öğretmenlerin sinizm düzeyleri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeylerinin, öğretmenlerin sinizm düzeylerinin % 29,10'unu açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=0,291$; $p < 0,05$). Bu sonuçlara göre, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeylerinin, öğretmenlerin sinizm düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta = 0,540$; $p < 0,05$) belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış

düzeylerini, öğretmenlerin sinizm düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Oluşturulan modelin denklemi aşağıdaki gibidir:

$$Y_{\text{SİN}} = 1,920 + 0,379 X_{\text{KAY}}$$

Tablo 4.13. Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranış Düzeylerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Üzerine Etkisi, Regresyon Testi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		F	p
	B	Std, Hata	β	t		
Sabit	1,926	0,081		23,733	0,000	
Planlama (X_{PLAN})	0,420	0,049	0,065	0,851	0,395	
Örgütlenme (X_{ORGUT})	0,113	0,071	0,162	1,586	0,113	40,770
Koordinasyon (X_{KOOR})	0,099	0,076	0,148	1,306	0,192	0,000
Değerlendirme (X_{DEG})	0,125	0,065	0,197	1,914	0,056	

Bağımlı değişken: Öğretmenlerin sinizm düzeyleri ($Y_{\text{SİN}}$)

$R^2 = 0,292$

* $p < 0,05$

Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeylerinin alt boyutlarının, öğretmenlerin sinizm düzeyleri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeyleri alt boyutlarının, öğretmenlerin sinizm düzeylerinin % 29,20'sini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=0,292$; $p < 0,05$).

Planlama alt boyutunun regresyon modelindeki katsayısı 0,065 olarak bulunmuştur. Bu katsayı, planlama alt boyutundaki bir birimlik artışın öğretmenlerin sinizm düzeylerini 0,065 birim artıracığını gösterir. Ancak bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > 0,05$).

Örgütlenme alt boyutunun regresyon modelindeki katsayısı 0,162 olarak bulunmuştur. Bu katsayı, örgütlenme alt boyutundaki bir birimlik artışın öğretmenlerin sinizm düzeylerini 0,162 birim artıracığını gösterir. Ancak bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > 0,05$).

Koordinasyon alt boyutunun regresyon modelindeki katsayısı 0,148 olarak bulunmuştur. Bu katsayı, koordinasyon alt boyutundaki bir birimlik artışın

öğretmenlerin sinizm düzeylerini 0,148 birim artıracığını gösterir. Ancak bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > 0,05$).

Değerlendirme alt boyutunun regresyon modelindeki katsayısı 0,197 olarak bulunmuştur. Bu katsayı, değerlendirme alt boyutundaki bir birimlik artışın öğretmenlerin sinizm düzeylerini 0,197 birim artıracığını gösterir. Ancak bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > 0,05$).

Bu sonuçlara göre, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeylerinin alt boyutlarının, öğretmenlerin sinizm düzeylerini pozitif yönde yordadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeylerinin alt boyutları, öğretmenlerin sinizm düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Ancak bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Oluşturulan modelin denklemi aşağıdaki gibidir:

$$Y_{\text{SİN}} = 1,926 + 0,065 X_{\text{PLAN}} + 0,162 X_{\text{ORGUT}} + 0,148 X_{\text{KOOR}} + 0,197 X_{\text{DEG}}$$

5. TARTIŞMA SONUÇ

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçların alandaki diğer araştırma sonuçlarıyla kıyaslanması yer almaktadır. Bununla birlikte araştırma sonuçlarından hareketle öneriler sunulmaktadır.

5.1. Alt Amaçlara İlişkin Sonuç-Tartışma

Araştırma, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır.

5.1.1. Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Sonuç-Tartışma

Araştırmanın bulguları incelendiğinde okul yöneticilerinin kayırmacılık düzeyi 2, 46 olarak belirlenmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlar sergilemelerine ilişkin öğretmenlerin algılarının düşük düzeyinde olduğu belirtilebilir. Bu sonuca dayalı olarak okul yöneticilerinin düşük düzeyde kayırmacı davranışlar sergiledikleri yorumu yapılabilir. Mevcut araştırmada ölçeğin alt boyutlarıyla ilgili bulgular incelendiğinde ise değerlendirme alt boyutunun yüksek puana sahip olduğu belirlenirken koordinasyon boyutunun en düşük puana sahip olduğu sonucu saptanmaktadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin okul yöneticilerinde kayırmacı davranışları en fazla değerlendirme faktöründe en az ise koordinasyonla ilgili algıladıkları ifade edilebilir. Büte'ye (2011) göre toplum tarafından adam kayırma, torpil, iltimas kavramlarıyla anlatılan kayırmacılık, adalet duygusunu zayıflatan sosyal bir davranış bozukluğu olarak ifade edilmektedir (Özdemir, 2019). Buradan hareketle mevcut araştırma sonucunda okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış sergileme düzeylerinin düşük olması, olumlu bir sonuç olarak yorumlanabilir. Alanyazına bakıldığında kayırmacılık düzeyini okul yöneticilerinde düşük düzeyde tespit eden başka araştırmalar da olduğu belirlenmektedir (Cesur, 2019; Gider, 2020; Güneş ve Köse, 2021; İşlek ve Gül, 2022; Keskin, 2018; Okçu vd.,2018; Uysal, 2022). Bu araştırma sonuçlarının mevcut araştırma sonucunu desteklediği ifade edilebilir. Diğer taraftan araştırma sonucundan farklı olarak

öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kayırmacılık düzeylerini “orta” düzeyinde tespit eden çalışmalar da mevcuttur (Akan & Zengin, 2018; Akyol, 2018; Alwerthan 2016; Çalışkan, Köroğlu & Taşkın 2018; Demirbilek, 2018; Güner, 2019; Kahveci, Gülay, Bahadır, 2019). Mevcut araştırma sonucunun bazen düzeyinde tespit edilen diğer araştırmalara göre olumlu bir sonuç olduğu belirtilmekle birlikte farklı sonuca ulaşılmasının sebebi olarak örneklem grubunun farklı özelliklere sahip olması gösterilebilir.

5.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Amacına İlişkin Sonuç-Tartışma

Mevcut araştırma bulguları incelendiğinde katılımcıların sinizm düzeyleri 2,85 olarak tespit edilmektedir. Bu sonuca göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin düşük düzeyinde olduğunu belirtmek mümkündür. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları düşüktür. Bu sonuç araştırmaya katılan öğretmenler açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Nitekim örgütsel sinizm literatürde örgüte karşı hissedilen hayal kırıklığı, korku, güvensizlik olarak açıklanmaktadır (Brandes ve D. Das, 2006). Dolayısıyla öğretmenlerin örgüte karşı sinizm algısının düşük olması, örgüte karşı hayal kırıklığı, korku ve güvensizliği az düzeyde algıladığını göstermektedir. Johnson ve O'Leary- Kelly, (2003) çalışanların örgütsel sinizm algısının düşük olmasını, örgütün dürüstlüğüne olan inancıyla açıklamaktadır. Bu bağlamda mevcut araştırmada ulaşılan düşük düzey sonuca göre öğretmenlerin örgütün dürüstlüğüne önemli oranda inandığını belirtmek mümkündür. Alt boyutlara yönelik bulgulara bakıldığında ise çalışanların kararları uygulamalara katılım alt boyutunda öğretmenlerin yüksek puan aldıkları; okula karşı olumsuz tutumda ise düşük puan aldıkları tespit edilmektedir. Alt boyutlarla ilgili ulaşılan sonuca göre öğretmenlerin uygulamalara katılım boyutunda hayal kırıklığı yaşadıkları ifade edilebilir. Buna karşın öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutumlarının oldukça az olduğu belirtilebilir. Mevcut araştırma sonucunda düşük düzeyde de olsa öğretmenlerin örgütsel sinizm algısına sahip olmasının eğitim öğretim sürecinin kalitesi açısından önemli bir durum olarak ele alınıp değerlendirilmesi gerekmektedir. Alanyazın incelendiğinde mevcut araştırma sonucunu destekler nitelikte öğretmenlerin sinizm algılarını düşük düzeyde tespit eden başka araştırmalar da bulunmaktadır (Ekinci, 2015; Gedik ve Üstüner, 2019; Kahveci ve Demirtaş, 2015; Korkut ve Aslan, 2016). r

5.1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına İlişkin Sonuç-Tartışma

Mevcut araştırma bulguları incelendiğinde, okul yöneticilerinin kayırmacılık düzeylerinin öğretmenlerin algılarında cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin kadın ya da erkek olma özelliğinin onların kayırmacılık algılarını değiştirmedeği belirlenmiş olup katılımcıların benzer algılara sahip olduğu ifade edilebilir. Alanyazın incelendiğinde okul yöneticilerinin kayırmacılık düzeylerinde öğretmenlerin algılarının cinsiyet özelliğine göre değişmediği yönünde sonuç bildiren birçok çalışmaya rastlanmaktadır (Akyol, 2018; Aydın, 2015; Demirbilek, 2018; Keskin, 2018; Sancak, 2021; Uysal, 2022). Buna karşın bazı araştırmalarda cinsiyet faktörünün öğretmenlerin algılarını değiştirdiği yönünde sonuçlar bildirilmiştir. Okul yöneticilerinin kayırmacılık düzeyleriyle ilgili algıların erkek öğretmenler lehine farklı olduğuna dair kanıtlar sunulmuştur (Gider, 2020; Karademir, 2016; Kolukırmık, 2019; Meriç ve Erdem, 2013; Meriç, 2012). Öğretmenlerin cinsiyet özelliğine göre farklı sonuçların tespit edilmiş olması, cinsiyet özelliğinin okul yöneticilerinin kayırmacılık düzeyleriyle ilgili öğretmen algılarında belirleyici bir faktör olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Demografik özelliklerden yaş özelliğine göre katılımcıların kayırmacılık düzeylerindeki farklılaşma ile ilgili bulgular incelendiğinde anlamlı düzeyde bir farklılaşma olmadığı sonucu tespit edilmektedir. Bu sonuca göre katılımcıların yaşlarının ilerlemesine bağlı olarak okul yöneticilerinin kayırmacılık düzeylerine yönelik öğretmen algılarının değişmediği, benzer özellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Araştırma sonucunun bazı araştırma sonuçlarıyla desteklediği belirlenmektedir (Gülay, 2018; Keskin, 2018; Uysal, 2022). Alanda yapılan bazı araştırmalarda ise yaş değişkeni öğretmen algılarında farklılık oluşturmuş ve okul yöneticilerinin kayırmacılık düzeylerine yönelik öğretmen algılarında değişiklik olduğu sonucuna rastlanmıştır. Cesur ve Erol (2020) araştırmasında mesleğe yeni başlayan ve yaşça küçük olan öğretmenlerin algılarının kıdemli ve yaşı büyük olan öğretmenlerin algılarından farklı olduğu belirlenmiş olup yaşı küçük olan öğretmenlerin okul yöneticileriyle ilgili kayırmacılık algılarının yüksek olduğu sonucu rapor edilmiştir.

Araştırma bulgularına bakıldığında katılımcıların mesleki kıdemine göre okul yöneticilerinin kayırmacılık düzeyleriyle ilgili algılarında anlamlı düzeyde bir

farklılaşma olmadığı sonucu belirlenmektedir. Bu sonuca göre meslekte az deneyimi bulunan öğretmenin algısıyla deneyimi fazla olan öğretmenin algısının benzer olduğu ifade edilebilir. Bu durum, okul yöneticisinin kayırmacılık davranışlarını düşük düzeyinde sergilemesinden kaynaklanmış olabilir. Alanyazında bu sonucu destekleyen sonuçlara (İşlek ve Gül, 2022; Karademir, 2016; Meriç ve Erdem, 2013; Özdemir, 2019) rastlandığı gibi mevcut araştırma sonucundan farklı olan sonuçların olduğu görülmüştür (Cesur, 2019; Geçer, 2015; Kolukırık, 2019; Uysal, 2022). Bu doğrultuda mesleki kıdem değişkeninde farklı sonuçların tespit edildiği ifade edilebilir. Mesleki kıdem özelliğine göre okul yöneticilerinin kayırmacılık düzeylerinin bazı öğretmenlerin algılarına göre değişiklik gösterirken bazı öğretmenlere göre değişmediği anlaşılmaktadır.

Araştırma bulguları incelendiğinde çalıştığı kurumdaki süreye göre okul yöneticilerinin kayırmacılık düzeylerinin öğretmenlerin algılarında bir farklılaşma oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırma bulgularını destekler nitelikte bulgulara ulaşan Keskin (2018) araştırmasında da görev yapılan okuldaki çalışma süresi öğretmenlerin kayırmacılık algılarını değiştirmemiştir. Bu sonuçların aksine Gülay (2018), Kolukırık (2019) ve Uysal (2022) araştırmalarında görev yaptıkları okulda çalışma süresi az olan öğretmenlerin kayırmacılık algılarının 10 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip öğretmenlerin kayırmacılık algılarından fazla olduğu bildirilmiştir. Bu sonuçlar, okulda çalışma süresinin artmasına bağlı olarak kayırmacı davranışlara karşı duyarsızlığın artmasıyla açıklanabilir. Alanda yapılan araştırma sonuçlarıyla mevcut araştırma sonucunun farklı olmasının temelinde okul genel iklimi ve kültürü etkili olabilir.

5.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına İlişkin Sonuç-Tartışma

Araştırmanın dördüncü alt amacında katılımcıların örgütsel sinizm algılarının demografik özelliklere göre farklılaşması incelenmektedir. Bulgular incelendiğinde katılımcıların örgütsel sinizm algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığı ve öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının benzer olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Alanda yapılan birçok araştırma sonucunun mevcut araştırma sonucuyla paralel olduğu görülmektedir (Ada ve Yarım, 2017; Ergen ve İnce, 2017; Korkut ve Aslan, 2016; Sezgin Nartgün ve Kartal, 2013; Topkaya vd., 2013). Buna karşın yapılan bazı araştırma sonuçlarında mevcut araştırma sonucundan farklı olarak cinsiyet grupları

aritmetik ortalama puanları arasında anlamlı farklılık olduğu ifade edilmiştir (Demirtaş, Özdemir ve Küçük, 2016; Gedik ve Üstüner, 2019). Genel olarak değerlendirildiğinde cinsiyet faktörünün örgütsel sinizmi çok fazla etkilemediği ifade edilebilir.

Araştırma bulguları incelendiğinde yaş özelliğine göre katılımcıların örgütsel sinizm algılarında bir değişiklik olmadığı sonucu tespit edilmektedir. Gökçe ve Levent (2022) okullarda şeffaflık ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelendiği araştırma sonucunda da yaş değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturmadığını ifade etmiştir. Başka araştırma sonuçlarında da yaş değişkeninin istatistiksel yönden anlamlı farklılık oluşturmadığı sonucu rapor edilmiştir (Andersson, 1996; Bateman, Sakano ve Fujita, 1992; Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Bu araştırma sonuçlarının mevcut araştırma sonucunu desteklediği belirtilebilir.

Araştırma bulguları incelendiğinde katılımcıların mesleki kıdem özelliğine göre örgütsel sinizm algılarında bir farklılık olmadığı belirlenmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel sinizm algılarının anlamlı düzeyde değişmediğini bildiren çalışma sonuçlarına rastlanmaktadır (Doğan ve Uğurlu, 2014; Ergen ve İnce, 2017; Sezgin Nartgün ve Kartal, 2013). Buna karşın mesleki kıdem değişkeninin anlamlı değişiklik oluşturduğu yönünde sonuçlarla da karşılaşılmaktadır (Ada ve Yarım, 2017; Kahveci ve Demirtaş, 2015; Korkut ve Aslan, 2016). Ek olarak Korkut (2019) araştırması da farklı sonuçlara örnek olarak gösterilebilir. Araştırmacı, mesleki kıdemi az olan öğretmenlerde sinik davranışları daha fazla tespit etmiştir. Bu durumun sebebi olarak araştırmacı, deneyimsiz olan öğretmenlerin lisans eğitimindeki öğrendikleriyle meslekte karşılaştıkları davranışları kıyaslarken daha eleştirel bir yaklaşım tercih etmiş olabileceklerini ifade etmiştir (Korkut, 2019).

Araştırma bulguları incelendiğinde katılımcıların çalıştığı kurumdaki geçirdiği sürenin örgütsel sinizm algısında değişiklik oluşturmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretmenlerin hizmet verdikleri okuldaki çalışma süresinin sinik davranışlara etkisinin olmadığı belirtilebilir. Bununla birlikte ölçeğin çalışanların kararları, uygulamalara katılım alt boyutunda öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarında farklılık olduğu belirlenmiş olup farklılığın hizmet verdiği okuldaki çalışma süresi az olan öğretmenlerden kaynaklandığı sonucu belirlenmektedir. Hizmet verdiği

okuldaki çalışma süresi az olan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları çalışma süresi fazla olan öğretmenlerden yüksek olarak bulunmuştur. Benzer sonuç başka araştırmalarda da ifade edilmiştir. Turan (2020) ve Yazıcıoğlu (2019) öğretmenlerin sinizm algılarının ölçeğin bazı alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaştığına dair kanıt sunmuşlardır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel sinizm algısının bazı faktörlere göre değişebileceği ifade edilebilir.

5.1.5. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına İlişkin Sonuç-Tartışma

Mevcut araştırma bulguları incelendiğinde okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları artmaktadır. Bu bağlamda kayırmacılık algısını değiştirecek olan davranışların yaygınlaştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır denilebilir. İlgili literatüre bakıldığında okulda şeffaflığın artmasının öğretmenlerde güven duygusunu besleyeceği ve örgüte yönelik olumsuz duyguları azaltacağı belirtilmektedir (Gökçe ve Levent, 2022). Ek olarak Şamdan ve Atanur Başkan, (2019) tarafından örgüte yönelik adaletin algılanmasının öğretmenlerde sinizm davranışlarını azaltacağı vurgusu yapılmaktadır. Örgütte adalet ve şeffaflık gibi davranışlar yaygınlaştığında öğretmenlerin de kayırmacılıkla ilgili algılarının değişebileceği belirtilebilir. Dolayısıyla öğretmenlerin örgüte yönelik sinik davranışlara yönelmemesi için okuldaki kayırmacılık davranışları kontrol altına alınmalıdır. Bunu sağlayabilmek için de kayırmacılığın tersi olan adalet ve şeffaflığa önem verilmesi gerekmektedir.

5.1.6. Araştırmanın Altıncı Alt Amacına İlişkin Sonuç-Tartışma

Mevcut araştırma bulguları incelendiğinde okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları düzeylerinin öğretmenlerin sinizm algısı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bulgulara bakıldığında okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeylerinin, öğretmenlerin sinizm düzeylerinin % 29'unu açıkladığı görülmüştür. Bu bağlamda okul yöneticilerinin kayırmacılık davranış düzeylerinin, öğretmenlerin sinizm düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre kayırmacılıkla örgütsel sinizmin birbirini besleyen bir yapıda olduğu ifade edilebilir. Alanyazına bakıldığında okul yöneticilerinin kayırmacılık düzeylerinin örgütsel sinizmi pozitif

yönde anlamlı düzeyde etkilediğine ilişkin başka sonuçlara da rastlanmaktadır (Gencer Çelik, 2020; Gül, 2016; Özkoç vd. 2019; Turan, 2020). Öğretmenler, eğitim örgütünde kayırmacı davranışlara tanık oldukça bunu kabullenmek istemediği için kendince bir yol benimsemekte ve olumsuz eleştirilere yönelmektedir. Ancak bu durum, öğretmenin örgütle bağını zayıflatmakta, örgütsel iklimi bozmakta, performans düşüklüğü, işten ayrılma niyeti, iş gücü kaybı gibi olumsuz duygulara yönelimi artırmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997; James, 2005; Mirvis ve Kanter, 1989). Bu bağlamda eğitim öğretim sürecinin etkili ve kaliteli ilerlemesinde önemli bir paya sahip olan öğretmenin sinik davranışlara yönelmesinin engellenmesi ve ihtiyaç duyulan tedbirlerin alınması gerekmektedir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına dayanarak şu öneriler sunulabilir:

- Okul yöneticisinin davranışlarının önemli olduğu araştırma sonucuna göre net bir şekilde ifade edilebilir. Okul yöneticisinin kayırmacılık davranış düzeylerinin artmasının örgütsel sinizmi artırması bu çıkarımı desteklemektedir. Dolayısıyla okul yöneticisi ne kadar şeffaf ve adaletli bir yaklaşım benimserse öğretmen algılarının da o doğrultuda olumlu olacağı belirtilebilir.
- Okul yöneticilerinin adaletin uygulamalara nasıl yansıtılması gerektiğiyle ilgili farkındalık kazanmaları için hizmet içi kurslar düzenlenmelidir.
- Okul yöneticilerinin uygulamalarla ilgili kendi inisiyatifini daha az kullanacağı bir sistem geliştirilmelidir. Öğretmenlerin kararları ve uygulamalara katılım ile ilgili sinik davranışları azaltılmalıdır.
- Okul yöneticisinin kararlara katılım ile ilgili demokrasi yanlısı tutum izlemesi önem arz etmektedir. Siyasi görüş, dini bakış açısı, görünüşü, akrabalık bağı, yakın arkadaşlık bağı gibi kayırmacılığı ve ayrımcılığı düşündüren yaklaşım sergilemelerinin eğitim öğretimin kalitesini düşürdüğü, okulun iklimine zarar verdiği, okul kültürünü olumsuz etkilediğiyle ilgili farkındalık seminerleri periyodik olarak düzenlenmelidir.

- Öğretmenlerin adaletin varlığını hissetmesi için uygulamalarla ilgili şeffaflık yaklaşımına özen gösterilmeli, kararlar demokratik bir ortam oluşturularak alınmalıdır.
- Okul yöneticilerinin iş birliğini geliştiren adımlar atarak öğretmenlerin örgütsel sinizm algısını daha düşük seviyelere çekmesi ve öğretmenlerin güvenini kazanmaya yönelik davranış sergilemesi önerilmektedir.
- Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin iletişimi sağlıklı kurabilmeleri ve etkili iletişim kanallarını kullanmaları için okul içi iletişimi güçlendirici etkinlikler (gezi, piknik, okul yemeği vs.) yapılmalıdır. Özellikle spor, sanat gibi faaliyetlere sıkça yer verilerek öğretmenlerin bir arada etkinlik yapmaları teşvik edilmelidir.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş. ve Yarım, M.A. (2017). İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları: Erzurum ili örneği. *Iğdır University Journal of Social Sciences*, (13): 66-98.
- Akan, D. ve Zengin, M. (2018). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki. *Route Educational and Social Science Journal*, 5(5): 1–12.
- Akın, U. (2015). Okullarda örgütsel sinizm ve güven ilişkisinin incelenmesi: Öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 40(181): 175-189.
- Aktan, C.C. (2001). Siyasal ahlak ve siyasal yozlaşma. C.C. Aktan (Ed.). *Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri* içinde (ss. 51-69). Ankara: Hak-İş Yayınları..
- Akyol, Z. (2018). *Ortaokul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları.
- Alwerthan, T.A. (2016). The consequences of wasta (Favoritism and nepotism) on individuals' psychological well-being from educators' perspectives. *University of Rochester*, 1–71.
- Andersson, L.M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11): 1395-1418.
- Andersson, L.M. ve Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5): 449-469.

- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and croniysm: a study of their effects on job sterss and job satisfaction in the banking industry of north cyprus. *Social Behaviour and Personality*, 36(9): 1237-1250.
- Argon, T. (2015). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1): 233-250.
- Asunakutlu, T. (2010). Kayırmacılığın temelleri: benzerlik ve benzemezlik. R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (ss. 41-60). İstanbul: Beta Basım.
- Aycan, Z. ve Dağlı, T. (2010). Kurumlarda kayırmacılık ve insan kaynakları uygulamaları. R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (ss. 167- 178). İstanbul: Beta Yayınları.
- Aydın, İ. (2002). *Yönetimsel mesleki ve örgütsel etik*. (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Aydın, Y. (2015). *Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlilik algısı ile ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aydın, Y. (2015). *Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the turkish educational system: nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1): 1–17.
- Aytaç, Ö. (2010). Kayırmacı ilişkilerin sosyolojik temeli. R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (ss. 3-26). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bakırcı, K. (2000). *İşyerinde cinsel taciz ve Türk iş hukukuna ilişkin çözüm önerileri*. Turhan Esener'e Armağan, 2000.

- Bateman, T.S., Sakano, T. ve Fujita, M. (1992). Roger, me, and my attitude: Film propaganda and cynicism toward corporate leadership. *Journal of Applied Psychology*, 77(5): 768-771.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: Patronaj ve nepotizm. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 2-14.
- Berkman, A. Ü. (2009). *Gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetiminde yolsuzluk ve rüşvet*. (2. Baskı). Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:345.
- Berkman, A.Ü. (1983). *Az gelişmiş ülkelerde kamu yönetiminde yolsuzluk ve rüşvet*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü No: 203.
- Bilgin, N. (2007). *Aile şirketleri kurumsallaşma eğilimleri: Ankara kobi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Blase, J.J. (1988). The politics of favoritism: A qualitative analysis of the teachers' perspective. *Educational Administration Quarterly*, 24(2): 152-177.
- Brandes, P. ve Das, D. (2006). Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. *Employee health, coping and methodologies* In (pp. 233-266). Emerald Group Publishing Limited.
- Budak, Ç. (2019). *Kurum içi kayırmacılık ve kayırmacılığın işe devamsızlığa etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Büte, M. (2011a). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1): 383 – 404.
- Büte, M. (2011b). Nepotizm ve iş tatmini ilişkisinde iş stresinin aracı rolü var mıdır? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29, 171-185.
- Büyükbuğa, B. (2007). *Üst kademe yöneticilik kavramı ve Türkiye'deki araştırmalar üzerine bir inceleme* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Can, N. (2013). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

- Cesur, A. (2019). *Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki (Afyonkarahisar ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Cesur, A. ve Erol, E. (2020). Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki: Afyonkarahisar ili örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(25): 3467-3496.
- Çalışkan, A., Köroğlu, E.Ö. ve Taşkın, A. (2018). Örgütsel sessizliğin kayırmacılığa etkisi: Örgütsel güvenin aracılık rolü. *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8): 213– 239.
- Çalışkan, A., Köroğlu, E.Ö. ve Taşkın, A.(2018). Örgütsel sessizliğin kayırmacılığa etkisi örgütsel güvenin aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 8.
- Çetinkaya, A.Ş. ve Tanış, Z.S. (2017). Örgütlerde kayırmacılığın iş yükü algısına etkisi: Konya kamu kurumları araştırması *UIİİD-IJEAS*, (16. UIK Özel Sayısı): 607-618.
- Dağlı, A. ve Akyol, Z. (2019). The relationship between favouritism behaviours of secondary school administrators and organizational commitment of the teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 7(7): 35-49.
- Demirbilek, N. (2018). *Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi.
- Demirbilek, N. (2018). *Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Demirtaş, Z., Özdemir, T.Y. ve Küçük, Ö. (2016). Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2): 193- 216. doi: 10.14527/kuey.2016.008.
- Doğan, S. ve Uğurlu, C.T. (2014). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3): 489-516. doi: 10.17152/gefad.00239.

- Ekinci, S. (2015). *İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri: bolu ili örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bolu.
- Erdem, M. (2010). Öğretmen algılarına göre liselerde iş yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4): 511-536.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 19(3): 467–498.
- Erdoğan, Ç. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin etik davranışları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Ergen, H. ve İnce, Ş. (2017). İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizme ilişkin görüşleri: Mersin örneği. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(1): 37 – 57.
- Geçer, A. (2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel destek algısı (Muğla ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Gedik, A. ve Üstüner, M. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine algıladıkları müdür yönetim tarzının etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (37): 53-68.
- Gencer Çelik, G. (2020). Kayırmacılığın örgütsel sinizme etkisi: İstanbul'daki eğitim kurumlarında bir inceleme. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(25): 470-483.
- Gider, İ. (2020). *Okul yönetiminde kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Gider, İ. (2020). *Okul yönetiminde kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Siirt Üniversitesi, Siirt.

- Gökçe, V. ve Levent, A. F. (2022). Okullarda şeffaflık ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 55(55): 292-317.
- Gönülaçar, Ş. (2012). Etkili bir yolsuzlukla mücadele için kamu denetiminde yeni bir kurumsal yapı önerisi. *Mali Hukuk Dergisi*, 159, 40-50.
- Gül, N. (2016). Kayırmacılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Lise öğretmenleri üzerine bir alan araştırması. *SSSJOURNAL*, 2(2): 22-31.
- Gülay, S. S. (2018). *Öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Gündüz, Ö. (2014). *Üniversite öğrencilerinde affetmeyi yordayan değişkenlerin belirlenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Güner, N. (2019). *Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişki (Diyarbakır ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Güneş, A. ve Köse, A. (2021). Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları ve öğretmen motivasyonu üzerine ilişkisel bir çalışma. *KSÜ Eğitim Dergisi*, 3(2): 26-43.
- Güran, S. (1980). *Memur hukukunda kayırma ve liyakat sistemleri*. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. ve Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson education.
- James, M.S. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems*, (Unpublished Doctoral dissertation). The Florida State University, Florida.
- Kahveci, G., Bahadır, E. ve Karagül Kandemir, İ. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki

ilişkinin incelenmesi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52 (1), 225-249.

Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2015). İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin örgütsel sinisizm algılarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52): 69-85.

Kahveci, G., Gülay, S.S. ve Bahadır, E. (2019). Ortaöğretim öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (50): 167–197. doi.org/10.21764/maeuefd.429854.

Kara, Y., (2006). Okullardaki örgütsel kültürün okul yöneticilerinin etik davranışları üzerindeki etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Karademir, M. (2016). *Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul ili Pendik ilçesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın Üniversitesi, Aydın.

Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla mücadelede uluslararası kuruluşların rolü. *Maliye Dergisi*, 153, 74-101.

Karakuş, Y. (2006). *Türkiye’de ve Avrupa’da pozitif ayrımcılık: karşılaştırmalı bir çalışma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Karataş, H. (2020). *Okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi, Niğde.

Kaya, Y.K. (1991). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.

Keskin, A. (2018). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir.

- Keskin, A. (2018). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Khatri, N., Wen, C.Y., Fuei, L.W. ve Geok, T.A. (2008). Cronyism: Antecedents and consequences. <http://www3.ntu.edu.sg/nbs/sabre/workingpapers/10-99.pdf> (23.04.2023).
- Kolukırmık, L. (2019). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin öğretmen algıları (Ankara ili Altındağ ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kolukırmık, L. (2019). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına ilişkin öğretmen algıları (Ankara ili Altındağ ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analiz* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Korkut, A. ve Aslan, M. (2016). Türkiye'deki ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri. *e-International Journal of Educational Research*, 7(2): 91-112.
- Kurtoğlu, A. (2012). Siyasal örgütler ve sivil toplum örgütleri bağlamında hemşehrilik ve kollamacılık. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 67(1): 141-169.
- Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S.S., Speer, J. ve Voss, C. (2007). *The impact of favoritism on the business climate: A study on wasta in Jordan*. Bonn: Studies.
- Meriç, E. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi EBAD-JERS*, 2(2). 141-154.

- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(3): 467–498.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3): 467-498.
- Okçu, V., Adıgüzel, Z. ve Gök, M.İ. (2018). Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algılarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Batman ili örneği). *Pesa International Journal of Social Studies*, 4(3): 368–385.
- Özbilen, Ş. (2001). Türkiye’de iktisadi krizin temel nedenleri ve bir mali sistem reform önerisi II. *Yeni Türkiye Dergisi*, I, 1-19.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2): 179-206.
- Özkoç., A. G., Kendir, H., Arslan E. ve Özgün, N. (2019) İşgörenlerin nepotizm ve sinizm algıları arasındaki ilişki: Nevşehir’deki otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4): 2960-2971.
- Özler, D.E. ve Büyükarıslan, A. (2011). The overall outlook of favoritism in organizations: A literature review. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1): 275-285.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Sancak, A. (2021). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Sezgin Nartgün, Ş. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2): 47-67. doi: 10.14686/201321980.

- Şamdan, T. ve Atanur Başkan, G. (2019). Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 17-40. doi: 10.9779/pauefd.479173.
- Tarhan, B., Gençkaya, Ö. F., Ergül, E., Özsemerci, K., ve Özbaran, H. (2006). *Bir olgu olarak yolsuzluk: Nedenler, etkiler ve çözüm önerileri*. Ankara: TEPAV.
- TDK (2023). *Güncel Türkçe sözlük*. www.sozluk.gov.tr (25.04.2023).
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2): 283-303.
- Topkaya, N., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Dilek, S.A. (2013). Saygınlığı yitirme kaygısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler. *Akademik Bakış Dergisi*, 36, 1-20.
- Turan, S. (2020). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Turgut, K. (2007). *Politik yozlaşmanın insan davranışları üzerindeki etkisi*. <http://www.stratejik-boyut.com/haber/politik-yozlasmanin-insan-uzerindeki-etkisi--28067.html> (25.04.2023).
- Uğurlu, C.T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi (Hatay ili örneği)* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Uysal, Ş. (2022). *İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

EKLER

EK 1: Kişisel Bilgi Formu ve Ölçekler

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, “OKUL YÖNETİCİLERİNİN KAYIRMACILIK DAVRANIŞ DÜZEYLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ”ni belirlemeye yöneliktir. Aşağıdaki maddelerde belirtilen yargılarla ilgili görüşlerinizi objektif olarak içtenlikle cevaplamanız büyük önem arz etmektedir. Vereceğiniz cevaplar araştırma amaçları dışında başka bir yerde kullanılmayacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Demet KAYA
İstanbul Kültür Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki ifadelerden size en uygun olanını lütfen çarpı işareti(X) koyarak işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER		
1. Cinsiyetiniz nedir?	(1) Kadın	(2) Erkek
2. Yaşınız kaçtır?	(1) 18-27	(2) 28-37
	(3) 38-47	(4) 48-57
3. Mesleki Kıdem Yılınız	(1) 5 yıl altı	(2) 6-10 Yıl
	(3) 11-15 Yıl	(4) 16-20 Yıl
	(5) 21 Yıl ve üzeri	
4.Şuan Görev Yaptığınız Okuldaki Kıdem Yılınız	(1) 5 yıl altı	(2) 6-10 Yıl
	(2) 11-15 Yıl	(4) 16-20 Yıl

İKİNCİ BÖLÜM: “Kayırmacılık” ile ilgili İfadeler

Sıra No	Bu kısımda, “ Kayırmacılık ” ile ilgili, görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup değerlendirerek sağ tarafta uygun bulduğunuz sadece bir seçeneği (X) işareti ile işaretleyerek belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
---------	---	--------------	---------	-------	------------	-----------

1	Okul yöneticileri öğretmenlerin üye oldukları sendikalarla ilgili kayırmacılık yaparlar					
2	Okul yöneticileri öğretmenlerin cinsiyetleriyle ilgili kayırmacılık yaparlar.					
3	Okul yöneticileri öğretmenlerin siyasi görüşleriyle ilgili kayırmacılık yaparlar					
4	Okul yöneticileri öğretmenler arasında, mesleki kıdemlerine göre kayırmacılık yaparlar.					
5	Okul yöneticileri öğretmenler arasında, memleketlerine göre kayırmacılık yaparlar					
6	Okul yöneticileri öğretmenlerin branşlarıyla ilgili kayırmacılık yaparlar.					
7	Okul yöneticileri ödüllendirilecek öğretmenlerin teklif edilmesinde kayırmacılık yaparlar.					
8	Okul yöneticileri görevini aksatan öğretmenlerin cezalandırılmalarında kayırmacılık yaparlar					
9	Okul yöneticileri öğretmenlerin kural ihlallerinde (kılık kıyafet, törene katılmama gibi) kayırmacılık yaparlar					
10	Okul yöneticileri öğretmenlerin, derse zamanında veya geç girip çıkmalarında kayırmacılık yaparlar					
11	Okul yöneticileri görevlerini gereği gibi yapmayan öğretmenler arasında kayırmacılık yaparlar					
12	Okul yöneticileri öğretmenlere izin vermede kayırmacılık yaparlar.					
13	Okul yöneticileri öğretmenlerin şikâyetlerinin dikkate alınmasında kayırmacılık yaparlar.					
14	Okul yöneticileri öğretmenlerin sosyal kulüp çalışmaları ile ilgili görevlendirilmelerinde kayırmacılık yaparlar					
15	Okul yöneticileri öğretmenlerin belirli gün ve haftalarla ilgili görevlendirilmelerinde kayırmacılık yaparlar					
16	Okul yöneticileri okullarda oluşturulan kurullarda (satın alma, muayene ve teslim alma vb.) öğretmenleri görevlendirmede kayırmacılık yaparlar					
17	Okul yöneticileri öğretmenler arasında işbölümü yapılmasında kayırmacılık yaparlar.					
18	Okul yöneticileri öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermede kayırmacılık yaparlar					
19	Okul yöneticileri okulda yapılacak faaliyet ve etkinliklere katılacak öğretmenleri görevlendirmede kayırmacılık yaparlar					

20	Okul yöneticileri okul içi görev dağılımında (iş yükü açısından) kayırmacılık yaparlar.					
21	Okul yöneticileri öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında kayırmacılık yaparlar					
22	Okul yöneticileri öğretmenlerin nöbet çizelgelerinin hazırlanmasında kayırmacılık yaparlar.					
23	Okul yöneticileri sınıf dağıtımının planlanmasında kayırmacılık yaparlar					
24	Okul yöneticileri ders dağıtımının planlanmasında kayırmacılık yaparlar					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: “Örgütsel Sinizm” ile ilgili İfadeler

Sıra No	Bu kısımda, ““Örgütsel Sinizm” ile ilgili, görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup değerlendirerek sağ tarafta uygun bulduğunuz sadece bir seçeneği (X) işareti ile işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Görev yaptığım okulda, okul yöneticisi çalışanların kararlara katılmasını önemser					
2	Görev yaptığım okulda, kararlara katılmak benim için önemlidir					
3	Görev yaptığım okulda, yöneticim eğitimin iyileştirilmesi için çalışanlarla işbirliği yapmayı önemser					
4	Görev yaptığım okulda, yapılması gerekli olanlardan çok gereksiz işlere öncelik verilmesi okuldaki performansımı olumsuz etkilemektedir					
5	Tayin/ Atama dönemini çalıştığım okuldan kurtulmak için bir fırsat olarak görüyorum					
6	Okul yöneticisinin otoriter tutumu okulda patron-işçi yapılanmasına neden olmaktadır					
7	Görev yaptığım okulda, okulun gelişimi için anlamlı çok az çalışma yapılması okul yönetimine olan inancımı azaltmaktadır					
8	Okula bilimsel/ sosyal/ kültürel anlamdaki katkılarının genelde takdir görmemesi beni mutsuz etmektedir					
9	Görev yaptığım okula karşı bağlılığımın zamanla azaldığını hissediyorum					
10	Görev yaptığım okulun başarılı olmasını önemsemem					
11	Okul yöneticilerinin okul çalışanlarına saygı göstermemesi okula olan bağlılığımı zedelemektedir					

12	Çalıştığım okulu düşündüğümde kendimi çaresiz hissedirim					
13	Çalıştığım okulu düşündüğümde sinirlerim					
14	Çalıştığım okulu düşündüğümde öfkelenirim.					
15	Okul yöneticisinin, çalışanlara karşı hoşgörüsüz tutumları, yaptığım işe karşı tedirgin davranmamı sağlar.					
16	Yöneticimin, bir projede çalışıp çalışmamamı önemsememesi, performansımın düşmesine neden olur					
17	Görev yaptığım okulda birbirinden kopuk gruplar olması okulda çalışma azmimi kırmaktadır					
18	Yöneticimin, okuldaki informal gruplardan bazılarına daha yakın olması okul yönetiminin yanlı davrandığına inanmama neden olur.					
19	Ne kadar çabalasam da görev yaptığım okulun ciddi bir başarı yakalayacağını düşünmüyorum					
20	Başkalarına işimi söylediğimde utanma duygusu hissedirim					
21	Okulun gelişimi için yaptığım işlerle gurur duyarım					
22	Okul dışındaki çevreme zaman zaman işimden yakınırım					
23	Okul dışındaki çevremle zaman zaman okulumu eleştiririm					
24	Toplantılarda yeni kararlar alınırken, arkadaşlarımla birbirimize alaycı bakışlar atarız					
25	Yapılması düşünülen şeyler genelde beni güldürür					

EK 2: Etik Kurul İzni



T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

ETİK KURUL KARARI

Toplantı Tarihi:	16.03.2023
Karar No:	2023/32
Sorumlu Araştırmacı:	Demet Kaya
Araştırma Başlığı:	Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki
Başlangıç Tarihi:	Etik onayı alındıktan sonra
Etik Kurul İzni Süresi:	1 yıl (Uzatma Hakkı mevcut olarak)

İstanbul Kültür Üniversitesi Etik Kurulu'na değerlendirilmek üzere başvuruda bulunduğunuz yukarıda künyesi yazılı projenizin başvuru dosyası ve ilgili belgeleri, Üniversitemiz "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu" tarafından araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına karar verilmiştir.

Notlar:

- Araştırmanın başlangıç tarihinin gecikmesi durumunda Etik Kurulu'na başvurularak tarihlerin değiştirilmesi gereklidir.
- Araştırmanın gerçekleştirileceği birimlerin yöneticilerinden de ayrıca izin alınması gerekli olabilir.
- Araştırmaya katılan kurum dışı merkezlerden ayrıca idari izin alınması gerekmektedir.

Prof. Dr. Seyhan Altun
Etik Kurul Başkanı

EK 3: Anket ve Araştırma İzni

İKU Evrak Tarih ve Sayısı: 20.12.2022-73099



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

GÜNLÜDÜR

19.12.2022

Sayı : E-59090411-44-66132523

Konu : Anket ve Araştırma İzni (Demet KAYA)

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.02.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Valilik Makamının 16.12.2022 tarihli ve 66012765 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni konulu ilgi (b) oluru ve kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

İlgi (a) genelgenin 28. maddesinde; "Araştırma uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birime çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." ifadesi yer almaktadır.

Olur gereğince işlem yapılması ve araştırma sonuç raporunun ekte sunulan örneğe göre Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Ahmet BÜRLÜKKARA
İl Millî Eğitim Müdürü a.
Şube Müdürü

Ek:

- 1- Valilik Oluru (1 Sayfa)
- 2- Rapor Örneği
- 3- Ölçekler



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-66012765
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Demet KAYA)

16/12/2022

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) İstanbul Kültür Üniversitesinin 09.11.2022 tarihli ve 67784 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 13.12.2022 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin
Örgütsel Sinizm İlişkisi
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : Esenyurt
Araştırma Kişiler : Ortaokul Öğretmenleri
Araştırmanın Süresi : 2022 - 2023 Eğitim - Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı