

## ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİN KAYIRMACILIK ALGILARI İLE PSİKOLOJİK SERMAYE DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

### AN EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN HIGH SCHOOL TEACHERS' PERCEPTIONS OF FAVORITISM AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL LEVELS

Gökhan KAHVECİ<sup>1</sup>

Sedef Selin GÜLAY<sup>2</sup>

Elif BAHADIR<sup>3</sup>

Başvuru Tarihi: 01.06.2018 Yayına Kabul Tarihi: 06.03.2019 DOI: 10.21764/maeuefd.429854

(Araştırma Makalesi)

**Özet:** Bu araştırmanın amacı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetiminin kayırmacı uygulamalarına ilişkin algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca, bu değişkenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, branş, hizmet yılı ve okul türüne göre farklılaşp farklılaşmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Trabzon ilinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan 250 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırma verilerinin toplanmasında Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 20.0 paket programı kullanılarak, korelasyon analizi, t- Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA); Mann Whitney- U testi ve Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin kayırmacılık algılarının düşük, psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılırken, bu iki değişken arasında negatif yönde anlamlı olmayan ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kayırmacılık algıları hizmet yılı ve okul türü değişkenine göre farklılaşırken, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve branş değişkenlerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin yapılan incelemede ise, değişkenler arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

**Anahtar Sözcükler:** *Kayırmacılık, psikolojik sermaye, öğretmen, ortaöğretim*

**Abstract:** The aim of this study is to examine the relationship between secondary school teachers' favoritism perceptions on the school administrators and their psychological capital levels. In addition, it has been tried to determine whether these variables differ according to gender, age, marital status, education level, branch, service year and school type or not. The sample of the study consists of 250 teachers working at secondary education institutions in Trabzon. It is a descriptive study in relational screening model. The data were collected by The Favoritism Scale in the School Management and The Psychological Capital Scale. In the analysis of the data, correlation analysis, t-Test, One Way Variance Analysis (ANOVA), Mann Whitney-U test and Kruskal Wallis H test were used with SPSS 20.0 package program. As a result, it was concluded that the teachers had low favoritism perceptions, high psychological capital levels, and no significant negative correlation was found between these two variables. While the favoritism perceptions of teachers differentiated according to service year and school type, they did not differ according to gender, age, marital status, educational level and branch variables. No significant difference was found between these variables in examining psychological capital levels.

**Keywords:** *Favoritism, psychological capital, teachers, secondary school*

<sup>1</sup> Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, gokhan@kahvecierdogan.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6753-3395

<sup>2</sup> Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, sedefkomurcu@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-5573-1554

<sup>3</sup> Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elif BAHADIR, elifkan89@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1154-5853

## Giriş

Gelişmekte olan ülkelerin çoğunda hatta gelişmiş ülkelerde bile boş kadroların kişisel zevk ve tercihlere göre doldurulması hem kamu kurumlarında hem de özel kuruluşlarda sıklıkla karşılaşılan bir uygulamadır. Kadroların liyakat ilkeleri göz önünde bulundurulmadan ya da işe alınacakların nitelik, deneyim gibi özellikleri temel alınmadan doldurulduğu bilinmektedir. Bu sebeple de örgütlerin başarı ve performansları istenilen düzeye ulaşamamaktadır (Nadeem, Ahmad, Ahmad, Batool & Shafique, 2015). Örgütlerin istedikleri konuma ulaşamamasının ve örgüt içerisinde eşitlik, adalet gibi kavramların değerini kaybetmesinin en önemli nedenlerinden biri olarak kayırmacılık gösterilmektedir (Büte, 2011). Kayırmacılık son yıllarda örgütler üzerinde önemli bir sorun teşkil etmektedir.

Kayırmacılık, özellikle işe alım, maaş, terfi ve eğitim konusunda yürütülen yasadışı faaliyetlerden dolayı etik olmayan davranış biçimidir (Roberts, 2009). Yürütülen bu faaliyetlerin çeşitli şekillerde ortaya çıktığı bilinmektedir. Alan yazında nepotizm, kan bağı sebebiyle işe alım süreçlerinde akrabaların tercih edilmesi (Nadeem vd., 2015) kronizm, performans kriterlerine ve resmi prosedürlere bağlı olmaksızın, yöneticiler tarafından arkadaşlık, dostluk gibi kişisel ilişkilere dayalı olarak çalışanlara ayrıcalıklı davranılması (Turhan, 2014), patronaj, siyasi partilerin iktidara gelmesiyle birlikte yakın ilişkiler göz önünde bulundurularak, kurum ve kuruluşlardaki üst düzey pozisyondaki kişilerin yerine başkalarının atanması (Özsemerci, 2003) olarak belirtilmektedir. Klientelizm, devletin kaynaklarının siyasi parti yandaşları arasında ihaleler ve özelleştirmeler yoluyla dağıtılmasını (Keefer, 2007), hizmet kayırmacılığı siyasi partilerin bir sonraki seçimde tekrar iktidara gelebilmelerini garantilemeleri için belirli bölgelere kaynakları pay etmesi ya da o bölge için kullanmasını (Özsemerci, 2003), cinsel kayırmacılık, ise kişiye cinsiyeti ya da kurumda üst düzey pozisyonda biriyle yaşadığı ilişki sebebiyle ayrıcalık tanınması sonucu ortaya çıkan durumu ifade etmektedir (Sheridan, 2006). Söz konusu kayırmacı uygulamalar, örgütün işleyişinde sorunlara neden olmakta (Erdem & Meriç, 2012), çalışanların örgüte bağlılıklarını doğrudan etkilemekte ve motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır (Okçu & Uçar, 2016). Ayrıca, yetenekli çalışanların işten çıkarılması, kayırılan bireylerin sorumsuz davranışlar sergilemesi ve örgüt içerisinde terfilerde rekabetin kısıtlanması sonucunu doğurmaktadır (Safina, 2015). Okul yönetimi açısından kayırmacılık ise yöneticilerin yakın ilişki içerisinde bulunduğu kişilere ayrıcalıklı davranması olarak değerlendirilmektedir. Okullarda ders

programlarının, nöbet çizelgelerinin planlanması, öğretmenler arasında görev dağılımının yapılması sürecinde ve kişisel açıdan öğretmenlerin memleketleri, cinsiyetleri, sendikaları, siyasi görüşleri, meslekte geçirdikleri süre (Erdem & Meriç, 2012) konusunda okul yönetimi kayırmacı uygulamalarda bulunabilir.

Örgütlerde işe alım sürecinde kayırmacı davranışlara yer verilmesi nitelikli olmayan adayların seçilmesi sonucunu doğurmaktadır. Bu durumun en önemli sebeplerinden biri de insan kaynakları uygulamalarına yeterli önemin verilmemesi ya da doğru uygulanmamasıdır. İşlevi son derece önemli olan insan kaynakları departmanının gerekli yeterliliğe sahip olmayan bireyleri işe alması durumunda örgüt içerisindeki diğer çalışanların performansları ve gelişimleri olumsuz yönde etkilenmektedir (Araslı, Bavik & Ekiz, 2006). Doğru şekilde gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarının kayırmacılığın olumsuz etkilerini azalttığı bilinmektedir (Büte, 2011). Bu sebeple son zamanlarda insan kaynakları yönetiminde çalışanların psikolojik kaynaklarının güçlendirilmesine ve performanslarının geliştirilmesine özel önem gösterilmektedir (Luthans, Avey, Clap-Smith & Li, 2008). Bu pozitif hareketin genel olarak iş yerine uygulanması ve özellikle insan kaynakları yönetimi psikolojik sermaye kavramını gündeme getirmiştir (Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Psikolojik sermaye, genel olarak bireylerin pozitif gelişme hali olarak tanımlanmakta (Luthans, 2002b) ve psikolojik sermaye, öz-yeterlik (güven), iyimserlik, umut, dayanıklılık (esneklik) boyutlarından oluşan yüksek kapasiteli ve benzersiz pozitif bir yapıyı temsil etmektedir (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Özyeterlik, zorlayıcı görevleri üstlenmek için gerekli çabayı göstermeyi, iyimserlik, şimdi ve gelecekte başarılı olma konusunda olumlu bir atfetme tarzına sahip olmayı, umut hedefler için azim göstererek gerektiğinde başarmak için hedefe dayalı yön değiştirmeyi ve dayanıklılık zorluklarla karşılaşınca, başarıyı elde etmek için geriye dönüp tekrar deneme ve süreklilik göstermeyi ifade etmektedir. Psikolojik sermaye, günümüz örgütlerinin insan kaynaklarını, yani sosyal ve özellikle psikolojik kapasitelerini sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve geliştirmek için yenilikçi yollar bulmayı amaçlayan bir kavramdır (Luthans, 2002b; Luthans vd, 2007).

Ulusal ve uluslararası alan yazın incelendiğinde, kayırmacılık ve pozitif psikolojik sermaye kavramları ve boyutlarının örgütsel davranış literatüründeki birçok kavramla ilişkili olduğu görülmektedir. Buna göre, kayırmacılığın, örgütsel destek (Geçer, 2015), örgütsel adalet (Polat & Kazak, 2014), örgütsel bağlılık (Okçu & Uçar, 2016), iş doyumu (Araslı & Tümer, 2008)

kavramlarıyla ilişkisinin ele alınması sonucunda genellikle anlamlı negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm (Karademir, 2016), örgütsel sessizlik (Aydın, 2016) ve işten ayrılma eğilimi (Sezici & Yıldız, 2017) kavramlarıyla birlikte incelendiği araştırmalarda ise, anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Psikolojik sermaye kavramının ise iş performansı (Erkuş & Afacan-Fındıklı, 2013; Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008), iş doyumunu ve örgütsel bağlılık (Sünkür-Çakmak & Bakır-Arabacı, 2017), örgütsel özdeşleme (Erdem, Gökmen & Türen, 2015) ve örgütsel vatandaşlık (Avey, Luthans & Youssef, 2010) kavramlarıyla pozitif ilişkisinin olduğu görülmüştür. Bununla birlikte işten ayrılma niyeti (Erkuş & Afacan-Fındıklı, 2013; Schulz, Luthans & Messersmith, 2014), verimsiz çalışma (Wang & Lian, 2015), örgütsel sinizm (Avey, Luthans & Youssef, 2010; Karacaoğlu & İnce, 2013), tükenmişlik (Cheung, Tang & Tang, 2011) ile negatif ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Bazı çalışmalarda ise psikolojik sermayenin aracı, destekleyici ve geliştirici rolü incelenmiştir.

Psikolojik sermaye çalışanların pozitif anlamda gelişimleri, yenilikçi hareketlerin desteklenmesi, kişilerin kendilerini geliştirme aşamasında kararlı olup olmadıkları konusunda ve çalışma ortamında bir zorlukla karşılaştıklarında bununla mücadele etme durumlarıyla ilgilenmektedir. Psikolojik sermayenin bileşenleri olan dayanıklılık, iyimserlik, özyeterlilik ve umut özelliklerine sahip kişinin iş yaşamında olumsuz davranışlardan daha az oranda etkilenmesi beklenmektedir. Bu çalışmada da çalışma hayatında oldukça yaygın hale gelmiş olan kayırmacılık kavramı olumsuz bir değişken olarak ele alınmış ve öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yöneticilerin kayırmacılık barındıran davranışlarından ne düzeyde etkilendiği sorunu çalışmanın problemi olarak belirlenmiştir.

Yapılan alan yazın taraması sonucunda hem Türkiye’de hem de yurtdışı kaynaklı kayırmacılık ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisini belirlemeye yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanılmaması sebebiyle, bu çalışmanın kavramsal olarak alan yazına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Uygulama alanının okullar olarak belirlenmesi ile çalışma hayatında olumsuz yönleri fazla olan kayırmacı uygulamalardan öğretmenlerin etkilenip etkilenmedikleri konusuna eğilmesi ve araştırma sonuçlarının okul yöneticilerine yol göstermesi açısından da ayrıca önem taşımaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı; öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile psikolojik

sermaye davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu temel amaç doğrultusunda araştırmanın alt amaçları,

1. Öğretmenlerin kayırmacılık ve pozitif psikolojik sermaye algılarının hangi düzeyde olduğunu,
2. Öğretmenlerin örgütsel kayırmacılık ile pozitif psikolojik sermayeye yönelik algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, branş, hizmet yılı ve ortaöğretim türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

Araştırma Trabzon'un ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerin kayırmacı davranışlarına yönelik algılarının ve psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesi, analizinin gerçekleştirilmesi ve yorumlanması sürecini kapsamaktadır. Bu çalışmada elde edilen veriler, Trabzon ilinde 2017-2018 eğitim-öğretim yılında ortaöğretim öğretmenlerine uygulanan veri toplama araçları, belirlenen bağımsız değişkenler ve veri toplama araçlarına öğretmenler tarafından verilen yanıtlar ile sınırlıdır.

## Yöntem

### Araştırmanın Deseni

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya koyulmasını amaçlayan bu çalışma nicel yaklaşımla gerçekleştirilen ilişkisel tarama modelinde desenlenmiş bir çalışmadır. İlişkisel tarama modeli İki ya da ikiden daha fazla sayıda değişkenin dâhil edildiği araştırma tekniğidir. Belirlenen değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve miktarını ortaya koyarak, istatistiksel açıdan karşılaştırmalar yapılması imkânını da sunmaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2013).

### Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında Trabzon İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan tüm öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşılmasının mümkün olmaması sebebiyle örneklem alma yöntemine başvurulmuştur. Çalışmanın örneklemini belirlemede ise basit seçkisiz örnekleme (tesadüfi) yöntemi seçilmiştir. Basit seçkisiz örnekleme yönteminin tercih edilme sebebi tüm örnekleme birimlerinin seçilme ihtimalinin eşit olmasıdır (Karasar, 2009). Araştırma kapsamında Trabzon

ilinde kolay ulaşılabilir olması sebebiyle beş ilçeye uygulanması kararı verilmiş ve her ilçeden tesadüfi olarak üç ortaöğretim kurumu da uygulama olarak seçilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde alan yazın incelendiğinde konuya dair farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda Bryman & Cramer (2001) örneklem büyüklüğünün ölçekteki madde sayısının en az beş ya da on katı olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu görüş doğrultusunda ölçeklerde yer alan madde sayıları da dikkate alınarak ideal örneklem büyüklüğünün 240 ve üzeri olması gerektiği belirlenmiştir. Bu kapsamda araştırmada veri toplama aracı 250 öğretmene uygulanarak yeterli örneklem büyüklüğü sağlanmıştır.

### **Verilerin Toplanması**

Bu araştırmada verilerin toplanması amacıyla Trabzon il Milli Eğitim Müdürlüğü resmi ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlere ulaşılmıştır. Veri toplama sürecinde araştırmaya katılım gönüllük esasına dayalı olarak istekli olan öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda araştırmacı tarafından öğretmenlere kişisel ve mesleki bilgi formu, Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Psikolojik Sermaye ölçekleri uygulanmıştır. Araştırma kapsamında 2017-2018 eğitim öğretim yılında Trabzon il merkezi ile ilçelerinde bulunan ve seçilen örneklemde yer alan ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlere 500 ölçek uygulanmıştır. Ölçeklerin 326'sı geri gelmiştir. Geri gelen ölçeklerin 76'sı hatalı ya da eksik doldurulmuş olduğundan değerlendirmeye dâhil edilmemiştir ve toplanan verilerden 250'sinin analize uygun olduğu görülmüştür.

### **Veri toplama araçları**

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla kullanılan ölçek formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların “cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, branş, hizmet yılı, görev yapılan ortaöğretim türü” gibi demografik bilgilerini edinmeye yönelik “Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu”, ikinci bölümde “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” üçüncü bölümde ise “Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır. Aşağıda araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler yer almaktadır:

Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği: Öğretmenlerin kayırmacılık algılarını belirlemeye yönelik kullanılan “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” Erdem & Meriç (2012) tarafından

geliştirilmiştir. Ölçek planlama boyutunda 4, örgütlenme boyutunda 7, koordinasyon boyutunda 5 ve değerlendirme boyutunda 8 madde olmak üzere toplamda 24 madde içermektedir. 5’li likert tipinde dereceleme şeklinde belirlenen ölçek “1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Çoğu zaman ve 5-Her zaman” derecelendirme seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puanlar okul yönetiminin kayırmacı uygulamalarının fazla ya da öğretmenlerin kayırmacılık algılarının yüksek, düşük puanlar ise az ya da düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Ölçeğin geliştirilmesi sırasında yapılan güvenirlik ve geçerlik çalışması sonucunda elde edilen Cronbach’s Alpha katsayısı .96 olarak verilmiştir. Bu çalışmada ise, güvenirlik katsayısı .97 bulunmuştur.

**Psikolojik Sermaye Ölçeği:** Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarını belirlemek amacıyla Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen ve Çetin & Basım (2012) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan “Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin öz-yeterlik boyutunda 6, umut boyutunda 6, iyimserlik boyutunda 4 ve psikolojik dayanıklılık boyutunda 5 olmak üzere toplam 21 maddesi bulunmaktadır. 6’lı likert biçiminde hazırlanan ölçek; “1-kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Bir dereceye kadar katılmıyorum, 4-Bir dereceye kadar katılıyorum, 5-Katılıyorum, 6-Kesinlikle katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekten yüksek puan alınması psikolojik sermaye algısının yüksek; düşük puanlar ise düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Ölçeğin uyarlama çalışmasında Cronbach’s Alpha iç tutarlık değeri toplamı .95 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ise, Cronbach’s Alpha değeri .89 bulunmuştur.

### **Verilerin Analizi**

Verilerin analizi için SPSS 20.0 paket programı kullanılarak çeşitli istatistik analizler yapılmıştır. Öğretmenlerin kişisel ve mesleki bilgi formlarına bağlı olarak ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde değerlerinden yararlanılarak betimsel istatistikleri değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin kayırmacılık ve psikolojik sermaye algılarının yorumlanmasında standart sapma, aritmetik ortalama değerlerinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin kayırmacılık ve psikolojik sermaye algılarına ilişkin cinsiyet, yaş medeni durum, eğitim düzeyi, branş, hizmet yılı ve çalışılan okul türü değişkenleri açısından fark olup olmadığını belirlemek için normallik varsayımına bağlı olarak parametrik testlerden t- Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA); dağılımın normalliğinin sağlanmadığı durumlarda ise parametrik olmayan Mann Whitney- U testi ve

Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre kayırmacılık ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizi yapılmıştır.

### **Bulgular**

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine yönelik bilgilere, okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarına yönelik öğretmen algılarının ve öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin elde edilen toplam puanlar ve boyutlar üzerinden değerlendirilmesine ait bulgulara yer verilmiştir.

#### **Öğretmenlerin Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, branş, hizmet yılı ve okul değişkenlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarına yönelik bilgiler değerlendirildiğinde, bu araştırma Trabzon ili ve örneklem kapsamında yer alan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin 125'i kadın (%50) ve 125'i erkek (%50) olmak üzere toplamda 250 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar yaş dağılımına göre ele alındığında, 20-30 yaş arası 87 (%34,8), 31-40 arası 97 (%38,8), 41 ve 50 arası 42 (%16,8), 51 yaş ve üzeri 24 (%9,6) öğretmenin yer aldığı görülmektedir. Medeni durumlarına bakıldığında evli olan öğretmen 174 (%69,6) iken bekâr olan öğretmen sayısının 76 (%30,4) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin eğitim düzeylerine bakıldığında lisans düzeyinde eğitim alan 205 (%82) ve lisansüstü düzeyinde eğitimi olan 45 (%18) öğretmen bulunmaktadır. Branş dağılımı açısından genel yetenek-genel kültür branşından 169 (%67,6) ve meslek dersleri branşından 51 (%20,4) ve diğer branşlardan 30 (512) öğretmenin katıldığı görülmektedir. Hizmet yılı kategorisi ele alındığında, 1-10 yıl arası hizmet veren 143 (%57,2), 11-20 yıl arası 65 (%26), 21 yıl ve üzeri 42 (%16,8) öğretmen bulunduğu, okul türüne değişkeni açısından, Anadolu ve Fen Liselerinde 91 (%36,4), Mesleki ve Teknik liselerde 92 (%36,8), Anadolu İmam Hatip liselerinde 57 (%22,8) ve diğer lise türlerinde 10 (%4) öğretmen görev yaptığı belirlenmiştir.

#### **Öğretmenlerin Kayırmacılık Algıları ve Psikolojik Sermaye Düzeyleri**

Araştırmanın temel amacı ve alt amaçları doğrultusunda, kayırmacılık, psikolojik sermaye değişkenlerine ve bağımsız değişkenlere yönelik gerçekleştirilen analizlerin sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.



Ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin kayırmacılık ve psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin algıları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

*Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Değişken	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
Kayırmacılık	250	2.15	0.92
<i>Planlama</i>	250	2.18	1.06
<i>Örgütlenme</i>	250	2.32	1.05
<i>Koordinasyon</i>	250	2.14	1.01
<i>Değerlendirme</i>	250	1.95	0.95
Psikolojik Sermaye	250	4.74	0.54
<i>İyimserlik</i>	250	4.40	0.65
<i>Umut</i>	250	4.84	0.66
<i>Öz-Yeterlik</i>	250	5.02	0.65
<i>Dayanıklılık</i>	250	4.68	0.65

Tablo 1’e göre öğretmenlerin kayırmacılık algılarının ortalamaları, planlama boyutu için  $\bar{X}=2.18$ ; örgütlenme boyutu için  $\bar{X}=2.32$ ; koordinasyon boyutu için  $\bar{X}=2.14$ ; değerlendirme boyutu için  $\bar{X}=1.95$  ve kayırmacılığın genel toplamı için ise  $\bar{X}=2.15$  şeklindedir. Öğretmenlerin kayırmacılık algılarının en yüksek örgütlenme, en düşük değerlendirme boyutunda olduğu görülmüştür. Öğretmenlere eğitim-öğretimle alakalı görevlendirilmesinde ve görev dağılımının yapılmasında okul yönetiminin nadiren düzeyinde kayırmacı davranışlarda bulunduğu, ancak üye oldukları sendika, cinsiyetleri, memleketleri, siyasi görüşleri, meslekteki hizmet süreleri ve branşları ile ilgili konularda daha az düzeyde kayırmacılık yapıldığı söylenebilir. Bununla birlikte öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının ortalamaları iyimserlik boyutu için  $\bar{X}=4.40$ ; umut boyutu için  $\bar{X}=4.84$ ; öz-yeterlik boyutu için  $\bar{X}=5.02$ ; psikolojik dayanıklılık boyutu için  $\bar{X}=4.68$  ve psikolojik sermayenin genel toplamı için ise  $\bar{X}=4.74$

biçimindedir. Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının en yüksek öz-yeterlik en düşük iyimserlik boyutunda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin hedef belirlemelerinde, iş arkadaşlarıyla ya da örgüt dışı paydaşlarla yaşanan problemlerde çözüm bulma konularında kendilerine güvendiği ancak işleriyle ilgili gelecekte başlarına gelebilecek durumlar konusunda belirsizlik yaşadıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin kayırmacılık ve psikolojik sermaye algılarının cinsiyet değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

*Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin Cinsiyet Değişkeni Açısından t-Testi Sonuçları*

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	T	SD	P
Kayırmacılık	Kadın	125	2.09	0.95	.251	.617	-1.016	248	.311
	Erkek	125	2.21	0.89					
Psikolojik Sermaye	Kadın	125	4.69	0.58	.384	.536	-1.501	248	.135
	Erkek	124	4.79	0.51					

Tablo 2’ye göre öğretmenlerin kayırmacılık [ $t_{(248)}=-1.016; p>.05$ ] ve psikolojik sermaye [ $t_{(248)}=-1.501; p>.05$ ] algıları, cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre kadın ve erkek öğretmenlerin kayırmacılık ve psikolojik sermayeye ilişkin algılarının benzer olduğu ifade edilebilir. Cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin kayırmacılık algıları ve psikolojik sermaye düzeylerinde herhangi bir farklılığa neden olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin kayırmacılık ve psikolojik sermaye algılarının yaş değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3

*Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları*

	Yaş	n	$\bar{X}$	Ss	V. K	K.T	SD	K.O	F	P
Kayırmacılık	20-30	87	2.02	0.88	G.A	3.972	3	1.324	1.572	.197
	31-40	97	2.13	0.85	G.İ	207.165	246	.842		
	41-50	42	2.37	1.12	Toplam	211.137	249			
	51-üzeri	24	2.29	0.91						
Psikolojik Sermaye	21-30	87	4.76	0.51	G.A	.251	3	.084	.274	.844
	31-40	97	4.72	0.58	G.İ	74.740	246	.305		
	41-50	42	4.77	0.61	Toplam	74.991	249			
	51-üzeri	24	4.66	0.45						

*Not: V.K: Varyansın Kaynağı; K.T: Kareler Toplamı; K.O: Kareler Ortalaması; G.A: Gruplar Arası; G.İ: Gruplar İçi*

Tablo 3'e göre öğretmenlerin kayırmacılık [ $F_{(246)}=1.572$ ;  $p>.05$ ] ve psikolojik sermaye [ $F_{(246)}=.274$ ;  $p>.05$ ] algıları yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre öğretmenlerin kayırmacılık ve psikolojik sermaye algıları yaş değişkeni bakımından farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin kayırmacılık ve psikolojik sermaye algılarının medeni durum değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4

*Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin Medeni Durum Değişkeni Açısından t-Testi Sonuçları*

	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	t	SD	P
Kayırmacılık	Evli	174	2.16	0.90	1.085	.299	.414	248	.679

	Bekâr	76	2.11	0.98					
Psikolojik Sermaye	Evli	173	4.75	0.55	.399	.528	.404	248	.687
	Bekâr	76	4.72	0.56					

Tablo 4'e göre öğretmenlerin kayırmacılık [ $t_{(248)}=.414; p>.05$ ] ve psikolojik sermaye [ $t_{(248)}=.404; p>.05$ ] algıları medeni durum değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulguya göre evli ve bekâr öğretmenlerin kayırmacılık ve psikolojik sermayeye ilişkin algıları farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin kayırmacılık ve psikolojik sermaye algılarının eğitim düzeyi değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi ve Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5

*Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından t-Testi ve Mann Whitney U Testi Sonuçları*

		<i>t- Testi</i>							
	Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	T	SD	P
Kayırmacılık	Lisans	205	2.18	0.92	.013	.909	1.061	248	.290
	Lisansüstü	45	2.02	0.90					
		<i>Mann Whitney U Testi</i>							
	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	Z	P		
Psikolojik Sermaye	Lisans	205	125.10	25520.00	4570.000	-.046	.964		
	Lisansüstü	45	124.56	5605.00					
							Levene Testi	F=4.489	p=.035

Tablo 5'e göre öğretmenlerin kayırmacılık [ $t_{(248)}=.1.061; p>.05$ ] ve psikolojik sermaye [ $Z=-.046; p>.05$ ] algıları eğitim düzeyi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin kayırmacılık ve psikolojik sermayeye ilişkin algıları anlamlı farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin kayırmacılık ve psikolojik sermaye algılarının branş değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6

*Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Psikolojik Sermaye Algılarına İlişkin Branş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları*

<i>Tek Yönlü Varyans Analizi</i>										
	Branş	<i>n</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>	V. K	K.T	SD	K.O	F	P
Psikolojik Sermaye	GKY	168	4.73	0.49	G.A	1.042	2	.521	1.733	.179
	MD	51	4.66	0.72	G.İ	73.949	247	.301		
	Diğer	30	4.89	0.53	Toplam	74.991	249			
<i>Kruskal Wallis H Testi</i>										
	Branş	<i>n</i>	Sıra Ortalaması	Homojenlik Testi			<i>X</i> <sup>2</sup>	SD	P	
				Levene	p					
Kayırmacılık	GKY	169	130.18							
	MD	51	118.58	3.863	.022		2.400	2	.301	
	Diğer	30	110.90							

**Not:** GK.Y: Genel Kültür ve Yetenek; MD: Meslek Dersleri; V.K: Varyansın Kaynağı; K.T: Kareler Toplamı; K.O: Kareler Ortalaması; G.A: Gruplar Arası; G.İ: Gruplar İçi

Tablo 6’ya göre öğretmenlerin kayırmacılık [ $X^2_{(2)}=2.400; p>.05$ ] ve psikolojik sermaye [ $F_{(247)}=1.733; p>.05$ ] algıları branş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre genel kültür ve yetenek, meslek dersleri ve diğer branşa sahip öğretmenlerin kayırmacılık ve psikolojik sermayeye ilişkin algıları farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin kayırmacılık ve psikolojik sermaye algılarının hizmet yılı değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7

*Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Psikolojik Sermaye Algularına İlişkin Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları*

	Hizmet Yılı	N	$\bar{X}$	Ss	V. K	K.T	SD	K.O	F	p	LSD
Kayırmacılık	1-10yıl (1)	143	2.09	0.88	G.A	5.511	2	2.755	3.310	.038	3>1
	11-20yıl (2)	65	2.07	0.86	G.İ	205.626	247	.832			3>2
	21 ve üzeri (3)	42	2.48	1.07	T	211.137	249				
Psikolojik Sermaye	1-10yıl	143	4.70	0.56	G.A	.935	2	.468	1.553	.214	-
	11-20yıl	65	4.84	0.51	G.İ	74.056	247	.301			
	21 ve üzeri	42	4.70	0.57	T	74.991	249				

*Not: V.K: Varyansın Kaynağı; K.T: Kareler Toplamı; K.O: Kareler Ortalaması; G.A: Gruplar Arası; G.İ: Gruplar İçi*

Tablo 7'ye göre öğretmenlerin psikolojik sermaye [ $F_{(247)}=1.553$ ;  $p>.05$ ] algıları hizmet yılı değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre genel 1-10, 11-20 ve 21 üzeri yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin psikolojik sermayeye ilişkin algıları benzer şekildedir. Bununla birlikte öğretmenlerin kayırmacılık [ $F_{(247)}=3.310$ ;  $p<.05$ ] algıları hizmet yılı değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Bu anlamlılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıları [ $\bar{X}=2.48$ ], 1-10 yıl [ $\bar{X}=2.09$ ] ve 11-20 yıl [ $\bar{X}=2.07$ ] hizmet sürelerine sahip öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir.

Öğretmenlerin kayırmacılık ve psikolojik sermaye algılarının okul türü değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8

*Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Psikolojik Sermaye Algularına İlişkin Okul Türü Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları*

<i>Tek Yönlü Varyans Analizi</i>										
	Okul Türü	N	X	Ss	V. K	K.T	SD	K.O	F	P
Psikolojik Sermaye	AFL	91	4.75	0.55	G.A	.222	3	.074	.242	.867
	MTL	91	4.72	0.53	G.İ	74.769	246	.305		
	AİHL	57	4.72	0.61	Toplam	74.991	249			
	Diğer	10	4.86	0.27						
<i>Kruskal Wallis H Testi</i>										
	Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	Homojenlik Testi		X <sup>2</sup>	SD	P	Fark	
				Levene	P					
Kayırmacılık	AFL(1)	91	122.24							2>1
	MTL(2)	91	143.53	3.071	.028	12.120	3	.007		2>3
	AİHL(3)	57	108.70							2>4
	Diğer(4)	10	85.05							

**Not:** AFL: Anadolu ve Fen Lisesi; MTL: Mesleki ve Teknik Lise; AİHL: Anadolu İmam Hatip Lisesi; V.K: Varyansın Kaynağı; K.T: Kareler Toplamı; K.O: Kareler Ortalaması; G.A: Gruplar Arası; G.İ: Gruplar İçi

Tablo 8'e göre öğretmenlerin psikolojik sermaye [ $F_{(247)}=1.553$ ;  $p>.05$ ] algıları okul türü değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre Anadolu ve Fen Lisesi; Mesleki ve Teknik Lise, Anadolu İmam Hatip Lisesi ve diğer liselerde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermayeye ilişkin algıları benzerdir. Bunun yanında öğretmenlerin kayırmacılık [ $X^2_{(3)}=12.120$ ;  $p<.05$ ] algıları okul türü değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığa bakıldığında Mesleki ve Teknik Liselerde görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algıları [*Sıra Ort.* = 143.53] Anadolu ve Fen Lisesi [*Sıra Ort.* = 122.24], Anadolu İmam Hatip Lisesi [*Sıra Ort.* = 108.70] ve diğer liselerde [*Sıra Ort.* = 85.05] görev yapan öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir.

Öğretmenlerin algılarına göre kayırmacılık ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9

*Kayırmacılık ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki*

	Planlama	Örgütlenme	Koordinasyon	Değerlendirme	İyimserlik	Umut	Öz-Yeterlik	Psikolojik Dayanıklılık	Kayırmacılık	Psikolojik Sermaye
Planlama	1									
Örgütlenme	.748**	1								
Koordinasyon	.707**	.754**	1							
Değerlendirme	.725**	.758**	.802**	1						
İyimserlik	-.198**	-.209**	-.170**	-.234**	1					
Umut	-.031	-.003	.027	.025	.512**	1				
Öz-Yeterlik	.021	-.006	.006	.013	.475**	.772**	1			
Psikolojik Dayanıklılık	-.008	.004	.032	.036	.463**	.702**	.684**	1		
Kayırmacılık	.886**	.907**	.904**	.907**	-.225**	.004	.011	.018	1	
Psikolojik Sermaye	-.062	-.063	-.031	-.048	.731**	.893**	.875**	.850**	-.057	1

\*\*p<.001

Tablo 9’a bakıldığında kayırmacılık ile psikolojik sermaye arasında negatif yönde anlamlı olmayan bir ilişki bulunmaktadır [ $r=-.057$ ,  $p>.05$ ]. Kayırmacılığın alt boyutları ile psikolojik sermayenin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde planlama ile iyimserlik arasından negatif yönde anlamlı [ $r=-.198$ ,  $p<.01$ ], umut ve psikolojik dayanıklılık ile negatif yönde anlamsız [ $r=-.031$ ,  $p>.05$ ] ve öz-yeterlik ile pozitif yönde anlamsız [ $r=-.021$ ,  $p>.05$ ] bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bununla birlikte örgütlenme ile iyimserlik arasında negatif yönde anlamlı [ $r=-.209$ ,  $p<.01$ ], umut [ $r=-.003$ ,  $p>.05$ ] ve öz-yeterlik [ $r=-.006$ ,  $p>.05$ ] ile negatif yönde anlamsız ve psikolojik dayanıklılık ile pozitif yönde anlamsız [ $r=.004$ ,  $p>.05$ ] bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca koordinasyon ile iyimserlik arasında negatif yönde anlamlı [ $r=-.170$ ,



$p < .01$ ], umut [ $r = .027$ ,  $p > .05$ ], öz-yeterlik [ $r = .006$ ,  $p > .05$ ] ve psikolojik dayanıklılık [ $r = .004$ ,  $p > .05$ ] arasında pozitif yönde anlamsız bir ilişki olduğu saptanmıştır. Son olarak değerlendirme ile iyimserlik arasında negatif yönde anlamlı [ $r = -.234$ ,  $p < .01$ ], umut [ $r = .025$ ,  $p > .05$ ], öz-yeterlik [ $r = .013$ ,  $p > .05$ ] ve psikolojik dayanıklılık [ $r = .036$ ,  $p > .05$ ] arasında pozitif yönde anlamsız bir ilişki bulunmaktadır.

### Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma, öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya koyulması ve bu ilişkinin öğretmenlerin bazı demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, branş, hizmet yılı, okul türü) göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında, öğretmenlerin kayırmacılık algılarının ve psikolojik sermaye düzeylerinin demografik değişkenler açısından farklılık olup olmadığı incelenmiş, ardından öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile okul yönetiminin kayırmacılık davranışları arasındaki ilişki belirlenmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler okul yönetiminin orta düzeyde ya da nadiren ( $\bar{X} = 2.15$ ) kayırmacı davranışlar sergilediğini düşünmektedir. Elde edilen bu bulgular, Kazancı (2010), Meriç & Erdem (2013); Okçu & Uçar (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmaların sonuçlarıyla paralellik gösterir niteliktedir. Bu çalışmalarda da öğretmenler okul yönetiminde “nadiren” kayırmacılık yapıldığı görüşünü belirtmişlerdir. Öğretmenlerin kayırmacılık algıları boyutlara göre ele alındığında, en yüksek “örgütlenme” ( $\bar{X} = 2.32$ ), en düşük ise “değerlendirme” ( $\bar{X} = 1.95$ ) boyutunda kayırmacılık yapıldığı görülmüştür. Bu bulgudan hareketle, örgütlenme boyutunda belirtilen öğretmenlerin çeşitli faaliyetlerde (belirli gün ve haftalar, sosyal kulüpler vb.) görevlendirilmesinde daha fazla kayırmacılık yapıldığı, değerlendirme boyutunda yer alan öğretmenlerin sendika, cinsiyet, siyasi görüş, mesleki kıdem, branş özelliklerine ve ödüllendirme, cezalandırma gibi konularda daha düşük düzeyde kayırmacılık yapıldığı sonucuna varılmıştır. Bu bulgudan farklı olarak, Karademir (2016) çalışmasında kayırmacılığın en çok değerlendirme, en az planlama boyutunda yapıldığını bulgulamıştır. Argon (2016) ise yöneticiler tarafından okullarda ödül-ceza, ders saati dağılımı, nöbet çizelgesi ve izin yani koordinasyon ve planlama boyutlarında daha fazla kayırmacılık yapıldığı sonucunu elde etmiştir.

Okul yönetiminde kayırmacılık ölçeğinden ve ölçeğin tüm alt boyutlarında elde edilen puanlara göre, öğretmenlerin algıları cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Benzer olarak Geçer (2015) cinsiyet, yaş ve medeni duruma göre, Erdem & Meriç (2012) çalışmalarında branşa göre anlamlı farklılık bulmamıştır. Bununla birlikte, öğretmenlerin kayırmacılık algılarının mesleki kıdeme ve görev yaptıkları okul türüne göre farklılaştığı bulunmuştur. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-10 yıl ve 11-20 yıl arası görevde bulunan öğretmenlere göre kayırmacılık algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin hizmet süresi arttıkça kayırmacılık algılarının yükseldiği söylenebilir. Karademir (2016) araştırmasındaki sonuçlar da bu araştırmaya benzer niteliktedir. Buna karşın Meriç (2012) mesleki kıdeme göre anlamlı fark bulunmadığı sonucuna varmıştır. Okul türüne ilişkin değerlendirme ele alındığında, Mesleki ve Teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin okul yönetiminin kayırmacı davranışlarına yönelik algıları, Anadolu, Fen ve Anadolu İmam-hatip liselerinde çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Geçer (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmada öğretmenlerin kayırmacılık algılarının okul türüne göre farklılaştığının ve Mesleki ve Teknik liselerde çalışan öğretmenlerin kayırmacılık algılarının daha yüksek olduğunun bulunması, bu araştırmayla paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının genel toplamının ( $\bar{X} = 4.74$ ) yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, ulusal ve uluslararası bazı çalışmalarla paralellik göstermektedir (Wang, Chen & Hsu, 2014; Tösten & Özgan, 2017). Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları boyutlar bazında değerlendirildiğinde ise en yüksek öz-yeterlik ( $\bar{X} = 5.02$ ); en düşük iyimserlik ( $\bar{X} = 4.40$ ) boyutunda olduğu görülmüştür. Bu sonuç Sünkür-Çakmak & Bakır-Arabacı'nın (2017) çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Bu bulgudan hareketle öğretmenlerin öz-yeterliğinin yüksek olması belli bir görevi yerine getirmede kendine olan inanç ve güvenin (Bandura, 1997) yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca öz-yeterliğin iş yeri performansı (Stakoviç ve Luthans, 1998), motivasyon ve genel performans seviyesi (Bandura & Locke, 2003) ve iş yerindeki çeşitli uygulamalar ile (Luthans vd., 2007) pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin öz yeterliğinin yüksek olması onların iş yeri performansı ve motivasyonunu yüksek olduğunu göstermektedir. İyimserlik boyutunun diğer boyutlara göre düşük ancak genel anlamda yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu kapasitenin diğerlerine

göre düşük olmasının öğretmenlerin geçmişte, şu anda ve gelecekte yaşanan çeşitli olaylara karşı yaşadıkları ya da yaşayacakları belirsizlikten ileri gelebileceği söylenebilir.

Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, branş, hizmet yılı ve okul türü değişkenleri açısından anlamlı farklılık göstermemiştir. Bu sonucu ülkemizde yapılan bazı çalışmalar destekler niteliktedir. Büyükgöze & Kavak (2017), ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin sahip olduğu genel psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, sendika üyesi olup olmama, okul türü ve mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Sarıcı (2015) ise ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, branş, mezun olunan fakülte, okul türü, öğretim şekli ve öğretmen değişkenlerine göre anlamlı fark bulamamıştır. Aslan (2017) ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, okul türü ve branş değişkenleri açısından farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Genel anlamda bakıldığında öğretmenlerin görüşlerine göre psikolojik sermaye algıları ile demografik değişkenler arasında farklılaşmanın kadın ve erkek, evli ve bekâr, lisans ve lisansüstü, hizmet yılının az ya da çok olması, genel yetenek, meslek öğretmeni ya da diğer branşlar ve okul türünde olmadığı söylenebilir. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermemiştir. Ancak ülkemizde yapılan çalışmalar incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akgün, 2015; Aslan, 2017; Çimen, 2015; Sünkür-Çakmak & Bakır-Arabacı, 2017).

Öğretmen algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasında negatif yönlü anlamsız bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin, kayırmacı uygulamalardan olumsuz bir şekilde etkileneceği söylenebilir. Kayırmacılığın alt boyutu olan planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme ile psikolojik sermayenin alt boyutu olan iyimserlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı, okul yönetiminin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin iyimserlik kapasitesini düşüreceği sonucuna götürmektedir. Dolayısıyla geçmiş, şimdi ve geleceğe yönelik olumlu ya da olumsuz durumlar arasında gerçekçi neden-sonuç ilişkisini açıklayan iyimserlik kapasitesinin (Luthans vd, 2007) okul yönetimin kayırmacı davranışlarından etkilendiğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte gerçekçi iyimser kişilerin çeşitli yaşam deneyimleri ve

işyeri olaylarından faydalanarak yeteneklerini daha da geliştirecekleri ve geleceğe yönelik kestirimlerde bulunabilecekleri belirtilmektedir (Avolio & Luthans, 2006). Dolayısıyla iyimser çalışanların okul yönetiminin kayırmacılık davranışlarını yaşadıkları deneyimlerle birlikte gerçekçi bir şekilde değerlendirdikleri söylenebilir. Luthans, Avolio, Avey & Norman'ın (2006) yaptığı çalışmada iyimserliğin, işyeri performansı ile pozitif yönlü ilişkili bulmuştur. Bu çalışmadan hareketle okul yönetiminin kayırmacılık davranışlarının öğretmenlerin iş yeri performansını da düşüreceği söylenebilir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin algıları yöneticilerin nadiren kayırmacı uygulamalarda bulunduğu yönünde olsa bile, bu tür uygulamaların daha az düzeye indirgenmesini ya da tamamen ortadan kaldırılmasını sağlayabilmek için yöneticilerin kayırmacı davranışlar ve psikolojik sermaye hakkında bilgi sahibi olabilmesi amacıyla hizmet içi eğitimler düzenlenebilir. Okul yöneticilerinin de öğretmenlerin kayırmacılık algılarını dikkate almaları ve buna göre uygulamada bulunmaları yararlı olabilir. Yöneticilerin okullardaki uygulamaları zaman zaman yakından kontrol edilerek gerekli önlemler alınabilir ve bu durumla ilişkili olarak düzenlemeler yapılabilir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin genel olarak yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak psikolojik sermayenin durumsal özellik göstermesinden dolayı çeşitli etkenlere bağlı olarak artacağı ya da azalabileceğinin unutulmaması gerekmektedir. Dolayısıyla okul yönetiminin öğretmenlere yönelik uygulamalarının onların psikolojik sermaye kapasitelerini artırıcı özellik göstermesi gerekmektedir. Okulun amaçlarına ulaşarak etkili ve verimli olmasında en önemli etkenlerden biri, öğretmenlerin psikolojik kapasitelerinin yüksek olmasıdır. Bu bağlamda okul yönetiminin psikolojik kapasite konusunda hizmet içi eğitimlere katılması öğretmenlere yönelik ise destekleyici eğitimlerin verilmesi sağlanabilir.

Nitel veri toplama araçlarıyla gerçekleştirilmiş bu araştırmanın yanı sıra, görüşme, gözlem gibi nitel veri toplama araçları da kullanılarak daha anlamlı, derinlemesine sonuçlar elde edilebilir. Trabzon ilinde yer alan ortaöğretim kurumlarını kapsayan bu araştırmadan farklı olarak, ilkokul, ortaokul ve hatta üniversitelerde görev yapan personel de çalışma grubu olarak ele alınabilir. Ayrıca özel eğitim kurumları ve diğer illerde araştırma kapsamına alınarak, karşılaştırmalara yer verilebilir.

## Kaynakça

- Akgün, E. (2015). Lise öğretmenlerinin psikolojik sermaye düzeyleri ile yaşam doyumu düzeyleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Arasli, H., & Tumer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 36(9), 1237-1250.
- Araslı, H., Bavik, A., & Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26 (7/8), 295–308.
- Argon, T. (2015). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- Aslan, İ. (2017). Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile Örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi, Siirt.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive states in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development. New York, NY: McGraw-Hill.
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 165-192.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99.
- Büyükgoze, H., & Kavak, Y. (2017). Algılanan örgütsel destek ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisi: lise öğretmenleri örneğinde bir inceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(1), 1-32.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri (15.baskı)*. Pegem Akademi: Ankara.
- Büte, M. (2011). 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.
- Cheung, F., Tang, C. S., & Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348–371.

- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çimen, İ. (2015). Öğretmenlerin psikolojik sermaye algısına ilişkin faktörlerin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Erdem, H., Gökmen, Y., & Türen, U. (2015). Psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 38-62.
- Erdem, M., & Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası E-Dergi*, 2(2), 141-149.
- Erkuş, A., & Afacan-Fındıklı, K. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Geçer, A. (2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel destek algısı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi, Muğla.
- Karacaoğlu, K., & İnce, F. (2013). Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- Karademir, M. (2016). *Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Keefe, P. (2007). Clientelism, credibility, and the policy choices of young democracies. *American Journal of Political Science*, 51(4), 804 - 821.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource?. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.

- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Meriç, E. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Nadeem, M., Ahmad, R., Ahmad, N., Batool, S. R., & Shafique, N. (2015). Favoritism, nepotism And cronyism as predictors of job satisfaction: Evidences from Pakistan. *Journal of Business and Management Research*, 8, 224-228.
- Okçu, V., & Uçar, A. (2016). Effect of school principals' favouritism behaviors and attitudes on teachers' organizational commitment, based on the perceptions of primary and secondary school teachers. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5901-5914.
- Özsemerci, K. (2003). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. *Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi*, 27.
- Polat, S., & Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 71-92.
- Roberts, S. J. (2009). *Incivility as a function of workplace favoritism and employee impulsivity*. University of Nebraska at Omaha.
- Safina, D. (2015). Favouritism and nepotism in an organization: Causes and Effects. *Procedia Economics and Finance*, 23, 630-634.
- Sarıcı, D. (2015). Öğretmenlerin iş doyumları ile pozitif psikolojik sermaye düzeylerine yönelik görüşleri (İzmir-Foça ilçesi örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Schulz, S. A., Luthans, K. W., & Messersmith, J. G. (2014). Psychological capital: A new tool for driver retention. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(8/9), 621-634.
- Sezici, E., & Yıldız, H. (2017). Algılanan örgütsel kronizmin işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 38-55.
- Sheridan, M. K. (2006). Just because it's sex doesn't mean it's because of sex: The need for new legislation to target sexual favoritism. *Colum. JL & Soc. Probs.*, 40, 379.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.

- Sünkür-Çakmak, M., & Bakır-Arabacı, İ. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algılarının iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 16(62), 890-809.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism:A scale development and validation from the perspective of teacher. *Journal of Business*,123(2), 295-308.
- Tösten, R., & Özgan, H. Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(62), (867-889).
- Wang, J. H., Chen, Y. T. & Hsu, M. H. (2014). A Case Study on Psychological Capital and Teaching Effectiveness in Elementary Schools. *IACSIT International Journal of Engineering and Technology*, 6(4), 331-337.
- Wang, X., & Lian, X. (2015). Psychological capital, emotional labor and counterproductive work behavior of service employees: The moderating role of leaders' emotional intelligence. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(6), 388-395.

## Extended Abstract

### Introduction

Favoritism, which is often encountered both in public and private organizations in recent years, is an unethical application performed illegally in the process of hiring or the merit principles of employees without consideration. Favoritism applications which have types such as; Nepotism, cronyism, clientelism, services and sexual favoritism undermine the job satisfaction and commitment of employees deeply by destroying the principles of fairness and equity within the organization. To make a difference in the structure of today's organizations and to create competitive advantage unlike the former methods, the increase of the given value to human has brought up new approaches. The psychological capital which emerged in organizational behavior based on psychology approach represents a very strong and unique structure made up of positive and situational components such as self-efficacy, hope, optimism and resistance as distinct from economic, human and social capital. It is seen that the measurement, development and management of psychological capital and its size within the organization have a positive impact on some variants such as the performance of employees, job satisfaction and loyalty. In this context, it is important how favoritism, a negative application, effects the employees psychological capitals. Furthermore, it is predicted that this research will create a theoretical background because of the deficiency of the study to determine the relationship between positive psychological capital and favoritism in both national and international field.

### Purpose

The purpose of this article is to determine the relationship between teachers' perceptions of favoritism and psychological capital levels and to determine whether it differentiates in terms of



demographic variables. Indicated by this fundamental purpose, the following objectives is aimed to be reached:

1. According to teachers' opinions, what are the perceptions of favoritism and positive psychological capital levels?
2. Do teachers' perceptions of favoritism and psychological capital levels differentiate with regard to the variants such as gender, age, marital status, education level, branch, years of service and type of secondary school institutions?
3. Is there a significant relationship between teachers' perception of favoritism and positive psychological capital levels?

### **Method**

This study which is aimed to define the relationship between between teachers' perception of favoritism and psychological capital levels is carried out in the relational scanning model. The research group is made up of 250 teachers who are working in official high school education institutions under Trabzon Provincial Directorate Of National Education. In this research, the scale that is used for collecting data consists of three sections. In first section, "Personal and professional information form" which is for gathering demographic data of participants such as gender, age, marital status, education level, branch, years of service, the high school type in which the teacher serves, in second section, "The Favoritism Scale in School Administration" and in third section, "the Psychological Capital Scale" are used.

As a result of the analysis of this study, the alpha value of "the Favoritism Scale in School Administration" is found .969 and "the Psychological Capital Scale" is found .887. Personal and Professional information form and data collection sheet made up of 2 sections are applied directly for the teachers who are volunteers. For the analyses of data, some various statistical analyses are made by using SPSS 20.0 package program. Depending on the teachers' personal and professional information form, descriptive statistics are evaluated by looking at their average, standard deviation, frequency, percentage values. For interpretation of teachers perception of favoritism and psychological capital, standard deviation and arithmetic average values were used. To determine whether teachers perception of favoritism and psychological capital differentiate in terms of gender, age, marital status, education level, branch, years of service and type of the school in which the teacher works, t-Test, one way analysis of variance (ANOVA), Mann Whitney- U test, Kruskal Wallis H test and correlation analysis are used.

### **Findings, Results and Discussion**

Within the research, respectively, it is examined that whether there is a difference between demographic variants and teachers' levels of psychological capital and perceptions of favoritism,

then, the relationship between teachers' psychological capital perceptions and the school administration's favoritism behavior is determined.

- As the result of the analyses, interpreting by looking at the general sum of teachers' perceptions of favoritism, these are concluded that the school administration "rarely" ( $\bar{X}=2.15$ ) shows favoritism behaviors. These are concluded that Teachers' perception of favoritism is the highest "organizing" ( $\bar{X}=2.32$ ), and the lowest "evaluation" ( $\bar{X}=1.95$ ).
- According to the score obtained from the scale of favoritism in school administration and in all the lower dimensions of the scale, whereas teachers' perceptions do not differentiate in the variants such as gender, age, marital status, level of education and branch, they differentiate in occupational seniority and type of the school they are serving in.
- It is revealed that the general sum of teachers' perceptions of psychological capital ( $\bar{X}=4.74$ ) is high level. When teachers' perceptions of psychological capital are assessed on the basis of the dimension, the highest self-efficacy size is found ( $\bar{X}=5.02$ ), the lowest optimism size is found ( $\bar{X}=4.40$ ).
- Teachers' psychological capital levels don't differentiate in terms of the variants such as gender, marital status, level of education, branch, years of service and school type.

Looking at these findings, it is seen that a meaningless negative relationship had been found and when sub-dimensions of favoritism and sub-dimensions of psychological stock examined, there is a relationship which is meaningful in the negative direction between planning and optimism, insignificant in the negative direction with hope and psychological endurance, insignificant in the positive direction with self-efficacy. Besides, it is determined that there is a meaningful negative relationship between optimism and organizing and with hope and self-efficacy meaningless negative relationship and psychological endurance meaningless positive relationship. Furthermore, it is detected that there is a negative meaningful relationship between coordination and optimism and meaningless positive relationship between hope, self-efficacy and psychological endurance. Ultimately, it is detected that there is a meaningful negative relationship between evaluation and optimism and with hope, self-efficacy and psychological endurance there is a meaningless positive relationship. Consequently, it can be said that teachers' psychological capital levels are effected considerably by the favoritism applications of the school administration, the favoritism behaviors of the school administration reduce the capability of teachers' optimism and the administration's favoritism behavior decreases teachers' workplace performance.