

## Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki\*

*The Correlation between School Principals' Favoritist Behaviors and Attitudes and Teachers' Perception of Organizational Justice*

Soner Polat<sup>1</sup>, Ender Kazak<sup>2</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın çalışma evrenini, 2012–2013 eğitim-öğretim yılında Düzce ili merkez ilçede bulunan ilkököl, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya dâhil edilen okullar, seçkisiz örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Betimsel tarama modelinde yapılan araştırmanın verileri, kayırmacılık ve örgütsel adalet ölçekleri ile toplanmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kayırmacılığın, örgütsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

**Anahtar sözcükler:** Kayırmacılık, örgütsel adalet, okul yönetimi

### Abstract

The purpose of this study is to determine the correlation between the school principals' favoritist attitudes and behaviors and the teachers' perceptions of organizational justice. The universe of the study consists of teachers who work at primary schools, elementary schools and high schools in the central district of Düzce province in 2012–2013 academic year. The schools in the sample of the research are chosen with the help of random sampling. The data are gathered through favoritism and organizational justice scale. The research's model is descriptive survey. In order to test the hypotheses, the correlation analysis and regression analysis are used. It has been found out that there is a meaningful and negative correlation between the school principals' favoritist attitudes and behaviors and the teachers' perceptions of organizational justice. It has been seen that favoritism is a meaningful predictor of organizational justice.

**Keywords:** Favoritism, organizational justice, school management

<sup>1</sup>Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, spolat@kocaeli.edu.tr, <sup>2</sup>Türkçe Öğretmeni, Fatih Ortaokulu, Düzce, enderkazak81@hotmail.com

### Atıf için/Please cite as:

Polat, S., & Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 20(1), 71-92. doi: 10.14527/kuey.2014.004

Okullar toplumsal açık sistemlerdir. Toplumsal örgütlerde, örgütsel yapı kadar insan ilişkileri de örgütlerin etkililiğinde önemli rol oynar. Toplumsal açık sistemler olan okullarda iş ve işlemlerde etik kurallara uyulmaması, okul işgörenlerinin işlerine ve okullarına karşı olan tutumları üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Okul ortamında iş ve işlemlerin etik kurallara göre yapılmamasının nedenlerinden biri de kayırmacı tutum ve davranışlardır. Kayırmacı tutum ve davranışlar çalışanların adalet algısını doğrudan etkileyen bir değişken olarak göze çarpmaktadır.

Kayırmacılık, insanlık tarihi boyunca politik davranışlar üzerinde önemli etkisi olan bir kavram olmuştur. Günümüz toplumlarında demokrasi yaygın bir yaşam ve yönetim biçimi olmasına rağmen, kayırmacı yönetim ve anlayış kaybolmamıştır. Kayırmacı yönetime karşı koymak ne yazık ki çok riskli ve zordur (Kuznar, 2005). Dünyada az ya da çok, yazılı ve görsel medyada etik olmayan davranışlara rastlamak mümkündür. Etik olmayan bu davranışlardan biri de kayırmacılıktır (Aydoğan, 2009). Ne yazık ki kayırmacılık olgusu ülkemizde çok sık rastlanan sosyal bir gerçekliktir (Akalın, 2006).

Aydoğan (2009) tarafından Milli Eğitim Sistemindeki kayırmacılığı saptamak üzere yapılan araştırma sonuçlarına göre katılımcılar, yöneticilerin, yetenekleri ve becerileri göz ardı ettiğine, arkadaşları, hemşehrileri ve kendileriyle uyumlu siyasi görüşlere sahip kişileri kayırdıklarına inanmaktadırlar. Aynı çalışmada öğretmenler, Milli Eğitim Bakanlığı merkez yöneticilerinin atanmasında, okul yöneticileri ve öğretmenler arasında, okullar için eğitim materyallerinin sağlanmasında, etkinliklere katılacak okulların seçiminde, öğretmenlerin daha yüksek pozisyonlara veya yurt dışındaki pozisyonlara atanmasında, İl Millî Eğitim yönetiminde yatırımların ihalesinde, özel okulların, kursların, enstitülerin açılmasında, kaynakların dağıtımında, binaların kullanımında, bakanlık tarafından temin edilen materyallerin, malzemelerin ve kurumların kullanımında, okul müdürlerinin öğretmenlerin herhangi bir sebepten dolayı aldıkları izinlere karşı toleranslarında, öğretmenlerin derslere zamanında başlayıp zamanında bitirmelerinde ve son olarak da finansal ve akademik olarak yararlanılabilecek aktivitelere katılımcı seçimlerinde kayırmacılık yapıldığına inanmaktadırlar.

Yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışları, işgörenlerin adaletsizlik algılamalarına neden olmaktadır (Karacağoğlu ve Yörük, 2012). Yöneticilerin dürüstlüğünden ve tarafsızlığından kuşku duyulması halinde, eğitim işgörenlerinin morallerinin düşmesi kaçınılmazdır (Küçükkaraduman, 2006). Adalet sosyal hayatın en değerli kriterleri arasındadır. İnsanlar adil davranılması konusunda duyarlı olduklarından, adalet, insan ilişkilerinde ilgi odağıdır. Bu nedenle adaleti gözetme ve yerine getirme, her insanın olduğu gibi yöneticilerin de her durumda en önemli görevlerinden biridir. Adalet işlediğinde, tüm işler kuralına uygun yapılmaktadır. Ancak adalet işlemediğinde, insanlar haklarını yasadışı yollarla elde etmek zorunda

kalmaktadır (Chegini, 2009). Örgütsel adalet, hem örgütler hem de işgörenleri için daha fazla güven, bağlılık ve müşteri memnuniyeti oluşmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansında artışa ve çatışmanın ise azalmasına neden olmaktadır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). İşgörenler, adil yönetildiklerini düşünürlerse, otoritenin karar verme yöntemlerine güvenebilecekleri sonucuna varacaklar ve böylece örgüte karşı bağlılık gösterme ve işbirliği yapma açısından motive olacaklardır. Buna karşın, adaletsiz yönetildiklerini düşündüklerinde, örgüte güven düşük olacak ve çalışanlar çok büyük ihtimalle düşük oranda bağlılık ve düşük oranda işbirliği sergileyeceklerdir (Cremers, 2004). Adaletsizlik, örgütsel kalıcılığı ve örgütsel yaşamın kaçınılmaz amacı olan büyümeyi de tehdit eder. Adaletsizlik, tüm örgütsel zararların, sapmaların ve suçların temelidir. Adaletsizlik, örgütsel etkinlikleri zayıflatır, geriletir, doğal kaynaklar ve insan kaynaklarının yok olmasına neden olabilir. Adaletsizlik, işgörenlerin çabalarını ve motivasyonlarını azalttığı için gelişme süreci üzerinde de yıkıcı bir etkiye sahiptir. Kısacası adaletsizlik, işgören gelişiminin ve örgütsel gelişimin önünde önemli bir engeldir (Chegini, 2009). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının sarsılması, yöneticilere olan güven duygusunun sarsılmasına, öğretmenin örgütsel vatandaşlık algısının ve okula adanmışlığının olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır (Baş ve Şentürk, 2011). Görüldüğü üzere örgütsel adalet ve adaletsizlik birçok örgütsel ve bireysel çıktıyı etkilemektedir. Örgütsel adalet algısının yüksek olması, olumsuz örgütsel ve bireysel çıktıların oluşmasını azaltırken, olumlu örgütsel ve bireysel çıktıların oluşmasını artıracaktır. Bu nedenle okullarda örgütsel adalet algısının yükseltilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının bir yordayıcısı olup olmadığı araştırılmıştır. Örgütsel adalet algısını belirleyen değişkenlerden biri de kayırmacılıktır.

### **Kayırmacılık ve Kayırmacılık Türleri**

İngilizce karşılığı "Favoritism" olan kayırmacılık kavramı yerine toplumumuzda genellikle torpil kavramı kullanılmaktadır. Kayırmacılık, en çok karşılaşılan siyasal bir yozlaşma türü olarak özellikle kamuda görev alacak kişilerin seçim ve istihdamında bilgi, beceri, kabiliyet ve eğitim düzeyi gibi ölçütlere bakılmaksızın, siyasetçi veya bürokratların yakın çevresindeki kişilere öncelik vermesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Çoban, 1999). Kayırmacılık, okul yönetimi açısından ele alındığında, okul yöneticisinin kendisine yakın hissettiği kişileri, hak etmedikleri halde yasalara aykırı olarak desteklemesi ve onları koruması olarak tanımlanabilir (Erdem ve Meriç, 2012). Yöneticilerin dürüstlüğünden ve tarafsızlığından kuşku duymak, öğretmenlerin ve diğer işgörenlerin morallerini düşüren önemli etkenlerden biridir (Küçükkaraduman, 2006).

Örgütsel ve bireysel başarısızlığın temel nedenlerinden biri olan kayırmacılık, maddi bir çıkar gözetmeksizin dolaylı yoldan çıkar içeren bir uygulamadır (Büte, 2011). Akraba kayırmacılığı olgusunda, kamu görevlisinin maddi bir çıkarının olmadığı, ancak “itibar görme”, “takdir edilme” gibi psikolojik ve toplumsal kazançlar elde ettikleri düşünülmektedir (Özsemceri, 2003).

İşe almalarda yaşanan kayırmacılıkta, karar verme yetkisine sahip olan yöneticilerin, maddi-manevi kazanç sağlamak için, kişisel tercihlerinden dolayı ya da aynı sosyal gruba mensup olmaktan dolayı daha az yetenekli insanları tercih ettikleri görülebilir. Bu da, özel ve kamu kuruluşları üzerinde önemli maliyetlere neden olmaktadır (Ponzo ve Scoppa, 2010).

Dünyada farklı kültürlerde kayırmacı tutum ve davranışlarla karşılaşmak mümkündür. Bununla birlikte kayırmacılık davranışının alanını belirleyen kurallar, gelenekler ve uygulamalar farklılık gösterebilmektedir (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007). Örneğin, Arap ülkelerinde kayırmacılığa kaynaklık eden dört yapı vardır. Bunlardan ilki, Arap toplumundaki aşiret sistemine dayanan güçlü bağlılık ve sadakatin olduğu sosyo-kültürel yapıdır. Bu durum, sorumluluk duygusunu besleyerek bireylerdeki kayırmacı davranışa cesaret vermektedir. İkinci olarak ekonomik yapı gelir. Geliri petrole dayanmayan, tarım ve sınırlı bir endüstriye dayanan ve yüksek işsizliğin olduğu bir toplumda memur seçiminde kayırmacılık hiç şüphesiz önemli rol oynamaktadır. Üçüncü olarak eğitim sisteminin yapısı gelmektedir. Üçüncü dünya ülkelerinin geleneksel eğitim yapısından kaynaklanan ve ekonomiye insan gücü arzı noktasındaki yetersizliğinden kaynaklanan durum, kayırmacılığı beslemektedir. Son olarak, kamu sektörünün özel sektörden daha fazla yer tuttuğu, eğitim görmüş kabile liderlerinin ve çocuklarının kamu sektöründeki istihdamını öne alan politik yapı gelmektedir (Abdalla, Maghrabi ve Raggad, 1998).

Aydoğan'ın (2012) üniversite personeli üzerinde yaptığı çalışmada, aynı politik görüşe sahip olmak, aynı din ve ideolojiye sahip olmak, aynı okulda çalışıyor olmak, ilişki halinde olmak, hemşehricilik, karşı cinsten olmak veya aynı ırktan olmak gibi sebepler, akademik personel tarafından kayırmacılığın nedenleri olarak görülmektedir.

Akraba kayırmacılığı, eş- dost arkadaş kayırmacılığı ve patronaj, iş dünyasında oldukça sık rastlanan bir davranış haline gelmiştir. Böyle bir durum, işgörenlerin memnuniyetsizliğine, eşgüdümün azalmasına, moral bozukluğuna, iş hacminin azalmasına ve üretimde düşüşe (Abdalla vd., 1998); işgörenler arasında güven eksikliğine, düşük iş tatminine ve düşük örgütsel bağlılığa neden olabilmektedir. Kayırmacı tutum ve davranışlar, işverene güveni ve işe motivasyonu azaltmanın yanında, işten ayrılma eğilimlerinde artışa, özellikle de çalışma arzusu yüksek olan nitelikli elemanların verimlilikleri üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Ayrıca kayırmacı tutum ve davranışlar, bireysel performansı olumsuz etkilemekte ve denetim sürecinde iç kontrol sisteminin

işlevini etkisiz kılabilmiştir (Araslı ve Tümer, 2008; Büte, 2011; Çelik ve Erdem, 2012; Keleş, Özkan ve Bezirci, 2011).

Kayırmacılık, uygulamada akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş-dost kayırmacılığı (kronizm) ve patronaj olmak üzere üç yaygın şekli ile karşımıza çıkmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010; Köprü, 2007).

**Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm):** Akraba kayırmacılığında, bir görevlendirme ya da istihdam sürecinde bir kimsenin bilgi, beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi yeterlilikleri yerine, kişinin politikacı, bürokrat ve diğer kamu görevlileri ile olan akrabalık ilişkisi ön plana çıkmaktadır (Özsemerci, 2003). Bu tür kayırma davranışında işgörenler, duygusal bağların etkisi altında kalarak akrabalarına ayrıcalık sağlamaktadır (Akalın, 2006). Akraba kayırmacılığı, yolsuzluğun büründüğü diğer formlara göre daha az tepkiyle karşılanmakta (Karakaş ve Çak, 2007) ancak akraba kayırmacılığı, maddi menfaate dayanmayan yolsuzluk suçlarının en yaygın şekli olarak karşımıza çıkmaktadır (Akalın, 2006).

**Eş-Dost, Arkadaş Kayırmacılığı (Kronizm):** Eş-dost, arkadaş kayırmacılığı, bir görevlendirme ya da istihdam sürecinde bir kimsenin bilgi, beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi yeterlilikleri yerine aile dışında yakın arkadaşların, dostların, ahabpların kayırıldığı bir durumu ifade etmektedir (Büte, 2011; Karakaş ve Çak, 2007). Eş-dost, arkadaş kayırmacılığı, daha çok işe alım ve ihalelerde yakın çevrenin gözetilmesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Karakaş ve Çak, 2007). Türkiye’de yaygın olarak görülen “hemşehri kayırmacılığı” Kronizm’in özel bir türü olarak değerlendirilebilir (Özsemerci, 2003).

**Patronaj:** Fransızca kökenli olan bu kelime, üst durumda olan biri tarafından kollanma ya da desteklenme anlamına gelmektedir (Karakaş ve Çak, 2007). Siyasal partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan “üst düzey bürokratları” görevden alarak bu görevlere “siyasal yandaş” kişileri atamaları Patronaj’a örnek olarak verilebilir (Özsemerci, 2003). Üst düzey kişilerin kayırılmasında maddi bir menfaatten ziyade gelecekteki bir beklenti önemlidir. Nüfuz sahibi olan ve siyasi kimliği bulunan kişi, kayırılan kişiden ileriye dönük ayrıcalıklı bir işlem beklemektedir. Bu kişiler kayırdıkları kişilerden sadece kendilerine ait bir iş için kayırma beklemez, aynı zamanda üçüncü kişilerin işleri için de nüfuzlarını kullanarak kayırma beklemektedirler (Akalın, 2006 ). Siyasal atamaların yaygınlaşmasıyla bürokrasinin niteliğinin bozulması, akraba, hemşehri vb. nedenlerle işe almalarda kayırmacılık yapılması gibi yıllardır süregelen uygulamalar, Türk Kamu Bürokrasisinin hizmet sunma niteliğini önemli oranda zedelemektedir (Yıldırım, 2013).

### **Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, adaletin örgütsel anlamda açıklanması olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet, iş yerinde adil davranılıp

davranılmadığına ilişkin işgören algısı ile ilgili bir kavramdır (Moorman, 1991). Örgütsel adalet algısı, yönetsel davranışın etik ve ahlaki durumu hakkında kişisel bir değerlendirme sonucu oluşan öznel bir algıdır (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001; Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Bir başka ifadeyle örgütsel adalet, kazanımların dağıtılmasında, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan işlemler ve kişiler arası uygulamalara ilişkin geliştirilen kurallar ve sosyal normlardır (Folger ve Cropanzano, 1998).

İşgörenlerin adaletsizlik algıları, haklarını alamamaktan, cezayı hak edenlerin cezalandırılmamasından, verilen cezanın çok hafif, ağır ya da daha önceki aynı türden cezalarla tutarsızlık göstermesinden, cezalandırma yönteminin adil olmamasından kaynaklanabilir (Trevino, 1992). İşgörenlerin adalet algılarının düzeyi ise, işgören seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme, maaş ya da başka çıkarlar sağlama yolu ile şekillenmektedir (Greenberg, 1987). Adam kayırma ve siyasi etkenlere göre ödüllendirme, ödülü hak edenlere vermeme, ödüllendirmeyi gizli olarak yapma, ödüllendirme tekliflerini çoğunlukla yöneticinin inisiyatifine bırakma, ödülü amaç haline getirme, ödüllendirmeyi yeterince yapmama gibi durumlar öğretmenlerin ödüllendirilmesindeki sorunlar olarak (Yıldırım, 2008) karşımıza çıkmakta ve adaletsizlik algılarını arttırabilmektedir.

Rahim (2001), örgütsel adaletle ilişkin tepkilerin, farklı kültürel ve ekonomik özelliklere sahip toplumlarda farklılık göstereceği için tüm çalışanlara genellenemeyeceğini, adaletin doğasına ilişkin etkilerin tüm örneklemde aynı milli kültürden olsalar bile bir örneklemden diğerine büyük ölçüde değişebileceğini ifade etmiştir. Bu görüşü destekler nitelikte Greenberg (2001), farklı kültürlerden gelen kişilerin farklı değerlere ve normlara sahip olduklarını ve bu yüzden de farklı adalet algılarına sahip olabileceklerini savunmaktadır. Greenberg'e göre, kişilerin adalet algılarının anlaşılabilmesi için, içinde yaşadıkları kültürlerin normlarını ve değerlerini anlamak gerekmektedir (akt: Yürür, 2009).

Örgütsel adaletle ilgili alanyazın incelendiğinde örgütsel adaletin farklı biçimlerde boyutlandırıldığı görülmektedir. Cohen-Charash ve Spector (2001) örgütsel adaletle ilgili 190 araştırmanın meta-analizini yapmış ve örgütsel adaletin yaygın olarak dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak üç alt boyutta ele alınması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu çalışmada, Cohen-Charash ve Spector (2001) tarafından yapılan örgütsel adalet boyutlandırılması esas alınmıştır.

**Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice):** Dağıtımsal adalet, bir paylaşım kararı dolayısıyla ortaya çıkan sonuçların adillğine atıfta bulunur (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Örgütsel çıktılarının dağıtımında tüm işgörenlerin aynı şekilde muamele görüp görmediği ve işyerinde çıktılarının paylaşımının farklılık gösterip göstermediği gerçeğiyle ilgilidir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Maaşın, kârın, başarı ödülleri, ofis alanının ve bütçenin

göreceli dağılımı, işgörenlerin dağıtımsal adalet penceresinden baktığı konulara örneklerdir (Poole, 2007). Etkili bir ödüllendirme sisteminin gerçekleştirilebilmesi için somut ve objektif ölçütlere dayalı bir ödüllendirme mevzuatının geliştirilmesi (Yıldırım, 2008) gerekir ki bu da işgörenlerin dağıtımsal adalet algılarının zedelenmesini engelleyebilir.

**İşlemsel Adalet (Procedural Justice):** İşlemsel adalet, paylaşırma kararları uygulanırken kullanılan yöntemlerin adilliğine atıfta bulunmaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Uygulamaya ilişkin adalet de denilen işlemsel adalet, bir örgüt içinde örgütsel çıktılarının nasıl dağıtıldığına ilişkin süreçlerde oluşan adalet algısıdır. İşgörenlerin gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, çıktılarının dağıtımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin işgörene göre ne kadar adil olarak algılandığını açıklayan bir kavramdır (Folger, 1987; Konovsky, 2000). İşlemsel adalet, karar alma sürecinde kullanılan işlem ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. İşgörene kararlar alınmadan önce söz hakkı verilmesi ve görüşlerinin dinlenmesi, işlemsel adalet algılarını arttırmaktadır (Greenberg, 1990; Moorman, 1991).

**Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice):** Etkileşimsel adalet, ilk zamanlarda işlemsel adaletin içinde ele alınırken, daha sonraları bağımsız üçüncü bir adalet türü olarak tanımlanmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998). Etkileşimsel adalet, işlemsel adaletin kişiler arası ilişkiler boyutudur. Etkileşim adaleti, karar vericinin kararlarını aktarırken, işlemleri kabul ettirirken ve işlemleri uygularken sergilediği davranışların adilliğine işaret etmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993). Etkileşim adaleti, yöneticilerin işgörene saygılı davranması, değer vermesi, ilgiyle dinlemesi, kararlar için yeterli açıklamalar yapması, başkalarının kötü durumlarına empati göstermesi ve duyarlı davranması sırasında oluşan adalet algısıdır (Greenberg, 1990; Moorman, 1991; Skarlicki ve Folger, 1997).

### **Kayırmacılığın Örgütsel Adaletle İlişkisi**

Örgütsel ortamda kayırmacı tutum ve davranışlar, adaletsizlik algılamalarına neden olmaktadır. Kayırmacılık işgörene arasında, özellikle örgütsel çıktılarının paylaşımı anlamına gelen dağıtım adaleti algılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütler, ancak her işgörene ortaya koyacağı katkı ile başarıya ulaşabilecekken, kayırmacılık başarının anahtarı olan takım ruhuna ve örgütsel başarıya önemli zararlar vermektedir (Karacağoğlu ve Yörük, 2012). Bir örgütte kayırma sonucu ortaya çıkan adaletsizlik algısının yüksekliği, işgörene kadar yöneticileri de ilgilendirmektedir. Çünkü kayırmacılık, kamu yararını zedeleyerek ve örgütün işleyişinde çeşitli aksaklıklara yol açarak, adalet ve eşitlik ilkelerinin ortadan kalkmasına neden olmaktadır (Erdem ve Meriç, 2012). Örgütsel ortamda, yönetim süreçlerinde kayırmacılık, eğer normal bir durum olarak algılanıyorsa, yöneticilerin işgörene adil davranamayacağı

örgütsel bir gerçekliktir (Büte, 2011). Böyle bir durum örgüt ortamında kayırmacı tutum ve davranışları, “yapılabilir” olarak gösterecek, bu “yapılabilir” kabul görme ise yöneticileri etik dışı davranışlara özendirme konusunda etkili olacaktır. Böylece örgütün ve yöneticilerin adaletsiz algılanmasına neden olacaktır. Bu nedenle kayırmacılık algısı ile örgütsel adalet algısı arasında güçlü ilişki bulunmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010; Erdem ve Meriç, 2012).

İmamoğlu (2011) tarafından, öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının kararsızlık düzeyinde olduğu, örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılık türleri arasında anlamlı olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Aktaş'ın (2010) gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede, performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışmada, katılımcıların performans değerlendirme kriterlerinin ne ölçüde kullanıldığı konusundaki algılarının düşük olduğu, performans değerlendirme sisteminin adil olma özelliğini düşük seviyede taşıdığı ve performans değerlendirme sistemi ile işgörenlerin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşim adalet algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar, buldukları örgütte ücret, terfi, mesaiye uyma, ödül ve ceza gibi disiplin işlemlerinde bir adaletsizlik algıladıklarında bu sonuçlara yönelik tepkiler gösterirler. Alınan kararlarda süreçleri adil olarak algılamadıklarında örgüte karşı; kişilerarası etkileşimden kaynaklanan sorunlarda ise yöneticiye karşı bir takım tutum ve davranışlar geliştirebilirler. Bu açıardan bakıldığında, çalışma ortamında adalet konusunun öneminin daha fazla gündeme geldiği ifade edilebilir (İçerli, 2010).

Alanyazına bakıldığında, kayırmacılık (Araslı ve Tümer 2008; Asunakutlu ve Avcı 2010; Büte, 2011) ve örgütsel adalet (Aktaş, 2010; İmamoğlu, 2011; Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Özgan ve Bozbayındır, 2011) algısı ile ilgili birbirinden bağımsız araştırmalar bulunmakla birlikte, eğitim kurumları üzerinde kayırmacılık ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik çalışmaların (Aydoğan, 2009; Aydoğan, 2012; Çelik ve Erdem, 2012; Erdem ve Meriç, 2013) çok sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmada, eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

#### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu durumu tespit etmek için şu sorulara yanıt aranmıştır:

- 1- Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ilişki var mıdır?



- 2- Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutlarına (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) ilişkin algıları arasında anlamlı ilişki var mıdır?

### **Yöntem**

#### ***Araştırma Modeli***

Araştırma, genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Çünkü araştırmada, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki belirlenmeye ve betimlenmeye çalışılmıştır. Tarama modelinde, geniş bir evrende evren hakkında genel bir yargıya varmak için bir durum var olduğu şekliyle betimlenir. İlişkisel tarama modelinde ise, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığı ve/ veya derecesi belirlenmeye çalışılır (Karasar, 2007).

#### ***Evren ve Örneklem***

Araştırmanın evrenini 2012–2013 eğitim öğretim yılında Düzce ili merkez ilçede bulunan 36 ilkokul (538 öğretmen), 36 ortaokul (584 öğretmen), 17 lise (752 öğretmen) oluşturmaktadır. Bu okullardan olasılık temelli örneklem yöntemlerinden seçkisiz örneklem yöntemiyle seçilen 9 ilkokul, 5 ortaokul ve 5 lisedeki öğretmenlerden araştırmaya katılmayı kabul eden 194 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerden çalışmaya katılmayı kabul eden öğretmenlere, branş farkı gözetilmeksizin ölçek uygulanmıştır. Araştırmaya katılan 194 katılımcıdan 46'sı ilkokul (%23.7), 55'i ortaokul (%28.4) ve 93'ü (%47.9) lisede görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 81'i (%41.8) kadın, 113'ü (%58.2) erkektir.

#### ***Veri Toplama Aracı***

Araştırmada veri toplama aracı olarak, kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere 34 sorudan oluşan bir veri toplama formu kullanılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin "kayırmacılık" algısını ölçen 15 soru Aydoğan'ın (2009) çalışmasından alınmış olup, kayırmacılık ölçeğindeki "Sicil notunun verilmesinde kayırmacılık yapılmaktadır" maddesine ilişkin soru, sicil notu uygulamasının kalkması nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır. Aydoğan tarafından geliştirilen ölçeğin faktör analizi sonucu, "Milli eğitim bakanlığı merkezi yönetimde kayırmacılık" adlı ilk faktör 15 maddeden oluşmakta olup toplam varyansın %23.74'ünü açıklamaktadır. "İl milli eğitim müdürlüğünde kayırmacılık" adlı ikinci faktörün, dokuz maddesi vardır ve toplam varyansın %36.01'ini açıklamaktadır. "Okul yönetiminde kayırmacılık" adlı üçüncü faktör 16 maddeden oluşmakta olup toplam varyansın %48.03'ünü açıklamaktadır. Ölçeğin tamamı için Cronbach's Alpha katsayısı .93, okul yöneticileri için

Cronbach's Alpha katsayısı .94 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ise ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı .87 çıkmıştır.

Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş olan “örgütsel adalet algısı ölçeği” ise Polat'ın (2007) çalışmasından alınmıştır. Ölçeğin deneme uygulaması sonucu Cronbach's Alpha katsayısı .85 çıkmıştır. Yapılan faktör analizinde her bir maddenin faktör yükü .45'in üstünde çıktığından deneme ölçeğindeki tüm maddeler asıl ölçeğe alınmıştır. Ölçeğin aslında, karara katılma ile ilgili maddeler etkileşimsel adalet boyutunda yer alırken Polat'ın (2007) araştırmasında işlemsel adalet boyutunda yer almıştır. Bunda, Türkiye kamu örgütlerinin ve okullarının bürokratik yapısının etkili olabileceği vurgulanmaktadır. Faktör analizi sonucunda üç faktörlü ölçeğin 6 maddesi dağıtımsal adaleti, 9'u işlemsel adaleti ve 4'ü etkileşimsel adaleti ölçmektedir. Ölçeğin tamamı için Cronbach's Alpha katsayısı .96; örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet için .89, işlemsel adalet için .95 ve etkileşimsel adalet boyutu için .90 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın veri toplama aracında maddeler 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Ölçekte yer alan katılma düzeyleri, hiç katılmıyorum = 1'den, tamamen katılıyorum = 5'e kadar değerlerle ifade edilmiştir.

#### **Verilerin Analizi**

Araştırma verileri SPSS for Windows 15.0 programı kullanılarak çözümlenmiştir. Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

#### **Bulgular ve Yorum**

Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1

*Kayırmacılığın Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Değerleri*

Değişkenler	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	1	2	3	4	5
1. Kayırmacılık	194	1.40	.56	1.00	-.74*	-.60*	-.71*	-.72*
2. Örgütsel Adalet	194	4.27	.76		1.00	.86*	.96*	.88*
3. Dağıtımsal Adalet	194	4.04	.86			1.00	.71*	.63*
4. İşlemsel Adalet	194	4.26	.86				1.00	.85*
5. Etkileşimsel Adalet	194	4.63	.73					1.00

\*  $p < .01$

Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin öğretmen algı düzeylerinin düşük düzeyde ( $\bar{X} = 1.40$ ), örgütsel adalet algı düzeylerinin yüksek düzeyde ( $\bar{X} = 4.27$ ) olduğu saptanmıştır. Öğretmenler, örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adaleti ( $\bar{X} = 4.04$ ), işlemsel adaleti ( $\bar{X} = 4.26$ ) ve etkileşimsel adaleti ( $\bar{X} = 4.63$ ) yüksek düzeyde algılamışlardır.

Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında ( $r = -.74; p < .01$ ) “yüksek” düzeyde anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları arttıkça, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları azalmaktadır. Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet arasında ( $r = -.60; p < .01$ ) “orta” düzeyde, işlemsel adalet arasında ( $r = -.71; p < .01$ ) “yüksek” düzeyde ve etkileşimsel adalet arasında ( $r = -.72; p < .01$ ) “yüksek” düzeyde anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları arttıkça öğretmenlerin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları azalmaktadır.

Özetlemek gerekirse, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yordayıcı değişken olan kayırmacılık değişkeninin, yordanan değişken olan örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet değişkenleri üzerindeki etkisini saptamak için basit regresyon analizleri yapılmış ve sonuçlar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2

*Kayırmacılığın Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Değerleri*

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler															
	Örgütsel Adalet				Dağıtımsal Adalet				İşlemsel Adalet				Etkileşimsel Adalet			
	B	$\beta$	t	p	B	$\beta$	t	p	B	$\beta$	t	p	B	$\beta$	t	p
Kayırmacılık	-1.00	-.73	-15.20	.00*	-.92	-.60	-10.43	.00*	-1.09	-.71	-13.85	.00*	-.94	-.72	-14.52	.00*
F	231.29				108.68				191.92				210.95			
R	.74				.60				.71				.72			
R <sup>2</sup>	.55				.36				.50				.52			

\*p < .01

Kayırmacılık değişkeninin, örgütsel adalet ( $R = .74$ ;  $R^2 = .55$ ;  $p < .01$ ) ve alt boyutları olan dağıtımsal adalet ( $R = .60$ ;  $R^2 = .36$ ;  $p < .01$ ), işlemsel adalet ( $R = .71$ ;  $R^2 = .50$ ;  $p < .01$ ) ve etkileşimsel adalet ( $R = .72$ ;  $R^2 = .52$ ;  $p < .01$ ) değişkenlerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Kayırmacılık değişkeninin, örgütsel adalet algısı düzeyindeki toplam varyansın yaklaşık %54'ünü, dağıtımsal adalet algısı düzeyindeki toplam varyansın yaklaşık %36'sını, işlemsel adalet algısı düzeyindeki toplam varyansın yaklaşık %50'sini ve etkileşimsel adalet algısı düzeyindeki toplam varyansın yaklaşık %52'sini anlamlı bir şekilde açıkladığı saptanmıştır. Görüldüğü üzere yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algısı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışları, öğretmenlerin dağıtımsal adalet algısına oranla, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının oluşumunda daha fazla etkiye sahip olduğu görülmüştür. Kayırmacılığın, dağıtımsal adaletle ilişkin etkisinin az olmasının nedeni, okul yöneticilerinin çıktılarının dağıtımını ile ilgili yetkilerinin az olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmada, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarına ilişkin öğretmen algı düzeylerinin düşük düzeyde, örgütsel adalet algı düzeylerinin ise yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Meriç ve Erdem (2013) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenler okul yöneticilerinin uygulamalarında “nadiren” düzeyinde kayırmacılık yaptıkları yönünde görüş bildirmiştir. Kazancı'nın (2010) çalışmasında ise öğretmenler okul yönetiminin kayırmacılık yapması konusunda “bazen” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu üç araştırma sonucuna göre okullarda okul yönetiminin kayırmacılık yaptığına ilişkin öğretmen algılarının düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Çelik ve Erdem (2012) tarafından üniversite idari personelinin, terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı, işe alma sürecinde kayırmacılığa ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, her üç boyutun da kurumlarında var olduğu algısına sahip oldukları görülmüştür. Küçükkaraduman (2006) tarafından eğitim kurumları üzerinde yapılan çalışmada, ilköğretim sınıf ve branş öğretmenlerince, “ödülleri hak edenlere verme”, “bireylere eşit davranma” ve “kuralları herkese eşit şekilde uygulama” gibi etik ilkeleri uygulama konularında ilköğretim okulu müdürleri yeterli görülmemektedir. Erdoğan (2007) tarafından yapılan çalışmada öğretmenler, okul müdürlerinin en çok saygı boyutunda, en az ise hoşgörü ve adalet boyutlarında etik ilkelere uygun davrandıklarını ifade etmişlerdir. Farklı öğretim kademelerinde gerçekleştirilmiş bu araştırmalardan yola çıkarak, konu ile ilgili diğer eğitim kademelerinde de kayırmacılığın boyutları ve örgütsel etkileri hakkında çalışmaların yapılma gereğinden söz edilebilir. Öğretmenlerin, örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletle ilişkin algıları yüksek düzeydedir. Kazancı (2010) tarafından yapılan

araştırmada öğretmenlerin, yöneticilerini genel anlamda “çoğunlukla” düzeyinde adaletli olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Baş ve Şentürk’ ün “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları” adlı çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının olumlu düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Baş ve Şentürk, 2011). Yukarıdaki araştırmaların sonuçları doğrultusunda, okul yöneticilerinin çoğunlukla adil uygulamalar sergiledikleri yönünde bir görüşün olduğu söylenebilir. Bunun yanında, Özgan ve Bozbayındır (2011) tarafından yapılan “Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri” adlı nitel çalışmanın sonuçlarına göre: Yöneticilerin öğretmenlere, işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutlarında adil olmadıkları tespit edilmiştir. Yöneticilerin ödüllendirme, ders programı hazırlama, karar alma sürecine katılma, görevlendirme, kurallar ve cezalar, nöbet yerleri, ilişkiler, sevk ve izin ve sicil notu vermede adil olmadıkları bulgularına ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu, kayırmacılığın örgütsel adaletin anlamlı ve güçlü bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algıları azalmaktadır.

Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişkinin var olduğu, kayırmacılığın örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaleti anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kayırmacılığın örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adaletle oranla işlemsel adalet ve etkileşimsel adaleti daha fazla yordadığı saptanmıştır. Benzer bir sonuca Karacağoğlu ve Yörük (2012) tarafından bir aile işletmesi üzerinde yapılan, “Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları” adlı çalışmada da rastlanmıştır. Araştırmada, işgörenlerin kayırmacılık ve örgütsel adalet algılamaları arasında olumsuz fakat düşük bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Kayırmacılığın alt boyutlarından terfide kayırmacılık ve işe alma sürecinde kayırmacılık boyutlarının örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Benzer nitelikteki diğer araştırmalara (Asunakutlu ve Avcı, 2010; Erdem ve Meriç, 2012) bakıldığında kayırmacı tutum ve davranışların bilinen önceki olumsuz etkileri yanında örgütsel adalet algısını da olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Sonuç olarak, örgütsel ortamda kayırmacı tutum ve davranışlar, adaletsizlik algılamalarına neden olduğu için ortadan kaldırılması gerekmektedir (Karacağoğlu ve Yörük, 2012).

Moral (Küçükkaraduman, 2006) ve motivasyon düşüklüğü (Chegini, 2009), düşük oranda güven, düşük oranda bağlılık ve düşük oranda işbirliği (Cremers, 2004), işgörenlerin memnuniyetsizliği, eşgüdümün azalması, moral bozukluğu,

iş hacminin azalması ve üretimde düşüş (Abdalla vd., 1998), gibi bir çok sonuç kayırmacılığın ve adalet algısının zedelenmesinin örgütsel ve bireysel çıktılarıdır. Örgütsel adalet algısının sarsılması bireylerde olduğu kadar kurum ve örgütler için de hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle kayırmacılığın azaltılması, adalet duygusunun artmasına ve sağlamlaşmasına yardımcı olacaktır. Uğurlu'nun (2009) yaptığı çalışmada, yönetici etik liderlik algıları ile örgütsel adalet algıları arasında olumlu bir ilişkinin olduğu, Acar (2011) tarafından yapılan çalışmada, beden eğitimi öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik ilkelere uygun davranışlar sergileme düzeyleri arttıkça, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının arttığı tespit edilmiştir. Tüm bu verilerin ışığında, okullarda kayırmacı uygulamaların olmasının ve etik ilkelerin ihlalinin örgütsel adalet algısını zedelediği, bunun da birçok olumsuz örgütsel çıktıyı beraberinde getirdiği söylenebilir. Sonuç olarak okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu, kayırmacılığın örgütsel adaletin anlamlı ve güçlü bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın verileri ışığında şu önerilerde bulunulabilir: Okul yöneticilerinin etik ilkelere ve yönetimin yasallığı ilkelerine uygun davranışlar sergilemelerinin sağlanması, yaptırım gücü yüksek kanunların çıkartılması ve bu kanunların etkili bir şekilde uygulanabilir olmasına bağlıdır. Bu kanunlar, okul yöneticilerini üstlerine karşı zor durumda(üstler tarafından kayırmacılığa zorlayan durumlar) kaldıklarında onları koruyan; astlarına karşı ise kayırmacı uygulamalar gösterdiklerinde onları sorumlu tutan nitelikte olmalıdır. Kayırmacı davranışlar gösteren okul yöneticilerine yönelik, disiplin suçları yönetmeliğine yeni yaptırımlar eklenebilir. Okullarda ödüllendirme ve görevlendirmede liyakat ve performans esas alınabilir. Okul yönetiminde açıklık, hesap verebilirlik, şeffaflık ilkelerinin kurumsallaşması sağlanabilir ve örgüt içi bilgi edinme yollarının açık tutulması sağlanabilir. Okul yöneticilerine ve eğitim personeline kayırmacılığın türleri, kayırmacılığın örgütsel ve bireysel sonuçları konularında hizmetiçi eğitim ve duyarlılık eğitimleri verilmesi, kayırmacılık konusunda okul yöneticilerinin duyarlı ve titiz davranışlar göstermelerine yardımcı olabilecektir. Böyle bir araştırma, aynı türden eğitim kademelerinde ve nitel veri toplama yöntemleri de kullanılarak derinlemesine veriler elde edilebilir.

## **The Correlation between School Principals' Favoritist Behaviors and Attitudes and Teachers' Perception of Organizational Justice**

Soner Polat<sup>1</sup>, Ender Kazak<sup>2</sup>

*Background.* Schools are open and social systems. In social systems, human relations are as important as organizational structure while determining the effectiveness of organizations. If ethical issues are not properly applied in schools, which are social systems, it will surely affect the employees' attitudes towards their jobs and schools. One of the reasons why ethical issues are not properly applied in schools is favoritist attitudes and behaviors. Favoritist attitudes and behaviors are one of the variables that directly affect teachers' perception of organizational justice.

Organizational justice contributes to trust, commitment, work performance, organizational citizenship behavior, customer satisfaction for both organizations and employees; and organizational justice helps reduce conflicts in the organization (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007). If employees believe that they are administered fairly, they will decide to trust the authorities' decision-making methods. Therefore they will be motivated to show organizational commitment and to cooperate. However, employees will have low-level of trust and most probably they will show low-level of organizational commitment and cooperation if they believe they are administered unfairly (Cremers, 2004). Injustice threatens organizational continuance and organizational growth which is a fatal part of organizational life. Injustice is the basic of all organizational loss, deviance and crimes. Injustice weakens and causes organizational activities go back and it can cause natural resources and human resources to disappear. Injustice has a destructive effect on development process because it reduces employees' efforts and motivations. In short, injustice is an important handicap on the development of employees and organizations (Chegini, 2009). As can be seen here, organizational justice and injustice affect many organizational and personal outputs. If perception of organizational justice is high, negative organizational and personal outputs reduce and positive organizational and personal outputs increase. Because of this reason, perception of organizational justice in schools should be increased. One of the variables that affect perception of organizational justice in schools is favoritism.

---

<sup>1</sup>Doç. Dr., Kocaeli University, Kocaeli, spolat@kocaeli.edu.tr, <sup>2</sup>Turkish Teacher, Secondary School, Düzce, enderkazak81@hotmail.com

The favoritist attitudes and behaviors cause the perception of injustice in an organizational environment. Favoritism affects negatively the employees' perception of the distribution justice which means sharing the organizational outcomes among the employees. While the organizations can only be successful with the help of each employee's contribution, the favoritism gives significant damages to team spirit, which is the key to success, and organizational success (Karacağöglü & Yörük, 2012). If the level of perception of injustice in an organization is high and if it is the result of favoritism, it should concern the managers as well as employees; because favoritism results in the principles of justice and equality to vanish by damaging public interest and causing some problems in an organization's operation (Erdem & Meriç, 2012). If favoritism is perceived as a normal situation in management process in an organizational environment, it is an organizational truth that the managers do not behave fairly towards the employees (Büte, 2011). Such kind of situation can cause the favoritist attitudes and behaviors to be viewed as "doable", and this view would be effective on managers to show favoritist behaviors. In this way the organization and the managers would be perceived as unfair. Therefore there is a strong correlation between the perception of favoritism and organizational justice (Asunakutlu & Avcı, 2010; Erdem & Meriç, 2012).

When literature is researched, it is seen that there are researches about favoritism and organizational justice. However, there are very few studies on favoritism and organizational justice in schools. In this study, the effects of favoritism on organizational justice in schools will be searched.

*Purpose.* The purpose of this study is to determine the correlation between the school principals' favoritist attitudes and behaviors and the teachers' perceptions of organizational justice. In order to test this situation, following questions have been asked:

- 1- Is there a meaningful correlation between school principals' favoritist attitudes and behaviors and the teachers' perception of organizational justice?
- 2- Is there a meaningful correlation between school principals' favoritist attitudes and behaviors and the teachers' perception of sub-dimensions (distributive, procedural and interactional justice) of organizational justice?

*Method.* The research is in the model of descriptive relational survey. In this research, the correlation between the school principals' favoritist attitudes and behaviors and the teachers' perceptions of organizational justice is tried to find out. The universe of the study consists of teachers who work at primary schools, elementary schools and high schools in the central district of Düzce province in 2012–2013 academic years. There are eighty-one primary schools, fifty-two elementary schools, eighteen high schools in the central district. Nine primary



schools, five elementary schools and five high schools out of these schools which have been chosen through random sampling method among the probability-based sampling methods are included in this research.

A form that consists of 34 questions prepared to determine the correlation between favoritist and organizational justice has been used as the data collection instrument. The 15 questions that measure the teachers' perception of favoritism have been taken from Aydoğan's (2009) study. The Cronbach's Alpha reliability coefficient has been calculated as .93 for all of the scale, and .94 for school principals.

"The organizational justice scale", which was developed by Niehoff and Moorman (1993) has been taken from Polat's (2007) study. The scale's reliability coefficient has been calculated as .85. Because of the fact that each item's factor load was found to be over .45' during the factor analysis, all items of the trial scale have been included in the scale. The Cronbach's Alpha reliability coefficient has been calculated as .96 for all the scale, as .89 for distributive justice which is one of the sub dimensions of organizational justice, .95 for procedural justice and .90 for interactional justice. After the factor analysis, 6 items of the three factor scale have measured distributive justice, 9 items of it have measured procedural justice and 4 items of it have measured interactional justice.

The items of the data collecting instrument have been in the form of 5-item Likert scale. The level of agree in this scale has been from 1= strongly disagree to 5= strongly agree.

*Data Analysis.* SPSS for Windows 15.0 has been used to analyze the data of this research, the correlation analysis and regression analysis have been used to the correlation between the school principals' favoritist attitudes and behaviors and the teachers' perceptions of organizational justice. The significance level has been taken as .05.

*Findings and Conclusion.* Following findings have been reached in this study which aims to find out the correlation between school principals' favoritist behaviors and attitudes and teachers' perception of organizational justice. The level of teachers' perceptions towards the school principals' favoritist attitudes and behaviors has been found to be at a low level, the level of teachers' perception towards organizational justice has been found to be at a high level. Teachers have perceived the distributive justice, procedural justice and interactional justice which are sub-dimensions of organizational justice at a high level.

The results of the correlation analysis done to determine relationship between and the school principals' favoritist attitudes and behaviors are: A high level and negative correlation ( $r = -.74; p < .01$ ) between the school principals' favoritist attitudes and behaviors and the teachers' perceptions of

organizational justice has been found. A midlevel and negative correlation ( $r = -.60$ ;  $p < .01$ ) between the school principals' favoritist attitudes and behaviors and distributive justice, a high level and negative correlation between the school principals' favoritist attitudes and behaviors and procedural justice ( $r = -.71$ ;  $p < .01$ ), and a high level and negative correlation between the school principals' favoritist attitudes and behaviors and interactional justice ( $r = -.72$ ;  $p < .01$ ) have also been found. If the school principals' favoritist attitudes and behaviors increase, the teachers' perceptions of organizational justice and its sub dimension distributive justice, procedural justice and interactional justice decrease.

The results of simple regression analysis are: It has been seen that the variable "favoritism" has been a meaningful predictor of organizational justice ( $R = 0.74$ ;  $R^2 = 0.55$ ;  $p < .01$ ) and its sub dimensions distributive justice ( $R = 0.60$ ;  $R^2 = 0.36$ ;  $p < .01$ ), procedural justice ( $R = 0.71$ ;  $R^2 = 0.50$ ;  $p < .01$ ) and interactional justice ( $R = 0.72$ ;  $R^2 = 0.52$ ;  $p < .01$ ). Also it has been found that the variable "favoritism" has explained meaningfully 54% of the total variance of organizational justice, 36% of total variance of distributive justice, 50% of the total variance of procedural justice, and 52% of total variance of interactional justice. As it is seen, the principals' favoritist attitudes and behaviors have a strong impact on the teachers' perceptions of organizational justice.

It has been found out that there is a meaningful and negative correlation between the school principals' favoritist attitudes and behaviors and the teachers' perceptions of organizational justice and its sub dimensions and favoritism is a meaningful predictor of organizational justice as result of this research. When the school principals' favoritist attitudes and behaviors increase, the teachers' perceptions of organizational justice decrease. Dysfunctional practices of human resources, low level of performance and prolificacy, job quitting, hindering integration of organization- employee, low level of morale and motivation, occupational burnout, stress, job dissatisfaction are some of many personal and organizational outputs of favoritism. If the perception of organizational justice is damaged, it is fatally important for both personally and organizationally. Because of this, reducing favoritism will contribute to increasing and strengthening perception of justice.

The following recommendations are suggested at the end of this study: If school principals behave according to principles of ethical issues and management legitimacy, this will reduce the amount of favoritist behaviors and attitudes; and this will help increase the perception of organizational justice in school. In addition to these, if school principals and education personnel are trained through in service trainings and sensitivity trainings about the organizational and personal outputs of favoritism, it can help school principals behave sensitively about favoritism.

### Kaynaklar/References

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., & Raggad, B. G. (1998). Assessing the effect of nepotism on human resource managers toward nepotism a cross cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Acar, G. (2011). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Akalan, A. R. (2006). *Türk kamu hizmetinde iyi yönetim ve yolsuzlukla mücadele* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Aktaş, E. (2010). *Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Araslı, H., & Tümer 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*, 36(9), 1237-1250.
- Asunakutlu, T. ve Avcı U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the Turkish educational system: Nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1), 19-35.
- Aydoğan, İ. (2012). The existence of favoritism in organizations. *African Journal of Business Management*, 6(12), 4577-4586.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 17(1), 29-62.
- 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.
- Chegini, M. G. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration* 1(2), 173-176.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium. A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Cremers, D. (2004). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.

- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Çelik, K. ve Erdem, A. R. (2012). Üniversitede çalışan idari personele göre "Kayırmacılık". *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11, 23-30.
- Çoban, O. (1999). Bir siyasal yozlaşma türü olarak rüşvet ve ekonomik etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 173-193.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası E-Dergi*, 2(2), 141-149.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 19(3), 467-498.
- Erdoğan, Ç. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin etik davranışları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1, 143-159.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. London: Sage.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories, *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Looking fair versus being fair: Managing impressions of organizational justice. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 11-157.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(1), 67-92.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karacağoğlu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43-64.
- Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla mücadelede uluslararası kuruluşların rolü. *Maliye Dergisi*, 153, 74-101.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi* (17. Baskı). Ankara: Nobel.

- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet alguları arasındaki ilişki düzeyi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Keleş, H. N., Özkan, T. K., & Bezirci, M. (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism, and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey, *International Business & Economics Research Journal*, September, 10(9), 9–16.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489–511.
- Köprü, B. (2007). *Türk kamu yönetiminde etik değerlerden sapma ve yönetsel yozlaşma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kuznar, L. A., & Frederick, W. (2005). *Simulating the effect of nepotism on political risk taking and social unrest*. NAACSOS (North American association for computational social and organizational science) *Annual Conference*, June, 26–28, Notre Dame.
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66–85.
- Özler, H., Özler E. D. ve Gümüştekin, G. E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 437–450.
- Özsemerci, K. (2003). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. *Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi*: 27.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Ponzo, M., & Scoppa, V. (2010). A Simple model of nepotism, dipartimento di economia e statistica ponte pietro bucci, cubo 0/C 87036 Arcavacata di Rende (Cosenza) Italy. *Department of Economics and Statistics*, University of Calabria.

- Poole, W. L. (2007). Organizational justice as a framework for understanding union management relations in education, *Canadian Journal of Education*, 30(3), 725–748.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., Antonioni, D., & Rahman, S. (2001). Do justice relationships with organization-directed reactions differ across U.S. and Bangladesh employees?, *The International Journal of Conflict Management*, 12(4), 333–349.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443.
- Trevino, L. K. (1992). The social effects of punishment in organizations: A justice perspective. *Academy of Management Journal*, 8, 365–378.
- 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.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353–380.
- Yıldırım, M. C. (2008). İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 56, 663–690.
- Yürür, S. (2009). Ödüllendirme sistemi yapı ve süreçleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 235–260.

Received: 14/10/2013

Revision received: 30/01/2014

Second revision received: 10/03/2014

Approved: 12/03/2014

---

\* 5-7 Eylül 2013 tarihleri arasında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nde düzenlenen 22. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.