



DOI: 10.18039/ajesi.1753795

## The Relationship Between Favoritism Behaviors of School Principals and Teachers' Perception of Organizational Cynicism<sup>1</sup>

Özge IŞIK<sup>2</sup>, Ceyhun KAVRAYICI<sup>3</sup>

Date Submitted: 29.07.2025 Date Accepted: 05.03.2026 Type<sup>4</sup>: Research Article

### Abstract

This study aims to examine the relationship between favoritism behaviors exhibited by school principals in educational institutions and the phenomenon of organizational cynicism observed in teachers. The study group consists of teachers working in primary schools located in the Odunpazarı district of Eskişehir during the 2023-2024 academic year. A survey was administered to a total of 355 educators selected via the random sampling method. The relational survey model was adopted as the research design. As data collection tools, in addition to the demographic information form prepared by the researchers, the "Favoritism in School Management Scale" developed by Erdem and Meriç (2012) and the "Organizational Cynicism Scale" developed by Sağır and Oğuz (2012) were used. The collected data were analyzed using SPSS software, utilizing statistical techniques such as T-Test, correlation, and regression analyses. The obtained findings reveal a moderate, positive, and statistically significant relationship between favoritism behaviors in school principals and teachers' levels of organizational cynicism. As teachers' perception levels regarding school principals' favoritism behaviors increase, their levels of organizational cynicism also increase. Furthermore, regression analysis results support that favoritism behaviors in schools are a significant predictor of organizational cynicism.

**Keywords:** favoritism, favoritism in school management, organizational cynicism

**Cite:** Işık, Ö., & Kavrayıcı, C. (2026). The relationship between favoritism behaviors of school principals and teachers' perception of organizational cynicism. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 16(1), 413-439. <https://doi.org/10.18039/ajesi.1753795>



<sup>1</sup> This article was produced from the master's project completed by the first author under the supervision of the second author.

<sup>2</sup> (Corresponding author) Non-Thesis Master's Student (Assistant Principal of Mehmet Ali Yasin Primary School), Anadolu University, Institute of Educational Sciences, Educational Administration, Turkey, [ozgenegiz@gmail.com](mailto:ozgenegiz@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0004-6459-0975>

<sup>3</sup> Doç. Dr., Anadolu University, Institute of Educational Sciences, Educational Administration, Turkey, [ckavrayici@anadolu.edu.tr](mailto:ckavrayici@anadolu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-8878-6102>

<sup>4</sup> This research study was conducted with Research Ethics Committee approval of Anadolu University, dated 29.01.2024 and issue number 681956



DOI: 10.18039/ajesi.1753795

## Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki<sup>1</sup>

Özge IŞIK<sup>2</sup>, Ceyhun KAVRAYICI<sup>3</sup>

Gönderim Tarihi: 29.07.2025 Kabul Tarihi: 05.03.2026 Türü<sup>4</sup>: Araştırma Makalesi

### Öz

Bu çalışma, eğitim kurumlarındaki müdürlerin sergilediği kayırmacı davranışlar ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algısı arasındaki bağlantıyı ele almayı hedeflemektedir. Araştırmanın çalışma grubunu, 2023-2024 akademik yılında Eskişehir'in Odunpazarı ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmada, rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiş toplam 355 eğitimciye anket uygulanmıştır. Araştırma deseni olarak ilişkisel tarama modeli benimsenmiştir. Veri toplama aracı olarak; araştırmacılar tarafından hazırlanan demografik bilgi formunun yanı sıra, Erdem ve Meriç (2012) tarafından geliştirilen "Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği" ile Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS yazılımı ile analiz edilmiş ve istatistiksel tekniklerden T testi, korelasyon ve regresyon analizlerine başvurulmuştur. Elde edilen bulgular, okul müdürlerindeki kayırmacı davranışlar ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında orta düzeyde, olumlu yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin artmasının, örgütsel sinizm algılarını da artırdığı ifade edilebilir. Ayrıca, regresyon analizi sonuçları, okullardaki kayırmacı davranışların örgütsel sinizm algılarının önemli bir yordayıcısı olduğunu desteklemektedir.

**Anahtar kelimeler:** kayırmacılık, okul yönetiminde kayırmacılık, örgütsel sinizm

**Atıf:** Işık, Ö. ve Kavrayıcı, C. (2026). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 16(1), 413-439. <https://doi.org/10.18039/ajesi.1753795>

<sup>1</sup> Bu makale birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında tamamladığı tezsiz yüksek lisans bitirme projesinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> (Sorumlu Yazar) Tezsiz Yüksek Lisans Öğrencisi (Mehmet Ali Yasin İlkokulu Müdür Yardımcısı), Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Programı, Türkiye, [ozgenegiz@gmail.com](mailto:ozgenegiz@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0004-6459-0975>

<sup>3</sup> Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, [ckavrayici@anadolu.edu.tr](mailto:ckavrayici@anadolu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-8878-6102>

<sup>4</sup> Bu çalışma Anadolu Üniversitesi'nin 29.01.2024 tarih ve 681956 sayılı Etik Kurul Onayı alınarak gerçekleştirilmiştir.

## Giriş

Günümüz dünyasında örgütler devamlı bir şekilde değişme ve gelişmeye tabidir. Bu yüzden bireylerin örgütsel performansı giderek önem kazanmaktadır. Çalışanın iş yeri ile ilgili duyguları örgütsel performans üzerinde son derece etkilidir. İş yeri ile ilgili olumlu duygulara sahip olan bireyler kendilerini güvende hissetmekte, örgütlerine karşı aidiyet beslemekte ve bu aidiyet bir amaç birlikteliğini beraberinde getirmektedir. Böylelikle örgüt amaçları kişisel amaçlara dönüşmekte ve örgüt başarısı olumlu yönde etkilenmektedir. Çalışanların kurumlarına olan güven duygusu ve dolayısı ile aidiyetlerinin zedelenmesi ise örgütsel performansı düşürmektedir (Kavrayıcı, 2019). Kayırmacılık, çalışanın iş yerinde kendini güvende hissedebilmesinin önünde engel teşkil eden etmenlerden biridir (Gül, 2016). Kayırmacı davranışlar, çalışanların adalet, güven, tatmin, bağlılık seviyelerini etkileyerek bunun neticesinde örgütsel sinizme neden olmaktadır. Çalışılan ortamdan hoşlanmayan, örgütün amacına ve uygulamalarına dahil olmayan bir çalışan uygun şartlar oluştuğunda işi bırakma, iş yavaşlatma, mesai saatlerini verimli kullanmayıp işi bitirmek için ideal zamandan daha fazla zaman harcama, ara verme, mazeretsiz olduğu halde işe gelmeme, çalışma sırasında iş dışındaki şeylerle ilgilenme, geç kalma, gibi davranışlar gösterebilir (Karademir, 2016). Dolayısı ile örgüt yöneticilerinin kayırmacı davranışlar sergilediğine dair algı örgütsel sinizmi beslemekte ve bu durum da örgüt performansını düşürmektedir. Bu noktada örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında ve yaygınlaşmasında yöneticilerin tutum ve davranışlarının belirleyici bir rol oynadığı söylenebilir. Özellikle yöneticilerin adalet, eşitlik ve tarafsızlık ilkelerinden uzaklaşan uygulamaları, çalışanların örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirmesine zemin hazırlamaktadır.

Yöneticinin asli görevi örgütün işgücü ve malzeme kaynaklarını organize ederek, örgütün yönetsel amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır (Bursalıoğlu, 2019). Yöneticinin bunu gerçekleştirme, örgütte meydana gelebilecek anlaşmazlık ve çatışmaları doğru yönetmesi ve kapsayıcı bir tutum sergilemesi ile sağlanabilecektir (Kavrayıcı, 2023). Yöneticinin tutumlarındaki ve davranışlarındaki kayırmacı yaklaşım işgörenlerin motivasyonunun azalmasına, verimliliklerinin ve aidiyet duygularının düşmesine neden olabilmektedir. Örgüt çapında kayırmacılık algılanmasına sebep olan yaklaşımlar çalışanların duygularına etki ederek verimliliklerini düşürecek, dolayısıyla örgüte zarar verecektir (Aydoğan, 2008).

Eğitim örgütleri, insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı, girdisi, süreci, çıktısı insan olan, kayırmacılık nedeniyle örgütsel sinizmin gelişebileceği yapılardır. Okul yöneticileri kayırmacı davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel sinizm geliştirmesine sebep olabilirler. Diğer taraftan, bu sebep-sonuç ilişkisi, öğretmenin bireysel niteliklerinden ve kurumsal aidiyetlerinden bağımsız düşünülemez. Özellikle sendikal kimliklerin ve toplumsal cinsiyet rollerinin belirleyici olduğu eğitim sisteminde bu süreç, öğretmenin cinsiyeti ve üye olduğu sendika gibi değişkenlere göre önemli farklılıklar gösterebilmektedir. Sendikal aidiyetin zaman zaman bir ayrıcalık ya da dışlanma gerekçesi olarak algılanması veya siyasal paralellik, öğretmenlerin adalet algılarını doğrudan şekillendirebilmektedir (Turhan, 2014). Benzer şekilde, toplumsal cinsiyet rollerinin yönetim kademelerindeki yansımaları, kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticilerinin davranışlarını farklı yorumlamalarına ve buna bağlı olarak farklı düzeylerde sinik tutumlar geliştirmelerine neden olabilmektedir (Demirtaş ve Demirbilek, 2019). Dolayısıyla, kayırmacılık ve sinizm ilişkisinin bu değişkenler göz ardı edilmeden incelenmesi gerekmektedir.

## **Kayırmacılık (Favoritizm) Kavramı ve Kayırmacılık Türleri**

Kayırmacılık kavramı 1828 yılında A.B.D başkanı Andrew Jackson tarafından, daha çok devlete personel alımında karşılaşılan haksız uygulamaların artması üzerine literatüre kazandırılmıştır ( Tortop, 1999). Siyasi bir dejenerasyon çeşidi olan kayırmacılık genellikle kamuda görevlendirilecek kimselerin seçim ve istihdamında liyakat yerine, siyasetçi veya bürokratların çeşitli nedenlerle seçtikleri kişilere öncelik verilmesi biçiminde gerçekleşmektedir (Çoban, 1999).

Literatür incelendiğinde, kayırmacılık davranışının birden fazla türde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu türler genellikle, kayırılan kişi ile kayıran arasındaki ilişkinin niteliğine göre şekillenir. Aydın (2015) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre kayırmacılığın, akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş-dost kayırmacılığı (kronizm), cinsel kayırmacılık, siyasi kayırmacılık, hizmet kayırmacılığı, gönül yapma (suvasyon) ve patronaj olmak üzere yedi türü bulunmaktadır.

En yaygın kayırmacılık türlerinden biri olan nepotizm bir kimsenin yalnızca akrabalık ilişkilerine dayanılarak, işin gerektirdiği özelliklere bakılmaksızın kamu görevine atanmasıdır (Çakır, 2014). Nepotizme benzer şekilde, yakın arkadaşlık ilişkilerine dayalı kayırmacılık türü ise kronizmdir. Kronizmde liyakat gözetilmeksizin eş, dost ve arkadaş bağlantılarına göre yapılan kayırmacılık söz konusudur (Aytaç ve İlhan, 2010). Cinsel kayırmacılıkta ise iş yerinde romantik bir birliktelik yaşanan, ilgi ya da hoşlanma hissedilen çalışana, terfi sağlanması veya bazı imtiyazlar tanınması durumu mevcuttur (Sheridan, 2007). İktidardaki partilerin kendi seçmenlerine destek olması ve seçmenlerine imtiyazlı davranması, ilgili kesimin devletin olanaklarından diğer seçmen grubundan fazla yararlanması ve bunun sayesinde haksız kazanç elde etmeleri siyasi kayırmacılık olarak tanımlanmaktadır (Turan, 2020). Siyasi kayırmacılığın devamında iktidarın ilerideki seçimde yeniden iş başına gelebilme için bütçeyi kendi seçim bölgelerine aktarması, bütçe kaynaklarını yağmalaması anlamına gelen hizmet kayırmacılığı ortaya çıkabilmektedir (Akgün, 2018). Bir diğer kayırmacılık türü olan suvasyonda ise yönetenlerin yandaş konumundaki bireyler kamu olanaklarından daha fazla faydalandırılmakta ve faydalandırılma süreçleri aracı kurumlar kanalıyla yönetilmektedir (Yıldırım, 2013). Patronaj olarak adlandırılan kayırmacılık türünde de siyasi partiler iktidara geldiklerinde, genellikle kedinden önceki iktidar döneminde atanmış devletteki üst düzey bürokratları görevinden alıp, boşalan ilgili pozisyonlara siyasi yandaşlık, ideoloji, nepotizm, kronizm gibi etmenleri gözetererek farklı kimseleri getirmektedirler (Özsemerci, 2003).

Kayırmacılığın tüm türleri, liyakat ilkesinin göz ardı edilmesi ve örgütsel kararların, iş gerekleri dışındaki kişisel veya grupsal aidiyetlere göre alınması eğitim örgütlerinin işleyişinde sorunlar yaratmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin kurum içinde adil muamele gördüğüne dair algısını sarsabilir. Özellikle eğitim kurumları gibi profesyonel yapının ve etik değerlerin ön planda olması gereken örgütlerde, kayırmacılık; örgütsel adaletin en büyük ihlallerinden biri olarak algılanmakta ve bunun doğal bir sonucu olarak da çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini artıran temel bir nokta olarak alanyazında öne çıkmaktadır.

### **Okul Yönetiminde Kayırmacılık**

Okuldaki yönetim süreçlerinde kayırmacılık, müdürlerin okul içindeki belli kişi veya grupları akrabalık, siyasi görüş, sendikal üyelik, arkadaşlık, hemşehrlik, cinsellik gibi çeşitli

nedenlerle kanunlara aykırı biçimde desteklemesi, koruması ve başka çalışanlara tanımadığı ayrıcalıklar sunması biçiminde ifade edilebilir (Meriç, 2012).

Eğitim örgütleri, diğer tüm kurumlar gibi, yöneticilerinden hem yasal mevzuata hem de mesleki etik ilkelerine sıkı sıkıya bağlı bir yönetim anlayışı beklemektedir (Bursalioğlu, 2019). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin davranışlarını bu standartlara uygun biçimde şekillendirmesi önemli görülmektedir (Kavrayıcı, 2021). Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, bu beklentiye somut bir düzenlemeye dökerek, kamu görevlilerinin her türlü ayrımcı veya kayırmacı eylemden kaçınmasını şart koşar. Söz konusu yönetmeliğin 14. Maddesi, yöneticilerin görevlerini ifa ederken akrabalık, hemşehrilik, siyasi yakınlık veya kişisel dostluk gibi nedenlerle taraf tutmasını veya ayrımcılık yapmasını açıkça yasaklamaktadır.

Okul yönetiminde kayırmacılığın gözlenmesine sebep olan faktörler genellikle yönetsel belirsizlik, hesap verebilirlik eksikliği ve kişisel motivasyonlar ekseninde toplanır. Yöneticilerin kayırmacı davranış sergilemesinin temelinde, yönetim yetkisini kişisel çıkarları doğrultusunda kullanma eğilimi bulunmaktadır (Çağlayan ve Özer, 2016). Bu eğilim, özellikle Türkiye'de örgüt kültürünün güçlü ilişkilere dayanması, merkezîyetçi yapı ve denetim mekanizmalarındaki zayıflıklar sebebiyle kolaylaşmaktadır (Kılınç, 2014) (Akı18) (Akı18)Yönetici atama ve terfi süreçlerinin şeffaf olmaması, yasal boşluklar ve kriterlerin belirsizliği, müdürlerin keyfi kararlar almasına zemin hazırlayan yapısal nedenlerdir (Demirbilek N., 2021). Ayrıca, yöneticinin kendi çevresini güçlendirme, sadakat bekliliği yapma veya belirsizliği azaltma motivasyonu da, liyakati göz ardı ederek kişisel yakınlığa dayalı kararlar almasına neden olabilmektedir (Meriç, 2012). Bu nedenler zinciri, okulun sadece bir eğitim kurumu değil, aynı zamanda kişisel güç dinamiklerinin de etkili olduğu bir sosyal sistem olduğunu göstermektedir.

Türk Millî Eğitim Sisteminde hem merkezi yönetimlerde hem de yerel örgütler bünyesinde ara sıra kayırmacılık uygulandığına dair haberlere denk gelinmektedir (Erdem ve Meriç, 2013). Kayırmacı uygulamalar, okullarda işe uygun olma, layıklık, hak etme gibi olumlu durumları içeren liyakat ilkesine ters düşerek okul veriminin ve etkililiğinin düşmesine sebebiyet vermektedir (Demirbilek M., 2021). Okullardaki yöneticilerin kayırmacı yaklaşımları özellikle öğretmenler için kötü etkiler oluşturmakta ve bu durum öğretmenlerin işlerine ve okullarına yabancılaşmasına sebebiyet vermektedir. Öğretmenlerin yaşadıkları bu yabancılaşma duygusu okul aidiyetlerini ve yöneticilere duydukları güveni zedelemektedir. Bunun yanında, kayırmacılık öğretmenlerin memnuniyetlerini ve motivasyonlarını azaltmakta, bitkinlik hissine sebep olmakta, sürekli kontrol altında tutuldukları hissiyatını yaratmakta, öğretmenlerde ders dışı etkinliklere katılma ve sorumluluk alma isteğini azaltmaktadır (Meriç, 2012). Okulların açık sistemler olması nedeni ile okullarda uygulanan kayırmacılığın tüm olumsuz etkileri toplumu da etkilemektedir. Çünkü okullar toplumun neredeyse tüm dinamiklerini etkileyebilecek çıktılara sahiptir (Gider ve Okçu, 2021).

### **Okul Yönetiminde Kayırmacılığın Boyutları**

Çalışmada kullanılan **Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği** (Erdem ve Meriç, 2013), kayırmacılığı ayrımcılık, iltimas ve nepotizm olmak üzere üç alt boyutta incelemektedir. Bu boyutlar, yöneticilerin sergilediği haksız ve etik dışı davranışların farklı görünümünü temsil etmekte ve çalışmanın analizlerinde bu yapı temel alınmaktadır.

**Ayrımcılık:** yöneticinin bir çalışana veya gruba karşı önyargılı davranarak, onu diğerlerinden daha kötü koşullara veya muameleye tabi tutması şeklinde tanımlanır (Meriç, 2012). Bu boyut, genellikle çalışanların sendikal üyelik, siyasi görüş, etnik köken veya cinsiyet gibi kişisel özelliklerine dayanır (Özen, 2018). Ayrımcılık, bireyleri sırf ait oldukları gruptan dolayı hak ettikleri fırsatlardan veya kaynaklardan mahrum bırakmak suretiyle liyakat ilkesini tamamen göz ardı eder ve en belirgin haksızlık biçimlerinden birini oluşturur.

**İltimas:** yöneticinin belirli bir çalışana veya gruba, sahip oldukları liyakata dayanmaksızın, kişisel yakınlık, arkadaşlık veya sadakat gibi nedenlerle diğerlerine tanınmayan pozitif ayrıcalıklar sağlamasıdır (Kaygusuz, 2018; Erdem ve Meriç, 2013). Bu durum, terfi, görevlendirme, ödüllendirme veya eğitim fırsatları gibi konularda, hak etmeyen kişilerin kayırılması şeklinde ortaya çıkar (Akdemir vd., 2016). İltimas, örgütsel adalet algısının en çok zedeleniği ve çalışanlar arasında kıskançlık ve sinizme neden olan boyutlardan biridir.

**Nepotizm:** hısım ve akrabalık ilişkilerine dayalı kayırmacılık türüdür (Erdem ve Meriç, 2013). Yöneticinin, yakın akrabalarını veya aile üyelerini işe alma, görevde yükseltme, yüksek pozisyonlara atama veya onlara özel imtiyazlar sağlama eğilimidir (Bursalıoğlu, 2019). Okul yönetiminde nepotizm, pozisyonların veya kaynakların aile üyelerinin çıkarları doğrultusunda kullanılması ile sonuçlanır ve okul içindeki örgütsel güven ve motivasyonu düşürür.

Okul yönetiminde ayrımcılık, iltimas ve nepotizm biçiminde ortaya çıkan kayırmacı uygulamalar, yalnızca bireysel düzeyde adaletsizlik algısına yol açmakla kalmamakta; aynı zamanda çalışanların örgüte yönelik duygu, tutum ve inançlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu tür uygulamalar, öğretmenlerin okul yönetimine ve örgütün temel değerlerine olan güvenini zedelemekte, adalet ve eşitlik ilkelerinin ihlal edildiği algısını güçlendirmektedir. Zaman içerisinde bu olumsuz algılar, çalışanların örgüte karşı yabancılaşmasına, umutsuzluk ve hayal kırıklığı yaşamasına neden olarak örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla okul yönetiminde sergilenen kayırmacı davranışlar, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının oluşumunda ve güçlenmesinde önemli bir etken olarak değerlendirilebilir.

## Sinizm Kavramı

Sinizm kelimesi otorite ve kurumlara yönelik olarak hissedilen negatif, güvensiz duygular olarak tanımlanabilir. Sinizm insanların davranışları ve eylemlerinde samimiyet ve iyilik tarzı niteliklerin olmadığına ilişkin inanç olarak da tanımlanabilir (Kaplan vd., 2008)

## Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm bireylerin, çalıştıkları örgütün dürüstlük yoksunu olduğunu düşünmesi ve sebeple örgütlerine karşı olumsuz tutum sergilemesi olarak tarif edilebilir (Abraham, 2000). Örgütsel sinizmin, kurumsal/toplumsal sinizm, işgören sinizmi kişilik sinizmi, mesleki sinizm ve örgütsel değişim sinizmi, olmak üzere beş türü vardır:

**Kişilik sinizmi:** insanın bireysel özelliklerinden kaynağını alan, doğuştan gelen ve değiştirilemeyen bir sinizm türüdür. Genellikle güvensizlik nedeni ile kişilerarası bağların zayıf kurulması ve alaycı bir şekilde diğer insanları hor görme biçiminde ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000).

**Toplumsal veya kurumsal sinizm:** bireylerin yaşamakta oldukları devletin yöneticilerine veya kurumlarına güvenmemesi biçiminde ifade edilmektedir (Kanter ve Mirvis, 2006).

**İşgören sinizmi:** çalışanın iş yerine, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına yönelik geliştirdiği olumsuz tutum ve davranışlardır (Cartwright ve Holmes, 2006).

**Örgütsel değişim sinizmi:** örgütsel yapıdaki değişimi sağlayan yöneticiye yönelik güven eksikliği ve işgörenlerce başarılı olmadığı düşünülen örgütsel değişim çabalarının geçmişlerine yönelik direnç olarak tanımlanmaktadır (Austin vd., 1997).

**Mesleki sinizm:** bireyde bulunan değerler ile üyesi olduğu örgütteki değerlerin çatışması halinde veya bazı mesleklerde hizmet verenle hizmet alan arasında cereyan eden olumsuz etkileşimlerin, hizmet vereni duygusal ve fiziksel açıdan tükenmişliğe sürüklemesi ile oluşmaktadır (Abraham, 2000).

### ***Örgütsel Sinizmin Boyutları***

Örgütsel sinizm literatürde yaygın olarak Dean ve arkadaşları (1998) tarafından ortaya konan üç boyutta incelenmektedir. Ancak, çalışmada kullanılan Örgütsel Sinizm Ölçeği (Sağır ve Oğuz, 2012) ise, kurumdan yabancılaşıma boyutunun da eklenmesiyle dört alt boyuta sahiptir. Bu dört boyut, çalışanların örgüte karşı geliştirdiği olumsuz tutumun farklı dışavurumlarını temsil etmektedir.

Bilişsel boyuttaki örgütsel sinizmde, kişilerin yaptıkları eylemlerin ve güdülerin özünde iyi niyetli olmadığına dair bir inanç geliştirilmiştir ve bu inanç nedeniyle çalışanlar örgütün kendilerine ihanet edeceği ve örgüte güvenmemeleri gerektiği kanısına sahiptirler (Kaplan vd., 2008). Duyuşsal boyutta ise sinik tutuma sahip olan bireyler, örgüt çalışanlarının dürüst, adaletli, ahlaklı olması yönündeki beklentileri karşılık bulmadığı için hayal kırıklığı, sinirlilik gibi olumsuz duygular geliştirirler (Sezenöz, 2021). Örgütsel sinizmin üçüncü ve eyleme dönük aşamasını temsil eden davranışsal boyut, bireyde yerleşik hale gelmiş olan olumsuz inanç, düşünce ve duyguların ardından olumsuz davranışların gözlemlendiği boyuttur. Bu davranışlar gelecekte örgütü zor durumlarda bırakmaya yönelik olarak işveren veya kurum gıyabında alaycı, küçük düşürücü, kötü sözler söylemek gibi sözel boyutta olabilir (Dean, vd., 1998). Ölçeğin ayırt edici boyutu olan kurumdan yabancılaşıma boyutu ise, çalışanın kendini kurumun değerlerinden ve amaçlarından uzaklaşmış hissetmesini ifade etmektedir. Bu, çalışanın kurumuna olan aidiyet duygusunu kaybetmesi, kurumun hedefleri ile ilgilenmemesi ve işiyle duygusal bağının zayıflaması şeklinde görülür.

### ***Örgütsel Sinizmin Sonuçları ve Eğitim Örgütlerindeki Yansımaları***

Örgütsel sinizm, bireysel bir tutum olmanın ötesinde örgütün geneline yayılan olumsuz etkileriyle dikkat çekmektedir. Alan yazın incelendiğinde bu etkiler; çalışanların tatmin düzeylerinin düşmesi, örgütlerine karşı yabancılaşımaları, örgütsel bağlılıklarının azalması ve tükenmişlik hissinin yoğunlaşması ekseninde toplanmaktadır (Güzeller ve Kalağan, 2010). Güncel çalışmalar da sinizm olgusunun hem çalışanlar hem de örgütler açısından çok yönlü olumsuz etkiler barındırdığını ortaya koymaktadır (Karademir, 2016).

Özellikle eğitim örgütleri açısından bakıldığında, sinizmin yarattığı tahribat çok daha kritik bir boyuta ulaşmaktadır. Okulu veya eğitimi geliştirme gayretinde olan öğretmenler, bu

çabalarının yöneticiler veya sistem tarafından desteklenmediğini ve önemsenmediğini düşündüklerinde geri çekilme davranışı sergilemektedirler. Bu durum, öğretmenin sadece bireysel performansını düşürmekle kalmayıp, eğitim kalitesini artırma yönündeki gönüllü çabalarını da sonlandırmasına neden olmaktadır (Elsaied, 2022).

Sinizm yaşayan öğretmenlerde görülen en belirgin eğilim, sarf edilen emeğin görünmez olduğu inancıyla birlikte gelişen öğrenilmiş çaresizlik ve mesleki isteksizliktir. Yöneticilerin adil olmadığı ve liyakatin gözetilmediği düşüncesi kökleştiğinde, öğretmenler hak etmeyen iş arkadaşlarının itibar gördüğünü düşünerek çalışma barışından uzaklaşmaktadır. Bu algı, okuldaki sosyal dokuyu zedelemekte; öğretmenlerin hem yöneticilerine hem de meslektaşlarına karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine yol açmaktadır (Yıldırım, 2022)

Sonuç olarak, okula duyulan ilginin azalması ve kurumun geleceğine dair derin bir ümitsizliğin hâkim olması (Güzeller ve Kalağan, 2010), eğitim ortamını sadece zorunlu görevlerin yapıldığı mekanik bir yapıya dönüştürür. Öğretmenlerin yaşadığı bu motivasyon kaybı ve yabancılaşma, kaçınılmaz olarak sınıf içine de yansyarak eğitim-öğretim süreçlerinin niteliğini ve öğrenci başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

Toplumsal değerleri ve o toplumun kültürünü gelecek nesillere aktarmada önemli olan eğitim örgütleri, bu boyutu ile toplumların geleceğini inşa etmektedir. Eğitim kurumlarında sinizmin engellenmesi veya sinizmin doğru bir şekilde yönetilebilmesi öğretmenlerin dolayısıyla da eğitim kurumlarının daha başarılı olmalarını sağlayacaktır (Turan, 2020).

## Kayırmacılık ve Sinizm Arasındaki İlişki

Eğitim örgütü çalışanlarının tutumlarını belirleyen ana dinamiklerden bir tanesi, örgüt içi uygulamaların adil olup olmadığına yönelik algıdır. Kayırmacılık, liyakat ilkesini devre dışına çıkararak; örgütsel kaynakların, ödüllerin veya pozisyonların yetenek ve performans yerine, akrabalık, hemşehrlik veya siyasi yakınlık gibi kriterlere göre dağıtılmasına sebep olmaktadır (Erdem ve Meriç, 2013). Bu durum, örgütte kayırılanlar ve dışlananlar biçiminde iki sınıf oluşmasına ve çalışma barışının bozulmasına ortam hazırlar.

Kayırmacılıkla sinizm arasındaki ilişkiyi açıklayan en güçlü teorik zemin örgütsel adalet kavramıdır. Dağıtımsal ve işlemsel adaletin zarar gördüğü durumlarda sinizm, kaçınılmaz bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (James, 2005; Polat, 2009). Bir öğretmen, gösterdiği emeğin karşılığını alamadığını, buna karşılık yöneticiye yakın olanların haksız kazanç veya ayrıcalık sağladığını gözlemlediğinde, adalet duygusu derin bir yara alacaktır. Adaletsizliğe dair bu inanç, sinizmin bilişsel boyutunu tetikleyecek ve öğretmenin yönetime karşı şüpheli, eleştirel bir tutum geliştirmesine sebep olacaktır (Andersson, 1996).

Yöneticinin sergilediği kayırmacı davranışlar, çalışanların yöneticiye duyduğu güven unsuruna da doğrudan zarar vermektedir. Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998), örgütün dürüstlük, samimiyet ve adalet ilkelerinden yoksun olduğuna dair inancın, örgütsel sinizmin temelinde yattığını belirtmektedir. Kayırmacı bir okul yöneticisi, kararlarında objektif kriterlerden uzaklaşarak bu inancı somutlaştırmaktadır. Yöneticinin dürüstlüğüne dair inancını yitiren öğretmen de, savunma mekanizması olarak sinik bir tavır geliştirir ve örgütle olan duygusal bağını koparır (Kaya, 2023).

Eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin, ders programı dağılımı, nöbet görevleri, ödüllendirme gibi konularda sergilediği kayırmacı davranışlar, öğretmenlerin zihninde daha fazla çabalamasının sonucu değiştirmeyeceği algısını pekiştirir (Aydoğan, 2009). Beklenti

teorisine göre, çaba ile ödül arasındaki bağlantının bozulduğu bu noktada motivasyonun yerini tepki alır. Dolayısıyla kayırmacılık, sizinin sadece bir sebebi değildir, aynı zamanda onu güçlendiren ve meşrulaştıran en kuvvetli kaynaktır (Tınaz, 2011).

Sonuç olarak, alan yazındaki çalışmalar incelendiğinde; kayırmacılık algısı ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir (Güzeller ve Kalağan, 2010). Öğretmenlerin algıladıkları kayırmacılık seviyesi arttıkça, okula ve yönetime yönelik sinik tutumları da artmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların örgütlerine yönelik pozitif duygular besleyebilmesi, ancak kayırmacılık faaliyetlerinin engellenmesi ve tüm çalışanlara eşit mesafede duran şeffaf bir yönetim anlayışının benimsenmesi ile mümkündür.

## Problem Durumu

Bu araştırmada okullardaki kayırmacı davranışlarla sergilenen örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu genel amaç ışığında şu sorulara cevap aranmaktadır:

- Okul müdürleri ne düzeyde kayırmacı davranışlar sergilemektedir?
- Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinizm ne düzeydedir?
- Okul müdürlerinin sergiledikleri kayırmacı davranışlara ve örgütsel sinizme yönelik öğretmen algıları öğretmenlerin cinsiyetine göre değişmekte midir?
- Öğretmenlerin okul müdürlerinin sergiledikleri kayırmacı davranışlara ve örgütsel sinizme ilişkin algıları bağlı oldukları sendikaya göre değişmekte midir?
- Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarıyla okul müdürlerinin kayırmacı davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Okul müdürlerinin kayırmacı davranışları, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini anlamlı bir biçimde yordamakta mıdır?

## Yöntem

### Araştırma Deseni

Bu araştırmanın temel amacı, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin kayırmacı davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki bağlantıyı incelemek olduğundan, çalışmanın modeli olarak ilişkisel tarama yöntemi benimsenmiştir. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha fazla değişken arasındaki eşzamanlı değişimleri nicel olarak ortaya koymayı ve bu ilişkinin varlığını ve/veya derecesini tespit etmeyi amaçlayan yaklaşımlardır (Creswell, 2012; Karasar, 2006).

### Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini, 2023-2024 akademik yılında Eskişehir'in Odunpazarı ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Söz konusu dönemde bu okullarda toplam 1458 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırma örnekleminin belirlenmesi

adına %95 güven düzeyi ve %5 hata payı göz önünde bulundurularak hesaplanan örneklem büyüklüğü en az 305 katılımcı olarak belirlenmiştir. Ancak olası kayıplar göz önünde bulundurularak veri toplama aracı, evrenden basit rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 380 öğretmene uygulanmıştır. Eksik ve özensiz doldurulan formlar değerlendirme dışı bırakılmıştır. Uç değerler de belirlenip analiz dışında bırakıldıktan sonra, 355 veri toplama aracından elde edilen veriler analize dahil edilmiştir. Katılımcıların %60'ının kadın olduğu ve %69,9'unun herhangi bir meslek örgütüne (sendika) üyeliğinin bulunduğu tespit edilmiştir.

## **Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın verilerinin toplanması için “Kişisel Bilgi Formu”, Meriç (2012) tarafından geliştirilen ‘Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği’, Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmış ve örneklem grubuna uygulanmıştır.

### ***Kişisel Bilgi Formu***

Araştırmanın katılımcısı olan öğretmenlerden kişisel bilgileri edinmek amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” oluşturulmuştur. İlgili formda, cinsiyet ve meslek örgütüne üyelik değişkenlerini saptamak için hazırlanmış toplam iki soru yer almaktadır.

### ***Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği***

Araştırma verilerinin toplanmasında, Meriç (2012) tarafından geliştirilen olduğu “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, koordinasyon (beş madde), örgütlenme (yedi madde), planlama (dört madde) ve değerlendirme (dokuz madde) olmak üzere dört faktörden ve 25 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, 5’li Likert tipindedir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları orijinal geliştirme çalışmasında kapsamlı bir şekilde test edilmiştir. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri .934 olarak bulunmuş ve veri setinin faktör analizi için mükemmel düzeyde uygun olduğu belirlenmiştir (Bartlett Testi,  $\chi^2=6437.061$ ,  $p<.05$ ). Yapılan faktör analizleri sonucunda, dört faktörlü yapının toplam varyansın %73.06’sını açıkladığı ve bu oranın sosyal bilimler için yüksek bir düzeyde olduğu rapor edilmiştir. Maddelerin faktör yük değerleri .416 ile .852 arasında değişmektedir. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliğini gösteren Cronbach Alfa katsayısı .962 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlara ait güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla; Değerlendirme için .934, Koordinasyon için .916, Örgütlenme için .930 ve Planlama için .834’tür. Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları .487 ile .764 aralığındadır.

### ***Örgütsel Sinizm Ölçeği***

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan diğer ölçek Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sinizm Ölçeği”dir. Ölçek, 5’li Likert tipinde (“1=Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5=Kesinlikle Katılıyorum” arası) ve toplam 25 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, “Performansı Düşüren Etkenler” (9 madde), “Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal ve Davranışsal) Uzaklaşma” (7 madde), “Okula Karşı Olumsuz Tutum” (5 madde) ve “Çalışanların Kararlara/Uygulamalara Katılımı” (4 madde) olmak üzere dört alt boyutta toplanmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliği AFA ile test edilmiştir. Analiz öncesinde veri setinin uygunluğunu

belirlemek için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi değeri .88 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı olduğu ( $p < .001$ ) belirlenmiştir. Bu değerler, veri setinin faktör analizi için yüksek düzeyde uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1.00'in üzerinde olan dört faktörlü bir yapı ortaya çıkmış ve bu yapı toplam varyansın %58.67'sini açıklamıştır. Maddelerin faktör yük değerleri .41 ile .82 arasında değişmektedir. Ölçeğin güvenilirliği ise Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile sınanmıştır. Ölçeğin tamamı için bu değer .89 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlara ait güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla; Performansı Düşüren Etkenler için .88, Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma için .86, Okula Karşı Olumsuz Tutum için .85 ve Çalışanların Kararlara/Uygulamalara Katılımı için .68'dir.

## Verilerin Toplama Süreci

Çalışmada, Erdem ve Meriç (2012) tarafından geliştirilen "Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği" ile Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilen "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeklerin araştırmada kullanımı için ilgili yazarlardan elektronik posta yoluyla yazılı izin alınmıştır. İki ölçek, katılımcıların demografik bilgilerini (cinsiyet, yaş, kıdem, branş, görev yapılan okul türü vb.) sorgulayan bir bölüm ile birleştirilerek çevrimiçi bir anket formu (Google Forms) oluşturulmuştur. Formun girişinde araştırmanın amacı, verilerin gizliliği ve gönüllülük esasına dayandığı katılımcılara açıkça bildirilmiştir. Hazırlanan çevrimiçi anket formunun bağlantısı, Eskişehir'in Odunpazarı ilçesinde görev yapan öğretmenlere, okul yönetimleri ve öğretmen grupları aracılığıyla elektronik ortamda (e-posta ve sosyal medya mesajlaşma grupları) ulaştırılmıştır. Belirlenen süre sonunda toplam 380 öğretmen anketi yanıtlamıştır. Toplanan verilerin analize hazır hale getirilmesi için veri analizi bölümünde detaylı bir biçimde anlatılan adımlar uygulanmıştır.

## Veri Analizi

Veri analizine başlamadan önce, toplanan 380 katılımcının yanıt formlarında uç değerlerin varlığı incelenmiştir. Uç değerler, değişkenlere ilişkin aşırı ya da anormal yanıtları ifade eder ve istatistiksel analiz sonuçlarını çarpıtabilecek niteliktedir (Fraenkel vd., 2012). Tekil uç değerlerin belirlenmesi için standartlaştırılmış Z puanlarına başvurulmuş;  $\pm 3,29$  aralığının dışındaki değerler bu bağlamda dikkate alınmıştır. Çoklu uç değerlerin tespiti ise Mahalanobis uzaklık ölçüsü aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte, serbestlik derecesi ve kümülatif olasılık değerleri, ki-kare ( $\chi^2$ ) dağılımı ile karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

İncelemeler sonucunda, 17 katılımcının verilerinin uç değer olarak sınıflandırılması gerektiği belirlenmiş; ayrıca 8 katılımcının eksik ve özensiz doldurulan formları analiz sürecinden çıkarılmıştır. Böylece araştırmanın analizleri, 355 katılımcının verisi üzerinden yürütülmüştür. Ardından, verilerin normal dağılım varsayımlarını karşılayıp karşılamadığının belirlenmesi için basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri hesaplanmıştır.

**Tablo 1**

*Ölçek ve Alt Boyutların Normallik Varsayımı*

Boyutlar	Skewness	Kurtosis
Planlama	0,564	-0,611

**Tablo 1**

(Devam)

Boyutlar	Skewness	Kurtosis
Örgütlenme	0,401	-0,966
Koordinasyon	0,423	-0,72
Değerlendirme	0,57	-0,707
Okul yönetiminde kayırmacılık genel ölçeği	0,394	-0,85
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	-0,714	0,165
Okula karşı olumsuz tutum	0,91	0,05
Çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma	0,432	-0,638
Performansı düşüren etkenler	-0,001	-1,106
Örgütsel sinizm genel ölçeği	0,375	-0,271

Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel sinizm ölçekleri ile alt boyutlarında basıklık ve çarpıklık değerleri +1.5 ve -1.5 aralığında bulunmuştur. Bu değerler alan yazındaki referans değerler arasındadır ve veri setinin parametrik testlere uygun olduğunu göstermektedir. (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu nedenle araştırmada ilk önce fark testlerinden t-testi gerçekleştirilmiş daha sonra korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

### Güvenirlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığı; McDonald's Omega ( $\omega$ ) ve Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayıları ile değerlendirilmiştir. Elde edilen ve Tablo 3'te ifade edilen güvenirlik katsayılarına göre, her iki ölçeğin de alt boyutlarının güvenirlik değerleri oldukça yüksek bulunmuştur. Literatürde yaygın olarak kabul edilen ölçütler doğrultusunda, McDonald's Omega ve Cronbach's Alpha değerlerinin .70'in üzerinde olması, ölçeklerin iç tutarlılığının iyi düzeyde olduğunu göstermektedir (Pett vd., 2003; Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu doğrultuda, Planlama, Örgütlenme, Koordinasyon ve Değerlendirme faktörlerinde elde edilen Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla .923, .871, .778 ve .866; McDonald's Omega değerleri ise .925, .872, .779 ve .867 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, özellikle planlama boyutunun çok yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu, koordinasyon boyutunun ise diğerlerine göre daha düşük olsa da kabul edilebilir düzeyde tutarlılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Okul yönetiminde kayırmacılık ölçeği toplam puanı için Cronbach's Alpha değeri .948 ve McDonald's Omega değeri .949 olarak belirlenmiş olup, bu yüksek değerler ölçeğin yapısal olarak güçlü ve güvenilir olduğunu doğrulamaktadır. Örgütsel sinizm ölçeği kapsamında incelenen çalışanların kararlarına uygulamalara katılımı, okula karşı olumsuz tutum, çalıştığı kurumdan uzaklaşma ve performansı düşüren etkenler alt boyutları da yüksek iç tutarlılık göstermiştir. Bu boyutlara ait Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla .846, .874, .843 ve .954; McDonald's Omega değerleri ise .847, .881, .844 ve .955 olarak bulunmuştur. Özellikle performansı düşüren etkenler boyutunun çok yüksek güvenirlik katsayısına sahip olması, bu boyutun katılımcılar tarafından tutarlı şekilde algılandığını yansıtmaktadır. Örgütsel sinizm ölçeği toplam puanı için Cronbach's Alpha değeri .965 ve McDonald's Omega değeri .967 olarak hesaplanmıştır. Bu

değerler, ölçeğin bütünüyle oldukça yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu ve verilerin güvenilir bir şekilde toplandığını göstermektedir.

Genel olarak, hem örgütsel sinizm hem de okul yönetiminde kayırmacılık ölçeklerinin alt boyutlarına ait tüm güvenilirlik katsayıları istatistiksel açıdan kabul edilebilir ve yüksek düzeydedir. Bu bulgular, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının yapısal tutarlılığının güçlü olduğunu, geçerlik ve güvenilirlik açısından uygun olduğunu ve elde edilen sonuçlara güvenilerek yorum yapılabileceğini desteklemektedir.

**Tablo 2**

*Güvenirlilik Analizlerinin Sonuçları*

<b>Faktör</b>	<b>Alpha (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Omega (<math>\omega</math>)</b>
Planlama	0,923	0,925
Örgütlenme	0,871	0,872
Koordinasyon	0,778	0,779
Değerlendirme	0,866	0,867
Okul yönetiminde kayırmacılık ölçeği toplam	0,948	0,949
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	0,846	0,847
Okula karşı olumsuz tutum	0,874	0,881
Çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma	0,843	0,844
Performansı düşüren etkenler	0,954	0,955
Örgütsel sinizm ölçeği toplam	0,965	0,967

## **Etik Konular**

Bu çalışma, Anadolu Üniversitesi Etik Kurulu'ndan alınan 15.01.2024 tarihli ve 681956 sayılı karar uyarınca ve etik kurallar çerçevesinde yürütülmüştür.

## **Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde verilerden elde edilen bulgular belirtilmektedir. Örgütsel sinizm ile okul yönetiminde kayırmacılık ve alt boyutlarına ilişkin hesaplanan standart sapmalara ve aritmetik ortalamalara ait değerler Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3**

*Öğretmenlerin okulda sergilenen kayırmacılık ve örgütsel sinizm algılarına ilişkin betimsel değerler*

	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Std. Sapma</b>
Planlama	355	2,29	1,126
Örgütlenme	355	2,26	1,094
Koordinasyon	355	2,31	1,076
Değerlendirme	355	2,08	,992

**Tablo 3***(Devam)*

	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Std. Sapma</b>
Okul yönetiminde kayırmacılık genel ölçeği	355	2,21	,973
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	355	3,70	,949
Okula karşı olumsuz tutum	355	2,06	1,084
Çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma	355	2,48	1,096
Performansı düşüren etkenler	355	2,82	1,172
Örgütsel sinizm genel ölçeği	355	2,71	,859

Tablo 3'te öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilediği kayırmacı davranışlara ve örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin algılarının betimsel istatistikleri yer almaktadır. Katılımcıların (N = 355) kayırmacı davranışlara ilişkin algıları incelendiğinde, okul yönetiminde kayırmacılık genel ölçeği ortalamasının  $2,21 \pm 0,973$  olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlar arasında en yüksek ortalama koordinasyon boyutunda ( $2,31 \pm 1,077$ ), en düşük ortalama ise değerlendirme boyutunda ( $2,08 \pm 0,992$ ) saptanmıştır. Bu sonuçlar, öğretmenlerin özellikle koordinasyon süreçlerinde daha belirgin kayırmacı uygulamalar gözlemlediklerini, ancak genel olarak kayırmacılık algısının orta-alt düzeyde kaldığını göstermektedir.

Örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin veriler incelendiğinde, örgütsel sinizm genel ölçeği ortalamasının  $2,71 \pm 0,860$  olduğu görülmüştür. Bu değer, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin algılarının okulda sergilenen kayırmacılığa ilişkin algıya göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Alt boyutlar arasındaki en yüksek aritmetik ortalama performansı düşüren etkenler boyutunda ( $2,82 \pm 1,173$ ), en düşük ortalamaysa okula karşı olumsuz tutum boyutunda ( $2,06 \pm 1,085$ ) bulunmuştur. Bu bulgu, öğretmenlerin okula karşı genel olarak olumlu bir tutum sergilediklerini, ancak iş performanslarını olumsuz etkileyen faktörlerin kendilerini daha fazla etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, çalıştığı kurumdan uzaklaşma boyutunun ortalaması  $2,48 \pm 1,097$  olarak belirlenmiş olup, bu değer öğretmenlerin duyuşsal ve davranışsal olarak kurumdan belirli bir mesafe oluşturmaya başladıklarını düşündürmektedir. Katılımcıların karar süreçlerine ve uygulamalara katılımlarına ilişkin algılarının ortalaması  $3,70 \pm 0,950$  olarak saptanmıştır ve bu yüksek değer, öğretmenlerin karar alma süreçlerine yeterince dahil edilmediklerini ve bu süreçlerde adil olmayan uygulamaların devam ettiğini düşündüklerini yansıtmaktadır.

Çalışmanın üçüncü araştırma sorusunda örgütsel sinizm ile okul yönetiminde kayırmacılık ölçekleri ve alt boyutlarında cinsiyet değişkeni bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için t-testi kullanılmıştır. Tablo 4'ün sol kısmında betimsel istatistikler tablosu yer almakta olup tablo, grup mevcutları, ortalama ve standart sapmaları sunulmuştur.

**Tablo 4***Ölçeklerden alınan puanların cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması*

	Cinsiyet	N	Ortalama	S.S.	t	df	p																																																																																																								
Planlama	Kadın	213	2,2195	1,15063	-1,536	353	,125																																																																																																								
	Erkek	142	2,4067	1,08488				Örgütlenme	Kadın	213	2,1717	1,12144	-1,920	353	,056	Erkek	142	2,3984	1,04090	Koordinasyon	Kadın	213	2,2582	1,12953	-1,236	327,646	,217	Erkek	142	2,3986	,99059	Değerlendirme	Kadın	213	2,0037	1,00924	-1,879	353	,061	Erkek	142	2,2050	,95822	Okul yönetiminde kayırmacılık genel ölçeği	Kadın	213	2,1362	1,00266	-1,846	353	,066	Erkek	142	2,3301	,91821	Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Kadın	213	3,7477	,91791	1,107	353	,269	Erkek	142	3,6338	,99452	Okula karşı olumsuz tutum	Kadın	213	1,9700	1,04061	-1,929	353	,055	Erkek	142	2,1958	1,13824	Çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma	Kadın	213	2,4078	1,08976	-1,610	353	,108	Erkek	142	2,5986	1,10105	Performansı düşüren etkenler	Kadın	213	2,7809	1,20625	-,775	353	,439	Erkek	142	2,8795	1,12275	Örgütsel sinizm genel ölçeği	Kadın	213	2,6689	,84136	-1,245	353	,214
Örgütlenme	Kadın	213	2,1717	1,12144	-1,920	353	,056																																																																																																								
	Erkek	142	2,3984	1,04090				Koordinasyon	Kadın	213	2,2582	1,12953	-1,236	327,646	,217	Erkek	142	2,3986	,99059	Değerlendirme	Kadın	213	2,0037	1,00924	-1,879	353	,061	Erkek	142	2,2050	,95822	Okul yönetiminde kayırmacılık genel ölçeği	Kadın	213	2,1362	1,00266	-1,846	353	,066	Erkek	142	2,3301	,91821	Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Kadın	213	3,7477	,91791	1,107	353	,269	Erkek	142	3,6338	,99452	Okula karşı olumsuz tutum	Kadın	213	1,9700	1,04061	-1,929	353	,055	Erkek	142	2,1958	1,13824	Çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma	Kadın	213	2,4078	1,08976	-1,610	353	,108	Erkek	142	2,5986	1,10105	Performansı düşüren etkenler	Kadın	213	2,7809	1,20625	-,775	353	,439	Erkek	142	2,8795	1,12275	Örgütsel sinizm genel ölçeği	Kadın	213	2,6689	,84136	-1,245	353	,214	Erkek	142	2,7848	,88482								
Koordinasyon	Kadın	213	2,2582	1,12953	-1,236	327,646	,217																																																																																																								
	Erkek	142	2,3986	,99059				Değerlendirme	Kadın	213	2,0037	1,00924	-1,879	353	,061	Erkek	142	2,2050	,95822	Okul yönetiminde kayırmacılık genel ölçeği	Kadın	213	2,1362	1,00266	-1,846	353	,066	Erkek	142	2,3301	,91821	Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Kadın	213	3,7477	,91791	1,107	353	,269	Erkek	142	3,6338	,99452	Okula karşı olumsuz tutum	Kadın	213	1,9700	1,04061	-1,929	353	,055	Erkek	142	2,1958	1,13824	Çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma	Kadın	213	2,4078	1,08976	-1,610	353	,108	Erkek	142	2,5986	1,10105	Performansı düşüren etkenler	Kadın	213	2,7809	1,20625	-,775	353	,439	Erkek	142	2,8795	1,12275	Örgütsel sinizm genel ölçeği	Kadın	213	2,6689	,84136	-1,245	353	,214	Erkek	142	2,7848	,88482																				
Değerlendirme	Kadın	213	2,0037	1,00924	-1,879	353	,061																																																																																																								
	Erkek	142	2,2050	,95822				Okul yönetiminde kayırmacılık genel ölçeği	Kadın	213	2,1362	1,00266	-1,846	353	,066	Erkek	142	2,3301	,91821	Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Kadın	213	3,7477	,91791	1,107	353	,269	Erkek	142	3,6338	,99452	Okula karşı olumsuz tutum	Kadın	213	1,9700	1,04061	-1,929	353	,055	Erkek	142	2,1958	1,13824	Çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma	Kadın	213	2,4078	1,08976	-1,610	353	,108	Erkek	142	2,5986	1,10105	Performansı düşüren etkenler	Kadın	213	2,7809	1,20625	-,775	353	,439	Erkek	142	2,8795	1,12275	Örgütsel sinizm genel ölçeği	Kadın	213	2,6689	,84136	-1,245	353	,214	Erkek	142	2,7848	,88482																																
Okul yönetiminde kayırmacılık genel ölçeği	Kadın	213	2,1362	1,00266	-1,846	353	,066																																																																																																								
	Erkek	142	2,3301	,91821				Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Kadın	213	3,7477	,91791	1,107	353	,269	Erkek	142	3,6338	,99452	Okula karşı olumsuz tutum	Kadın	213	1,9700	1,04061	-1,929	353	,055	Erkek	142	2,1958	1,13824	Çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma	Kadın	213	2,4078	1,08976	-1,610	353	,108	Erkek	142	2,5986	1,10105	Performansı düşüren etkenler	Kadın	213	2,7809	1,20625	-,775	353	,439	Erkek	142	2,8795	1,12275	Örgütsel sinizm genel ölçeği	Kadın	213	2,6689	,84136	-1,245	353	,214	Erkek	142	2,7848	,88482																																												
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Kadın	213	3,7477	,91791	1,107	353	,269																																																																																																								
	Erkek	142	3,6338	,99452				Okula karşı olumsuz tutum	Kadın	213	1,9700	1,04061	-1,929	353	,055	Erkek	142	2,1958	1,13824	Çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma	Kadın	213	2,4078	1,08976	-1,610	353	,108	Erkek	142	2,5986	1,10105	Performansı düşüren etkenler	Kadın	213	2,7809	1,20625	-,775	353	,439	Erkek	142	2,8795	1,12275	Örgütsel sinizm genel ölçeği	Kadın	213	2,6689	,84136	-1,245	353	,214	Erkek	142	2,7848	,88482																																																								
Okula karşı olumsuz tutum	Kadın	213	1,9700	1,04061	-1,929	353	,055																																																																																																								
	Erkek	142	2,1958	1,13824				Çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma	Kadın	213	2,4078	1,08976	-1,610	353	,108	Erkek	142	2,5986	1,10105	Performansı düşüren etkenler	Kadın	213	2,7809	1,20625	-,775	353	,439	Erkek	142	2,8795	1,12275	Örgütsel sinizm genel ölçeği	Kadın	213	2,6689	,84136	-1,245	353	,214	Erkek	142	2,7848	,88482																																																																				
Çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma	Kadın	213	2,4078	1,08976	-1,610	353	,108																																																																																																								
	Erkek	142	2,5986	1,10105				Performansı düşüren etkenler	Kadın	213	2,7809	1,20625	-,775	353	,439	Erkek	142	2,8795	1,12275	Örgütsel sinizm genel ölçeği	Kadın	213	2,6689	,84136	-1,245	353	,214	Erkek	142	2,7848	,88482																																																																																
Performansı düşüren etkenler	Kadın	213	2,7809	1,20625	-,775	353	,439																																																																																																								
	Erkek	142	2,8795	1,12275				Örgütsel sinizm genel ölçeği	Kadın	213	2,6689	,84136	-1,245	353	,214	Erkek	142	2,7848	,88482																																																																																												
Örgütsel sinizm genel ölçeği	Kadın	213	2,6689	,84136	-1,245	353	,214																																																																																																								
	Erkek	142	2,7848	,88482																																																																																																											

Cinsiyet değişkeni bağlamında gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testi sonucunda, örgütsel sinizm ile okul yönetiminde kayırmacılık ölçekleri ve alt boyutları için cinsiyete göre istatistiki yönden anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Örgütsel sinizm ile Okul yönetiminde kayırmacılık ölçekleri ve alt boyutlarının herhangi bir meslek örgütü (sendika) üyeliği değişkeni bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla parametrik testlerden t- testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5***Ölçeklerin herhangi bir meslek örgütü (sendika) üyeliği değişkenine göre karşılaştırılması*

	Üyelik	N	Ortalama	S.S.	t	df	p								
Planlama	Var	248	2,2802	1,1539	-,359	353	,720								
	Yok	107	2,3271	1,0664				Örgütlenme	Var	248	2,1987	1,1019	-1,673	353	,095
Örgütlenme	Var	248	2,1987	1,1019	-1,673	353	,095								
	Yok	107	2,4099	1,0661											

**Tablo 5**

(Devam)

	Üyelik	N	Ortalama	S.S.	t	df	p																																																																																
Koordinasyon	Var	248	2,2968	1,0979	-,468	353	,640																																																																																
	Yok	107	2,3551	1,0302				Değerlendirme	Var	248	2,0444	,9962	-1,152	353	,250	Yok	107	2,1765	,9829	Okul yönetiminde kayırmacılık genel ölçeği	Var	248	2,1758	1,0014	-1,119	353	,264	Yok	107	2,3017	,9023	Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Var	248	3,7167	,9566	,441	353	,659	Yok	107	3,6682	,9365	Okula karşı olumsuz tutum	Var	248	1,9903	1,0637	-1,856	353	,064	Yok	107	2,2224	1,1204	Çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma	Var	248	2,4435	1,1156	-1,061	353	,289	Yok	107	2,5781	1,0505	Performansı düşüren etkenler	Var	248	2,7554	1,1896	-1,592	353	,112	Yok	107	2,9709	1,1243	Örgütsel sinizm genel ölçeği	Var	248	2,6689	,8611	-1,551	353	,122
Değerlendirme	Var	248	2,0444	,9962	-1,152	353	,250																																																																																
	Yok	107	2,1765	,9829				Okul yönetiminde kayırmacılık genel ölçeği	Var	248	2,1758	1,0014	-1,119	353	,264	Yok	107	2,3017	,9023	Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Var	248	3,7167	,9566	,441	353	,659	Yok	107	3,6682	,9365	Okula karşı olumsuz tutum	Var	248	1,9903	1,0637	-1,856	353	,064	Yok	107	2,2224	1,1204	Çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma	Var	248	2,4435	1,1156	-1,061	353	,289	Yok	107	2,5781	1,0505	Performansı düşüren etkenler	Var	248	2,7554	1,1896	-1,592	353	,112	Yok	107	2,9709	1,1243	Örgütsel sinizm genel ölçeği	Var	248	2,6689	,8611	-1,551	353	,122	Yok	107	2,8228	,8503								
Okul yönetiminde kayırmacılık genel ölçeği	Var	248	2,1758	1,0014	-1,119	353	,264																																																																																
	Yok	107	2,3017	,9023				Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Var	248	3,7167	,9566	,441	353	,659	Yok	107	3,6682	,9365	Okula karşı olumsuz tutum	Var	248	1,9903	1,0637	-1,856	353	,064	Yok	107	2,2224	1,1204	Çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma	Var	248	2,4435	1,1156	-1,061	353	,289	Yok	107	2,5781	1,0505	Performansı düşüren etkenler	Var	248	2,7554	1,1896	-1,592	353	,112	Yok	107	2,9709	1,1243	Örgütsel sinizm genel ölçeği	Var	248	2,6689	,8611	-1,551	353	,122	Yok	107	2,8228	,8503																				
Çalışanların kararları uygulamalara katılımı	Var	248	3,7167	,9566	,441	353	,659																																																																																
	Yok	107	3,6682	,9365				Okula karşı olumsuz tutum	Var	248	1,9903	1,0637	-1,856	353	,064	Yok	107	2,2224	1,1204	Çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma	Var	248	2,4435	1,1156	-1,061	353	,289	Yok	107	2,5781	1,0505	Performansı düşüren etkenler	Var	248	2,7554	1,1896	-1,592	353	,112	Yok	107	2,9709	1,1243	Örgütsel sinizm genel ölçeği	Var	248	2,6689	,8611	-1,551	353	,122	Yok	107	2,8228	,8503																																
Okula karşı olumsuz tutum	Var	248	1,9903	1,0637	-1,856	353	,064																																																																																
	Yok	107	2,2224	1,1204				Çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma	Var	248	2,4435	1,1156	-1,061	353	,289	Yok	107	2,5781	1,0505	Performansı düşüren etkenler	Var	248	2,7554	1,1896	-1,592	353	,112	Yok	107	2,9709	1,1243	Örgütsel sinizm genel ölçeği	Var	248	2,6689	,8611	-1,551	353	,122	Yok	107	2,8228	,8503																																												
Çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma	Var	248	2,4435	1,1156	-1,061	353	,289																																																																																
	Yok	107	2,5781	1,0505				Performansı düşüren etkenler	Var	248	2,7554	1,1896	-1,592	353	,112	Yok	107	2,9709	1,1243	Örgütsel sinizm genel ölçeği	Var	248	2,6689	,8611	-1,551	353	,122	Yok	107	2,8228	,8503																																																								
Performansı düşüren etkenler	Var	248	2,7554	1,1896	-1,592	353	,112																																																																																
	Yok	107	2,9709	1,1243				Örgütsel sinizm genel ölçeği	Var	248	2,6689	,8611	-1,551	353	,122	Yok	107	2,8228	,8503																																																																				
Örgütsel sinizm genel ölçeği	Var	248	2,6689	,8611	-1,551	353	,122																																																																																
	Yok	107	2,8228	,8503																																																																																			

Bağımsız örneklem t testi, katılımcıların örgütsel sinizm ile okul yönetiminde kayırmacılık ölçekleri ve alt boyutlarının herhangi bir meslek örgütü (sendika) üyeliği değişkenine istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, okul yönetiminde kayırmacılık ile örgütsel sinizm ölçekleri ve alt boyutlarında herhangi bir meslek örgütü (sendika) üyeliğine üye olup olmama değişkenine göre istatistiki yönden anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Başka bir ifadeyle, okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel sinizm algıları meslek örgütüne üye olup olmama durumuna göre fark göstermemektedir.

Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarıyla örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları aşağıda yer alan Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6**

*Okulda sergilenen kayırmacılık davranışları ile okul ikliminin boyutlarının ilişkisine yönelik korelasyon tablosu*

No	Ölçek ve Alt Boyutlar	Çalışanların Kararları Uygulamalara Katılımı	Okula Karşı Olumsuz Tutum	Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal, Davranışsal) Uzaklaşma	Performansı Düşüren Etkenler	Örgütsel sinizm genel ölçeği
1	Planlama	-,228**	,364**	,426**	,373**	,387**
2	Örgütlenme	-,237**	,392**	,449**	,409**	,418**

**Tablo 6**

(Devam)

No	Ölçek ve Alt Boyutlar	Çalışanların Kararları Uygulamalara Katılımı	Okula Karşı Olumsuz Tutum	Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal, Davranışsal) Uzaklaşma	Performansı Düşüren Etkenler	Örgütsel sinizm genel ölçeği
3	Koordinasyon	-,266**	,358**	,437**	,417**	,404**
4	Değerlendirme	-,298**	,434**	,488**	,516**	,484**
5	Okul yönetiminde Kayırmacılık genel ölçeği	-,285**	,429**	,496**	,480**	,471**

Tablo 6'daki kayırmacı davranışlar ile örgütsel sinizm bileşenleri arasındaki korelasyon sonuçları incelendiğinde, hem pozitif hem de negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler ortaya çıktığı görülmektedir. En yüksek pozitif ilişki, değerlendirme alt boyutu ile performansı düşüren etkenler arasında görülmektedir ( $r = 0.516$ ,  $p < 0.001$ ). Bu bulgu, değerlendirme sürecindeki kayırmacı uygulamaların öğretmenlerde iş performansını olumsuz etkileyen faktörlerin artmasına neden olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde, değerlendirme alt boyutu ile çalıştığı kurumdan uzaklaşma ( $r = 0.488$ ), okula karşı olumsuz tutum ( $r = 0.434$ ) ve örgütsel sinizm genel ölçeği ( $r = 0.484$ ) arasında da güçlü pozitif ilişkiler saptanmıştır. Bu sonuçlar, değerlendirme sürecinde adil olmayan uygulamaların öğretmenlerde duyuşsal ve davranışsal olarak kurumdan uzaklaşmaya, olumsuz tutum geliştirilmesine ve genel bir sinizm duygusunun yerleşmesine yol açabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Öte yandan, örgütlenme, koordinasyon, planlama ve değerlendirme gibi tüm kayırmacı davranış boyutları ile çalışanların kararlarına ve uygulamalara katılımı arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu ilişkilerden en güçlüsü değerlendirme alt boyutu ile katılımı ( $r = -0.298$ ,  $p < 0.001$ ) görülmektedir. Bu durum, özellikle değerlendirme sürecindeki kayırmacı tutumların öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılım isteğini azalttığını ve onları pasifleştirdiğini göstermektedir. Diğer kayırmacı davranış boyutları da katılımı benzer düzeyde negatif ilişkiye sahip olup, bunların sırasıyla planlama ( $r = -0.228$ ), örgütlenme ( $r = -0.237$ ) ve koordinasyon ( $r = -0.266$ ) olduğu gözlenmiştir.

Kayırmacı davranışlar genel ölçeği ile örgütsel sinizm genel ölçeğinden elde edilen puanlar arasında da olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = 0.471$ ,  $p < 0.001$ ). Bu ilişki, okul yöneticilerinin sergilediği kayırmacı davranışların öğretmenlerde örgütsel sinizmin gelişiminde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Özellikle çalıştığı kurumdan uzaklaşma ( $r = 0.496$ ), okula karşı olumsuz tutum ( $r = 0.429$ ), performansı düşüren etkenler ( $r = 0.480$ ) ile güçlü ilişkilerin olması, kayırmacılığın sadece bireysel duygusal tepkileri değil, aynı zamanda işlevsel performansı da olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Kayırmacı davranışlar içinde değerlendirme alt boyutunun örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin diğerlerine göre daha güçlü olması, özellikle bu süreçteki adil olmayan uygulamaların öğretmenlerde derinlemesine güvensizlik ve mesafeleşme yarattığını düşündürmektedir. Ayrıca, çalıştığı kurumdan uzaklaşma ile değerlendirme ( $r = 0.488$ ) ve performansı düşüren etkenler ile değerlendirme ( $r = 0.516$ ) arasındaki yüksek ilişkiler, kayırmacılığın özellikle performans değerlendirmeleri gibi kritik süreçlerde daha belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, verilen tablodaki korelasyon değerleri, okul yöneticilerinin sergilediği kayırmacı davranışların özellikle değerlendirme süreciyle birlikte öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyini artırdığını ortaya koymaktadır. Bu davranışların, öğretmenlerin karar süreçlerine katılımını azalttığı, olumsuz tutum geliştirdiği, kurumdan duygusal ve davranışsal olarak uzaklaştığı ve iş performansını olumsuz etkilediği görülmüştür. Özellikle değerlendirme sürecindeki kayırmacılığın örgütsel sinizm üzerindeki güçlü etkisi, adil, şeffaf ve katılımcı değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesinin kaçınılmaz olduğunu vurgulamaktadır.

Katılımcıların algılarına göre, okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının örgütsel sinizmi yordayıp yordamadığının belirlenmesi amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 7**

*Okul müdürlerinin sergiledikleri kayırmacı davranışlarının örgütsel sinizmi yordayıcılığına ilişkin regresyon analizi sonuçları*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Örgütsel Sinizm	Sabit	2,715	24,896	,00	150,123	,00*	,221
	Kayırmacı Davranışlar	,471	12,345	,00*			

Tablo 7'de, okul yöneticilerinin sergilediği kayırmacı davranışların öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri üzerindeki yordayıcılığı incelenmiştir. Regresyon analizi sonuçları okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarının, öğretmenlerin örgüt sinizmini anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir (F = 150.123, p < .001). Bu bulgular, kayırmacı davranışların öğretmenlerdeki sinizminin gelişiminde önemli bir yordayıcı olduğunu göstermektedir.

Regresyon modeli sonucuna göre, okul yöneticilerinin sergiledikleri kayırmacı davranışların, örgüt sinizmini pozitif yönde ve orta derecede yordadıkları belirlenmiştir ( $\beta$  = .471, t = 12.345, p < .001). Bu değerler, okul yöneticilerinin kayırmacı tutumlarının öğretmenlerin örgüt sinizmini olumsuz yönde etkilediğini açıkça ortaya koymaktadır. Ayrıca, R<sup>2</sup> değeri (%22.1), kayırmacı davranışların öğretmenlerin örgüt sinizminin varyansının %22.1'ini açıkladığını göstermektedir. Bu, kayırmacı yönetim uygulamalarının öğretmenlerin örgüt sinizmini anlamlandırmasında önemli etmenlerden biri olduğunu vurgulamaktadır.

Genel olarak, bu bulgular, okul yöneticilerinin kayırmacı liderlik stiline öğretmenlerin örgüt sinizmini olumsuz yönde şekillendirdiği şeklinde yorumlanabilir. Kayırmacı yönetim uygulamalarının, öğretmenlerin kuruma karşı duydukları güven ve bağlılık duygularını azalttığı ve bununla birlikte sinizm düzeylerini artırdığı görülmektedir. Bu sonuçlar, okul yöneticilerinin daha adil ve eşitlikçi bir yönetim tarzı geliştirmelerine yönelik önlemler almalarının gerekli olduğunu vurgulamak açısından önemli olabilir.

## Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini yordama gücü ve alt boyutlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarına ilişkin algılarının genel ortalaması 2,21 ( $\pm 0,97$ ), örgütsel sinizm genel ortalaması ise 2,71 ( $\pm 0,85$ ) olarak bulunmuştur. Bu değerler, her iki olguya yönelik algıların orta-alt düzeyde olduğunu göstermektedir. Kayırmacılık alt boyutları içinde en yüksek ortalama “Koordinasyon” boyutunda ( $2,31 \pm 1,07$ ), en düşük ortalama ise “Değerlendirme” boyutunda ( $2,08 \pm 0,99$ ) gözlenmiştir. Örgütsel sinizm alt boyutlarından ise “Çalışanların kararları uygulamalara katılımı” boyutunda algılanan yetersizliğe işaret eden yüksek bir ortalama ( $3,70 \pm 0,94$ ) tespit edilirken, “Okula karşı olumsuz tutum” boyutu en düşük ortalamaya ( $2,06 \pm 1,08$ ) sahip olmuştur. Bununla birlikte öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri cinsiyet değişkeni bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu kayırmacılık ve sinizmin daha çok örgütsel kültür ve yönetim pratiklerinden kaynaklandığına işaret edebilir. Bu sonuç, sorunun bireysel değişkenlerden ziyade, yapısal ve yönetsel faktörlerde aranması gerektiği yönündeki görüşü desteklemektedir. Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarına yönelik algının cinsiyet bağlamında değişmemesi; Aydın (2015) ve Keskin (2018) tarafından yapılan çalışmaları destekler niteliktedir. Bu çalışmaların aksine alanyazında okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkeni bağlamında farklılık gösterdiğine yönelik çalışmalar da bulunmaktadır. Meriç ve Erdem’in (2013) çalışması okul yöneticilerinin kayırmacılığına yönelik algının kadın öğretmenlerde erkek öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu yönündedir. Karademir’in (2016) çalışması ise okul yöneticilerinin kayırmacılığına yönelik algının erkek öğretmenlerde daha yüksek olduğu yönündedir. Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyet bağlamında değişmemesi; Kuşçu (2020) tarafından yapılan çalışmayı destekler niteliktedir. Güzeller ve Kalağan (2010) ile Turan (2020) ise çalışmalarında algılanan örgütsel sinizm düzeyinin cinsiyet bağlamında farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerinin okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarına yönelik algıları ile örgütsel sinizm düzeylerinin meslek örgütü (sendika) üyeliği değişkeni yönünden istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu bulgusu Karademir (2016) ‘in çalışmasının bulgularıyla farklılık göstermektedir. Karademir (2016) çalışmasında sendika üyesi öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel sinizm algılarının sendika üyesi olmayan öğretmenlere göre istatistiki anlamda daha yüksek seviyede çıktığını tespit etmiştir. Kılıç (2011) ve Yüksel (2015) ise çalışmalarında örgütsel sinizm düzeyinin meslek örgütü (sendika) üyeliği değişkeni yönünden istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit etmişlerdir.

Araştırmada okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel bağlamda anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu araştırmada okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, kayırmacılığın örgütsel güven ve adalet algısını zedeleyerek çalışanların örgüte yönelik olumsuz tutum geliştirmesine yol açtığını ortaya koyan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Örneğin, Brower, Schoorman ve Mayer (2000) tarafından geliştirilen güven modeli, adil olmayan yönetim uygulamalarının örgütsel güveni zayıflattığını ve bu durumun sinizm duygularının gelişimine yol açtığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Andersson, (1996), örgütsel sinizmin, adaletsizlik, şeffaflık eksikliği ve karar süreçlerine katılımın azlığı gibi faktörlerle doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, bu çalışmanın bulguları, özellikle değerlendirme sürecindeki kayırmacı uygulamaların öğretmenlerde güveni sarsarak sinizm duygularını artırdığını desteklemektedir. Benzer şekilde Gül (2016), Turan (2020), Gençer Çelik (2020),

Kaya (2023) çalışmalarında okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları kayırmacı davranışlar ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamışlardır. Yine benzer bir biçimde Polat ve Kazak (2014) okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ancak bu sonucun özellikle okul bağlamında daha dikkatli değerlendirilmesi gerekmektedir. Okullar yalnızca birer üretim örgütü değil, aynı zamanda toplumsal değerlerin üretildiği kurumlardır. Bu nedenle yöneticilerin adaletsiz veya kayırmacı olarak algılanan uygulamaları, yalnızca bireysel memnuniyetsizlik yaratmakla kalmamakta; öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını, aidiyet duygularını ve kuruma olan güvenlerini zayıflatabilmektedir. Teorik açıdan değerlendirildiğinde, bu bulgu örgütsel adalet ve sosyal değişim kuramı çerçevesinde anlam kazanmaktadır. Çalışanlar örgütle kurdukları ilişkide adil ve karşılıklı bir denge beklemektedir. Bu denge bozulduğunda ise bilişsel ve duyuşsal düzeyde sinik tutumlar gelişebilmektedir. Uygulama açısından bakıldığında ise, okul yöneticilerinin karar alma, görevlendirme ve ödüllendirme süreçlerinde şeffaflık ve liyakat ilkelerini gözetmeleri, örgütsel sinizmin önlenmesi bakımından oldukça önemli görünmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarıyla okul müdürlerinin kayırmacı davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizine göre, değerlendirme alt boyutu ile performansı düşüren etkenler arasında en yüksek ilişki ( $r = 0.516$ ,  $p < .001$ ) saptanmıştır. Bu sonuç, özellikle performans değerlendirme, ödüllendirme ve cezalandırma süreçlerinde adil olmayan uygulamaların öğretmenlerde işlevsel performansı olumsuz etkileyen faktörlerin gelişimine neden olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, özellikle örgütsel adalet (Greenberg, 1990) ve psikolojik sözleşme ihlali (Rousseau, 1995) kuramlarıyla güçlü bir uyum içindedir. Öğretmenler, değerlendirme, ödüllendirme ve görev dağılımında liyakat yerine kişisel yakınlıkların esas alındığını algıladıklarında, dağıtımsal ve işlemsel adaletin ihlal edildiği sonucuna varmaktadır. Bu adalet ihlali, öğretmen ile örgüt (okul yönetimi) arasındaki psikolojik sözleşmeyi zedelemekte, "emeğimin karşılığını adil bir şekilde alamıyorum" inancını pekiştirmektedir. Andersson'un (1996) işaret ettiği gibi, bu tür bir sözleşme ihlali, bireyi korumaya yönelik savunmacı bir tutum olan sinizmin gelişimine zemin hazırlar. Ayrıca, Folger ve Konovsky (1989), işlem adaletinin (yani kararların nasıl alındığına dair algılar) çalışanların duygusal tepkilerini doğrudan etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu çalışmanın bulguları, özellikle değerlendirme sürecindeki kayırmacı tutumların öğretmenlerin karar süreçlerine katılım isteğini azalttığını ve onları pasifleştirdiğini göstererek bu kuramları desteklemektedir. Nitekim, Dean ve arkadaşları (1998) örgütsel sinizmi, örgütün dürüstlük ve adalet ilkelerinden yoksun olduğuna dair bir inanç olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmanın sonuçları, kayırmacılığın salt bir "yönetim hatası" olmanın ötesinde, örgüt-çalışan ilişkisinin temelini oluşturan sosyal değişim dengesini bozan ve güveni tahrip eden sistematik bir stresör olduğunu desteklemektedir (Gül, 2016; Turan, 2020). Çalışmada, özellikle değerlendirme boyutundaki kayırmacılık algısının, sinizmin performansı düşüren etkenler boyutuyla en güçlü korelasyona sahip olması dikkat çekicidir. Bu bulgu, beklenti teorisi (Vroom, 1964) açısından da anlamlıdır. Öğretmen, performansı ile elde edeceği sonuç (terfi, takdir, olumlu değerlendirme) arasındaki bağın kayırmacılık nedeniyle koptuğunu algıladığında, çaba göstermeye yönelik motivasyonu düşer. Öğretmenlerdeki öğrenilmiş çaresizlik hissi, işten duygusal çekilmeye, inisiyatif almaktan kaçınmaya ve minimum düzeyde performans sergilemeye yol açar (Elsaied, 2022). Bu durum, sinizmin yalnızca bir tutum sorunu değil, aynı zamanda örgütsel verimliliği doğrudan tehdit eden bir davranışsal dışavurum olduğunu göstermektedir. Yıldırım'ın (2022) da belirttiği gibi, sinizm yaşayan öğretmenlerde mesleki isteksizlik ve öğrenilmiş çaresizlik eğilimi belirgindir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları da, okul yöneticilerinin sergilediği kayırmacı davranışların, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir ( $\beta = .471$ ,  $t = 12.345$ ,  $p < .001$ ). Modelin açıkladığı varyans oranı ( $R^2 = .221$ ), kayırmacılık davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizminin yaklaşık %22'sini açıklayabildiğini göstermektedir. Bu sonuç, kayırmacılığın örgütsel sinizm üzerinde orta düzeyde güçlü bir yordayıcı etkisi olduğunu ifade etmektedir. Araştırmanın bulguları okul yönetiminde algılanan kayırmacılığın yalnızca bireysel bir memnuniyetsizlik unsuru olmadığını; öğretmenlerin örgüte ilişkin inanç, duygu ve davranışlarını etkileyerek kurumsal işleyişi zayıflatan bir yapı olduğunu göstermektedir. Bu durum, okul yönetiminde adalet ve liyakat ilkelerinin yalnızca etik değil, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirlik açısından da kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, Pugh ve diğerleri (2003) tarafından yapılan çalışmaya paralel niteliktedir. Bu araştırmacılar, adaletsiz yönetim uygulamalarının çalışanlarda sinik tutumların gelişiminde merkezi bir rol oynadığını vurgulamışlardır. Ayrıca, Cochran (2004) örgüt sinizminin, yöneticilerin adil olmayan karar alma süreçlerine yönelik tepkisel bir duygusal tepki olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışmanın bulguları, özellikle değerlendirme sürecindeki kayırmacı tutumların öğretmenlerde duyuşsal ve davranışsal olarak kurumdan uzaklaşmaya yol açtığını göstererek bu görüşleri desteklemektedir.

Ayrıca, araştırma bulguları, kayırmacılığın tüm alt boyutları ile öğretmenlerin kararlara ve uygulamalara katılım düzeyleri arasında negatif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Bu ilişkiler içerisinde en dikkat çekici olanı, değerlendirme boyutundaki kayırmacılık ile katılım arasındaki ilişkidir ( $r = -.298$ ,  $p < .001$ ). Bu sonuç, özellikle performans değerlendirme ve ödüllendirme süreçlerinde algılanan kayırmacı uygulamaların, öğretmenlerin yönetsel süreçlere aktif katılım isteğini zayıflattığını ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, değerlendirme süreçlerinde adaletin zedelendiği algısı, öğretmenlerin yalnızca yönetime olan güvenini azaltmakla kalmamakta; aynı zamanda karar alma süreçlerine katkı sunma motivasyonlarını da düşürebilmektedir. Bu durum, öğretmenlerin örgütsel süreçlerden bilinçli ya da duygusal olarak geri çekilmesine ve pasif bir tutum geliştirmesine yol açabilmektedir. Bu bulgu, eğitim örgütlerinde katılım kültürünün sürdürülebilirliğinin doğrudan adalet algısına bağlı olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Katılım, yalnızca yapısal bir düzenleme değil; aynı zamanda psikolojik bir güven ve değer görme algısının sonucudur. Değerlendirme süreçlerinde kayırmacılık algısının güçlenmesi, öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınmayacağı ya da katkılarının liyakat temelinde değerlendirilmeyeceği yönünde bir inanç geliştirmelerine neden olabilir. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve gönüllü katılımın azalmasına zemin hazırlayabilir. Sonuçlar, Avolio, Bass ve Jung (2010) tarafından ortaya konan dönüşümcü liderlik kuramı ile kuramsal açıdan örtüşmektedir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, katılımcı karar alma süreçlerinin çalışanların aidiyet ve bağlılık duygularını güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Buna karşılık, adil olmayan ve kayırmacı uygulamalar, çalışanların yönetime duyduğu güveni zayıflatarak katılımı azaltmaktadır. Benzer şekilde Tschannen-Moran (2004), okul ikliminde güvenin, yönetici-öğretmen ilişkilerinde şeffaflık ve adaletle doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmanın sonuçları da, kayırmacı uygulamaların okul ikliminde güveni zedeleyerek öğretmenlerin yönetsel süreçlere aktif katılımını olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir.

Bu çalışmanın bulguları, özellikle değerlendirme sürecindeki kayırmacılığın öğretmenlerin örgütsel sinizmini artırmasında rol oynadığını göstererek bu görüşleri desteklemektedir. Hem korelasyon hem de regresyon analizleri, okul yöneticilerinin sergilediği kayırmacı davranışların özellikle değerlendirme süreciyle birlikte, öğretmenlerin örgütsel

sinizm düzeyini artırdığını ortaya koymaktadır. Bu davranışlar, öğretmenlerin karar süreçlerine katılımını azaltmakta, olumsuz tutum geliştirmelerine neden olmakta, duyuşsal ve davranışsal olarak kurumdan uzaklaşmalarına yol açmakta ve iş performanslarını olumsuz etkilemektedir. Özellikle değerlendirme sürecindeki kayırmacılığın örgütsel sinizm üzerindeki yordayıcı etkisi, adil, şeffaf ve katılımcı değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesinin kaçınılmaz olduğunu vurgulamaktadır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kayırmacılığına yönelik algılarının düşürülmesi, sinizm düzeylerinin de düşmesini beraberinde getirebileceğinden, okul yöneticilerinin tarafsız, şeffaf, adil uygulamaları ile öğretmenler üzerindeki kayırmacılık algılarını düşürmeleri önemli görülmektedir.

Bu çalışma öğretmenlerin sinizm düzeylerinin okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Milli Eğitim Bakanlığının tüm kademelerinde yer alan yöneticilerin liyakat ilkesine göre göreve getirilmesi ve görevi süresince bu ilke doğrultusunda hareket etmesi yönünde önlemler alınmalıdır. Okul yöneticilerinin görevlendirme, ödüllendirme ve kaynak dağıtım süreçlerinde yazılı ve şeffaf kriterler oluşturması önerilebilir.

Bu araştırma Eskişehir ili Odunpazarı ilçesinde ilkököl kademesindeki devlet okullarındaki öğretmenlerin katılımı ile yapılmıştır. Daha geniş bir evrende daha büyük örneklem sayıları ile çalışma yenilenebilir. Benzer şekilde ilkököl kademesi devlet okulu öğretmenlerini kapsayan bu çalışma, ortaöğretim, lise düzeylerini ve özel okulları da kapsayacak şekilde genişletilebilir.

### **Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı**

Yazarlar araştırmaya eşit katkıda bulunmuşlardır.

### **Çatışma Beyanı**

Yazarlar bu araştırmada çıkar çatışması olmadığını beyan etmektedirler.

## Kaynakça

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Akdemir, B., Kırmızıgül, B. & Zengin, Y. (2016). Örgütsel sinizm ile iş performansı arasındaki ilişki ve bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 115–130.
- Akgün, S. (2008). *Türkiye’de yolsuzluğun tarihsel ve yapısal kökenleri*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418. Retrieved December 27, 2023, from <https://doi.org/10.1177/001872679604901102>
- Austin, J.T., Reichers, A.E., & Wanous, J.P. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Perspectives*, 11, 48-59. Retrieved December 21, 2023, from <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9707100659>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (2010). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. Retrieved December 21, 2023, from <https://doi.org/10.5465/10.1348/096317999166789>
- Aydın, Y. (2015). *Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlilik algısı ile ilişkisi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 33-51.
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritizm in the Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism and Patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1), 19-35. Retrieved December 21, 2023, from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/161875>
- Aytaç, Ö. & İlhan, S. (2010). Türkiye’de kayırmacı eğilimlerin oluşmasında toplumsal ve kültürel yapının rolü. R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık* içinde (s. 61-84). Beta Yayıncılık.
- Brower, R. S., Schoorman, F. D., & Mayer, R. C. (2000). An organizational trust inventory (OTI): Development and validation. *Academy of Management Journal*, 43(3), 634–653.
- Bursalioğlu, Z. (2019). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem Akademi.
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and rejecteducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208. Retrieved December 23, 2023, from <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>
- Cochran, D. S. (2004). *Predicting and altering the effects of organizational cynicism: A model of intervention* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Louisiana State University.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson.
- Çakır, M. (2014). Bürokrasi ve suç olgusu. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26), 18-24. <https://doi.org/10.18493/kmusekad.10020> adresinden 02.01.2024 tarihinde erişilmiştir.
- Çağlayan, Z. & Özer, N. (2016). Öğretmenlerin okul müdürlerine duydukları güven ve kronizm algıları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 16-27.
- Çoban, O. (1999). Bir siyasal yozlaşma türü olarak rüşvet ve ekonomik etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 173-193. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/29890> adresinden 05.01.2024 tarihinde erişilmiştir.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). *Organizational cynicism*. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. Retrieved December 21, 2023, from <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Demirbilek, M. (2021). *Öğretmenlerin algıladıkları kayırmacılık ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Demirbilek, N. (2021). *Türk kültüründe kayırmacılık: Teori araştırma ve uygulama*. Pegem Akademi.

- Demirtaş, H. & Demirbilek, N. (2019). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 111-142.
- Erdem, M., & Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 141-154.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 467-498. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10319/126559> adresinden 18.12.2023 tarihinde erişilmiştir.
- Elsaid, M. (2022). Exploitative leadership and organizational cynicism: The mediating role of emotional exhaustion. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 25-38.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education*, Mc Graw Hill.
- Gençer Çelik, G. (2020). Kayırmacılığın örgütsel sinizme etkisi: İstanbul'daki eğitim kurumlarında bir inceleme, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(25), 470-483. <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.298> adresinden 27.12.2023 tarihinde erişilmiştir.
- Gider, İ. & Okçu, V. (2021). *Eğitim örgütlerinde kayırmacılık ve işe yabancılaşma sorunsalı*. İksad Publishing House.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. Retrieved January 03, 2024, from <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Gül, N. (2016). Kayırmacılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Lise öğretmenleri üzerine bir alan araştırması. *Social Sciences Studies Journal*, 2(2), 22-31.
- Güzeller, C. O. & Kalağan, G. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97. <https://dergipark.org.tr/en/pub/pauefd/issue/11116/132932> adresinden 20.12.2023 tarihinde erişilmiştir.
- James, M. S. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems* (Yayımlanmamış doktora tezi). Florida State University.
- Kanter, D.L. & Mirvis, P.H. (2006). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce, *Human Resource Management*, 30(1), 45-68. Retrieved January 06, 2024, from <https://doi.org/10.1002/hrm.3930300104>
- Kaplan, M., Öğüt, A. & Özgener, Ş. (2008). *İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: Örgütsel sinizm*. H. Karadal ve M. Özdevicioğlu (Ed.), *Örgütsel davranışta seçme konular: Organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar* içinde, İlke Yayınevi.
- Karademir, M. (2016). *Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul ili Pendik ilçesi örneği*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel.
- Kavrayıcı, C. (2019). *Öğretmenlerin mesleki kimlik algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Kavrayıcı, C. (2021). Metaphoric Perceptions of Pre-service Teachers about the Concepts of "School Principal" and "Education System". *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(2), 222-248.
- Kavrayıcı, C. (2023). Kapsayıcı Liderlik Ölçeği'nin Türk Kültürüne uyarlanması: Devlet okulları bağlamında geçerlik güvenirlik çalışması. *Anadolu University Journal of Education Faculty*, 7(3), 628-643.
- Kaya, D. (2023). *Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Kaygusuz, İ. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yozgat Bozok Üniversitesi.

- Keskin, A. (2018). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Osmangazi Üniversitesi.
- Kılıç, Ş. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Keçiören İlçesi Örneği)*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Kılınç, E. (2014). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Kuşçu, C. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Uşak Üniversitesi.
- Özen, F. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar nedenleri zararları ve çözüm önerileri*. Ankara: T.C. Sayıştay Başkanlığı.
- Pett, M. A., Lackey, N. R., & Sullivan, J. J. (2003). *Making sense of factor analysis: The use of factor analysis for instrument development in health care research*. Sage Publications.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- 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.
- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P., & Passell, B. S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in the aftermath of organizational restructuring. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 201-212, from <https://doi.org/10.1348/096317903765913704>.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: *Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Sağır, T., & Oğuz, E. (2012). Öğretmenlerde örgütsel sinizm ölçeğinin geliştirilmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 9(2), 1094-1106.
- Sheridan, M. K. (2007). Just because it's sex doesn't mean it's because of sex: The need for new legislation to target sexual favoritism. *Columbia Journal of Law and Social Problems*, 40(3), 379-415, Retrieved May 30, 2023, from <http://www.columbia.edu/cu/jlsp/pdf/spring2007/sheridan.pdf>.
- Sezenöz, Z. (2021). *Örgütlerde kayırmacılık, sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerine bir araştırma*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing)* (4. Baskı). Beta Basım Yayım.
- Tortop, N. (1999). *Personel Yönetimi*. Yargı Yayınları.
- Tschannen-Moran, M. (2004). Trust matters: Leadership for successful schools. Jossey-Bass.
- Turan, S. (2020). *Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Turhan, M. (2014). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel demokrasi ve siyasal paralellik. *Eğitim ve Bilim*, 39(175), 237-251.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/45816> adresinden 28.12.2023 tarihinde erişilmiştir.
- Yıldırım, İ. (2022). What Is the Role of Organizational Cynicism in School Effectiveness? *SAGE Open*, 12(3).
- Yüksel, H. (2015). *Örgütsel sinizm ve bağlılık arasındaki ilişki: İlk ve ortaokul öğretmenleri üzerinde bir araştırma*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.

## Extended Abstract

### Introduction

This study aims to reveal the relationship between favoritist behaviors of administrators

in public schools affiliated with the Ministry of National Education and the levels of organizational cynicism among teachers. The research investigates teachers' perceptions of favoritism in school administration, their levels of cynicism, whether these levels vary by gender, age, marital status, length of service at the current school, overall seniority, and union membership status, as well as whether there is a relationship between administrators' favoritist behaviors and teachers' levels of organizational cynicism.

The development of negative perceptions and behaviors toward organizations by employees in educational institutions—which are indispensable for ensuring a society's confidence in the future—will negatively affect educational quality and, in the long run, will have broad adverse impacts on society. Therefore, studying organizational cynicism and its causes in educational institutions is of great importance.

## Method

The population of this study consists of teachers working in primary schools in the Odunpazarı district of Eskişehir during the 2023–2024 academic year. In total, there are 1,458 teachers employed in primary schools in this region. With a 95% confidence level and a 5% margin of error, the minimum sample size representing the population was determined to be 305. The scale was administered to 380 teachers selected through simple random sampling from the population. Forms that were incomplete or carelessly filled out were excluded from evaluation. After identifying and removing outliers, data from 355 data collection tools were included in the analysis.

SPSS software was used for data analysis, and T-tests, correlation, and regression analyses were conducted.

## Findings

Among the participants, 60.0% were female; 43.9% were aged 41 or older; 78.6% were married; 43.4% had been working at the same school for nine years or more; 32.7% had 21 years or more of professional experience, and 69.9% were members of a professional organization (union).

The overall average score for favoritism in school administration was found to be  $2.21 \pm 0.97$ . Among the sub-dimensions, the highest mean was in the coordination dimension ( $2.31 \pm 1.07$ ), while the lowest was in the evaluation dimension ( $2.08 \pm 0.99$ ). The overall average score for organizational cynicism was found to be  $2.71 \pm 0.85$ . Among its sub-dimensions, the highest average was in the participation in decision-making practices dimension ( $3.70 \pm 0.94$ ), and the lowest was in the negative attitudes toward the school dimension ( $2.06 \pm 1.08$ ). These results suggest that participants' perceptions of favoritism and organizational cynicism were below average.

No statistically significant difference was found between teachers' perceptions of favoritist behaviors by school administrators and their levels of organizational cynicism in terms of gender or union membership.

A statistically significant and positive relationship was found between school administrators' favoritist behaviors and teachers' levels of organizational cynicism. Both

correlation and regression analyses revealed a positive and statistically significant relationship between favoritism and organizational cynicism.

According to the correlation analysis, the strongest relationship was observed between the evaluation sub-dimension and performance-reducing factors ( $r = 0.516$ ,  $p < .001$ ). This result indicates that unfair practices in performance evaluation, rewards, and disciplinary actions contribute to the development of factors that negatively affect teachers' functional performance.

These findings support theories suggesting that favoritist attitudes, particularly in the evaluation process, reduce teachers' willingness to participate in decision-making and cause them to become passive. Regression analysis results also indicate that the favoritist behaviors of school administrators significantly and positively predict teachers' levels of organizational cynicism.

## Conclusion and Discussion

The findings of this study support the notion that favoritism—especially in the evaluation process—plays a significant role in increasing organizational cynicism among teachers. Both correlation and regression analyses indicate that favoritist behaviors exhibited by school administrators, particularly during evaluation processes, lead to higher levels of organizational cynicism among teachers.

Such behaviors reduce teachers' participation in decision-making processes, lead to negative attitudes, cause emotional and behavioral detachment from the organization, and negatively impact job performance.

The predictive effect of favoritism in evaluation on organizational cynicism emphasizes the necessity of developing fair, transparent, and participatory evaluation systems. Reducing teachers' perceptions of favoritism may also reduce levels of cynicism; therefore, it is important that school administrators implement neutral, transparent, and fair practices to diminish perceptions of favoritism among teachers.

This study concludes that teachers' levels of organizational cynicism are positively associated with favoritist behaviors of school administrators. Measures should be taken to ensure that administrators at all levels within the Ministry of National Education are appointed and act in accordance with the principle of merit. Existing administrators should also receive training on favoritist managerial behaviors, their consequences, and issues related to organizational cynicism.