

# OKUL MÜDÜRLERİNİN KAYIRMACI DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI İLE MÜDÜRE GÜVENE ETKİSİ<sup>1</sup>

Hasan DEMİRTAŞ<sup>2</sup>, Nesip DEMİRBILEK<sup>3</sup>

Geliş: 31.08.2018 / Kabul: 04.04.2019

DOI: 10.29029/busbed.456491

## Öz

*Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisini belirlemektir. Bu araştırma da nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Bingöl il Merkez sınırları içerisinde yer alan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 134 okul müdürü ve 2022 öğretmen oluşturmaktadır. Bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmış olup çalışma grubu 16 okul müdürü ve 68 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın nitel verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Araştırmanın analizinde betimsel analiz ve içerik analizi kullanılmıştır.*

*Okul müdürlerinin hangi konularda kayırmacı davranış sergilediklerine ilişkin öğretmen ve müdür görüşlerinin “Yasal konularda Esneklik” ve “Gelir Konuları” temaları altında yer aldığı görülmüştür. Okul müdürlerinin hangi sebeplerle kayırmacılık yaptığına ilişkin öğretmen görüşlerinin “Kronizm” “Patronaj” “Nepotizm” ve “Diğer Sebepler” temaları altında yer aldığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin kayırmacı bir tutumla karşılaştıklarında ne hissettikleri ilişkin öğretmen görüşleri “Öğretmen Duyguları” ve “Öğretmen Tepkileri” temaları altında değerlendiril-*

1 Bu çalışma, “Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet İle Müdüre Güvene Etkisi” adlı tezden türetilmiştir.

2 Doç. Dr., Malatya İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, [hdmirtas@inonu.edu.tr](mailto:hdmirtas@inonu.edu.tr), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4223-5786>.

3 Dr. Öğr. Üyesi, Bingöl Üniversitesi, Genç MYO, [ndemirbilek@bingol.edu.tr](mailto:ndemirbilek@bingol.edu.tr), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5133-7111>.

miştir. Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını nasıl etkileyeceğine ilişkin öğretmenlerin görüşleri “Olumsuz Etkiler” teması altında; müdür görüşleri ise “Adaletsizlik” teması altında değerlendirilmiştir. Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının, öğretmenlerin müdürlerine olan güvenini nasıl etkileyeceğine ilişkin öğretmen görüşlerinin “Güvenim sarsılır” teması altında, müdür görüşlerinin ise “Güvensizlik” teması altında toplandığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Kayırmacılık, Nepotizm, Kronizm, Patronaj, Örgütsel Adalet, Müdüre Güven.

### **THE EFFECT OF SCHOOL PRINCIPALS FAVOURITISM ON TEACHERS PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND TRUST IN SCHOOL PRINCIPAL**

#### **Abstract**

*The purpose of this study is to determine the effects of school principals' favouritism on teachers' perceptions of organizational justice and trust in the school principal. Phenomenology which is one of the qualitative research designs was used in this study. The universe of the research consists of 2022 teachers and 134 school principals working in elementary schools, middle schools and high schools in Bingöl province within the academic year of 2017-2018. In this study, criterion sampling method which is one of the purposeful sampling methods was used, and the study group consists of 16 school principals and 68 teachers. Qualitative data of this study were collected by semi-structured interview form. Descriptive analysis and content analysis were used in the analysis of this study.*

*It was seen that, the views of the teachers and the principals on which subjects the school principals behaved favouritism were included under the themes of “Legal Flexibility” and “Income Issues”. It was determined that the views of the teachers on which reasons the school principals' favouritism were under the themes of “Cronyism”, “Patronage”, “Nepotism” and “Other Causes”. The views of the teachers on how teachers feel when they meet with favouritism were evaluated under the themes of “Teacher Feelings” and “Teacher Responses”. The views of the teachers on how the school principals' favouritisms affect teachers' perceptions of organizational justice were evaluated under the theme of “Negative Affects”, and the views of the school principals were evaluated under the theme of “Injustice”. It was seen that the views of the teachers on how school principals' favouritisms affect teachers' trust in their principals were collected under the theme of “My*

*Confidence is Shaken”, and the views of the school principals were collected under the theme of “No Confidence”.*

**Keywords:** *Favouritism, Nepotism, Cronyism, Patronage, Organizational Justice, Trust in School Principal.*

## Giriş

Etik dışı bir davranış olarak tanımlanan kayırmacılık (Baydar, 2004; Araslı Bavik ve Ekiz 2006; Aydoğan 2009; Polat ve Kazak 2014) hem yönetim alanında hem de günlük hayatta sosyal sistemlerin olduğu her alanda karşımıza çıkabilen, varlığı benimsenen ve genellikle meşruluğu kabul edilen bir durumdur (Özkanan ve Erdem 2014). Kayırmacılık; rüşvet, rant kollama, zimmet, irtikâp, gibi bir yolsuzluk türü olarak sınıflandırılmıştır (Berkman 1983; Aktan 2001; Çakır 2014).

Kayırmacılık, gündelik hayatta, kamu ve bürokrasi literatüründe sıkça karşılaşılan kavramlardan biridir (Aytaç 2010a: 3; Dağlı ve Aycan 2010). Bireyler arası alışveriş ve etkileşim bunu hayatın her alanında ve her döneminde insanın karşısına çıkarmaktadır. Kayırmacılık kavramı, daha çok yönetsel kararlarda ortaya çıkan yozlaşmış kararlar olarak tanımlanmakta ve bununla birlikte kamu bürokrasisinde önemli sorunlardan biri olarak görülmektedir (Kayabaşı 2005: 56).

Kayırmacılık ve türevleri olan benzeri terimler hakkında çok fazla kavram karmaşası yaşanmış olup bilimsel çalışmalar da farklı tanımlamalara yer verilmiştir. Bu anlamda sosyokültürel yapı, coğrafi konum, sosyo-ekonomik yapı, aile yapısı, inançlar ve toplumu meydana getiren diğer bileşenler kavramın içeriğinin belirlenmesinde etkilidir. Kayırmacılık (Favoritizm) kavramı ve türlerine dair yapılan tanımlamaların toplumdaki farklı şekillerde ifade edildiği (Büte 2011a: 385) ve zaman içerisinde anlam kaymalarına uğradığı görülmektedir.

Kayırmacılık (Favoritizm) kavramının yerli literatürde zaman zaman nepotizm ve kronizm kavramı ile eş anlamda kullanıldığı (Aktan, 2001: 57; Kayabaşı 2005; Büte 2011a: 385; Çelik ve Erdem 2012; Erden 2014; Şalcı 2015, 11; Tabancalı 2017; vb.) görülmektedir. Ancak kayırmacılık (Favoritizm), nepotizm ve kronizm kavramlarını da içeren ve bünyesinde farklı türler bulunduran daha kapsamlı bir kavram olarak aktarılmaktadır (Nadler ve Schulman 2006; Asunakutlu ve Avcı 2010: 96). Türk Dil Kurumunun Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü'ne göre kayırmacılığın İngilizce karşılığı favoritizm olarak belirtilmiştir. Belli bir birey, küme, düşünce ya da olayı, bir başkası ile kıyaslayıp aralarında bir tercih yapmak gerektiğinde taraflı davranarak bir tarafı tutma olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr/>). Ayrıca nepotizm ve kronizmin, kayırmacılığın (favoritizm) kişisel ilişkilerden (akrabalık- arkadaşlık) kaynaklı türlerinden olduğu belirtilmiştir (Bay-

han 2002; Nadler ve Schulman 2006; Araslı ve Tümer 2008; Özler ve Büyükarıslan 2011; Karaköse 2014: 245).

Yönetmel yolsuzluğun bir türü olan kayırmacılık günümüz Türkiye’inde farklı kavramlarla ifade edilmeye çalışılmaktadır. Kayırmacılık toplum içinde daha çok “torpil” olarak adlandırılmaktadır (Özsemerci 2002: 20; Aytaç 2010a: 4; İlhan ve Aytaç 2010: 62; Aktan 2001: 57; Büte, 2011a: 385; Çoban 1999; Meriç ve Erdem 2013; Meriç 2012). Diğer kavramlar; “İltimas,” “Tolerans,” “Dayı-Amca,” “Yeğen,” “Referans,” “Adamı olmak” “Ahabap-Çavuş” vs. şeklinde de ifade edilmektedir. Tanımlamalar toplumumuzun bir takım kültürel kodlamalarıyla telaffuz noktasında farklılık gösterse de esasen hepsi aynı anlama gelen kayırmacılığı anlatmaya çalışmaktadır.

Kayırmacılık (Favoritizm) Cambridge Sözlüğüne göre (2017); “iltimas” “adam kayırma/tutma” şeklinde tanımlanmaktadır. Arapça menşeil bir terim olan “iltimas” çoğunlukla kayırmacılık ile benzer anlamlarda kullanılmaktadır. İltimas etimolojik olarak haksız bir şekilde yasa ve kurallara uymadan adam kayırma/tutma ya da arka çıkma anlamlarına gelmektedir (Aktan 2001: 57; Özsemerci 2002: 20; Büte 2011a: 385). Adam kayırma/tutma birine haksız yere kolaylıklar sağlamaktır. Kayırmacılık, kadroya alınacak elemanların seçim ve istihdamında evrensel ve niteliksel ölçütlerin yerine akrabalık veya arkadaşlık ilişkilerinin kullanılması (Ören 2007: 84) veya aynı topraktan olmak, aynı partili olmak, aynı okulda öğrenim görmüş olmak vb. gibi ayrımlıkların ön plana alınması durumudur (Oktay 1983: 209; Çoban 1999). Örgütsel ve yönetmel bağlamda kayırmacılık genel ve geniş anlamıyla, kamu görevlerindeki atama ve terfi işlemlerinde akrabalık (nepotizm), siyasi veya cemaat-tarikat, eş-dost (kronizm) ilişkilerine dayanarak ortaya çıkan gruplara öncelik verilmesi gibi anlamlara gelmektedir (Aközer 2003: 16-17).

Kayırmacılık, aile, akrabalık bağı, sosyal ve duygusal bağı vb. gibi manevi etkileme araçlarının araya girmesiyle, para, mal veya mülk gibi ekonomik güçler karşılığında, kamu çalışanlarının görevlerini bazı kişilere kamu iş ve işlemlerinde ayrıcalık yapmak amacıyla kullanmaları işlemidir (Berkman 1983; Baydar 2004: 52; Ramachander 2012; Karataş 2013). Kayırmacılık, kayırma iktidarına sahip olan nüfuzlu kişilerin, konum itibarı ile kendi altında ya da aynı konumda olan akraba/arkadaş vb. gibi yakınlığı olan kişilerin işlerini kolaylaştırmak için destekleme, koruma, gözetme gibi ayrıcalıklı davranışlar sergilemeleridir (Erdem Çeribaş ve Karataş 2013: 54; Aydoğan 2009: 20).

Oxford Sözlüğüne göre; kayırmacılık (Favoritizm) bir kişiye ya da gruba diğerleri açısından adil olmayan ve bedeli ödenen tercihli ayrıcalık olarak tanımlanmaktadır. Erdem’e (2010: 1) göre ise bir kişinin veya grubun çıkar sağlanmasına yönelik olarak yapılan hak ve adaletten sapma eğilimidir. Örgüt içindeki kayırmacı

tutum ve davranışlar adaletsizliğe neden olmakta (Aydoğan 2012: 4578) ve adalet dışı olarak görülmektedir.

Alanyazındaki tanımlar incelendiğinde; kayırmacılığın tanımlamasında benzerlikler ve farklılıkların olduğu görülmektedir. Kayırmacılık (Favoritizm) kavramının daha çok kamusal alan ile ilgili ve etik dışı bir kavram olarak yetersizliği (liyakatsizlik) vurguladığı, yoğun olarak üç kavramın öne çıktığı görülmektedir. Bunlar: “Adaletsizlik, Ayrıcalık ve Öncelik” kavramlarıdır.

Literatürdeki tanımlar incelendiğinde; Kayırmacılık, kamu görevlilerinin, kamu iş ve işlemlerinde kendi menfaatleri doğrultusunda etik dışı bir şekilde hak ve adaletten saparak, her çeşit arkadaşlık, (asker, okul, mahalle, hemşeri, vb.) her çeşit akrabalık/yakınlık (amca, dayı yeğen, kirve, meslek, aşiret, ırk, komşuluk, vb.) ve her çeşit aynılık (din, mezhep, tarikat, köy, toprak, parti, sendika, memleket, mahalle, cinsiyet, vb.) gibi manevi etkileme araçlarının kullanılması suretiyle yeterliklerine (liyakat) bakılmaksızın yalnızca kendisine yakın, aynı ve benzer olan kişileri destekleme, koruma, kollama, himaye etme vb. tutum ve davranışlar ile öncelik tanıma ve ayrıcalık sağlamaları şeklinde tanımlanabilir. Kayırmacılık, öncelikli ve ayrıcalıklı davranıştan fayda gören örgüt veya birey arasındaki yakın ilişki ağları etrafında oluşturulan çarpık bir ilişki şeklidir (Aytaç 2010a: 4-5) ve karşımıza farklı dayanaklar ile çıkabilmektedir. Bu dayanaklar kayırmacılığın türlerinin oluşmasına neden olmaktadır.

Diğer kurumlarda olduğu gibi okullarda da karşılaşılan problemlerin ve çatışmaların nedenlerinden biri de kayırmacılıktır. Comerford(2002) Kanada'daki kamu çalışanları arasında yaptığı araştırmada kayırmacılığın iş yükünden sonra en önemli işyeri çatışma kaynağı olduğunu belirtmektedir (Kwon 2006: 1).

İş görenlerin, kendilerine ne kadar adil davranıldığına dair inançları olarak ifade edilen (Colquitt Greenberg ve Greenberg 2003) örgütsel adalet gerek örgütler gerekse iş görenler için daha çok bağlılık, müşteri memnuniyeti ve güven oluşmasına katkı sağlamaktadır. İş görenler, adil yönetildiklerini algıladıklarında, örgüte karşı bağlılık gösterme ve iş birliği yapma açısından motive olacaklar ve böylece otoritenin karar verme yöntemlerine güvenebilecekleri sonucuna varacaklardır. Aksi halde çalışanlar çok büyük ihtimalle düşük oranda bağlılık ve düşük oranda iş birliği sergileyecek ve örgüte güven düşük olacaktır (De Cremer 2005). Hoy ve Tarter (2004), çalışmalarında örgütsel adalet ve güvene ilişkin bir model geliştirmiş ve örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çekinme, korku ve şüphe duymadan bağlanma duygusu, inanma ve itimat olarak tanımlanan güvenin, örgütün istikrarlı başarısında oldukça önemli bir konumu olduğu belirtilmekte (Halis Gökgez ve Yaşar 2007: 188) ve örgütlerde ilişkileri

bir arada tutan yapıştırıcı işlevi olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca güvenin olduğu örgütlerde insanlar kendilerini daha rahat ve huzurlu hissederler ve enerjilerini kendilerini korumak yerine örgütsel amaçları gerçekleştirmek için harcarlar (Tschannen-Moran 2001: 313; Yılmaz 2006: 65). Okullarda güvenin, olumlu okul kültürü geliştirmede, iş birliğini kolaylaştırmada (Tschannen-Moran 2001), okul liderliğinde, grup bağlılığını teşvik etmede, öğrenci başarısında (Bökeoğlu ve Yılmaz 2008: 212) ve okul kalitesini artırmada çok önemli bir etkiye (Tschannen-Moran 2003) sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu açıdan güvene dayalı okul ortamlarında bulunan öğretmenlerin daha rahat ve huzurlu olduklarından dolayı eğitsel başarının artmasına katkı sağlayacakları aktarılmaktadır. Okullarda verimli ve etkin bir eğitim ve öğretimin gerçekleştirilmesinin ön koşulu; disiplinli, düzenli ve güvenli bir okul ve sınıf ortamının oluşturulmasıdır (Güven ve Dönmez 2002). Ayrıca yüksek güven duygusunun olduğu okullarda, öğretmenlerin başarılı öğretim stratejileri, öğretim yöntemleri, öğrenci tanıma teknikleri gibi mesleki bazı sırlarını ve ders içinde kullandıkları, etkili olabilecek materyalleri paylaşmaya istekli oldukları ifade edilmektedir (Özer Demirtaş Üstüner ve Cömert 2006: 107).

İlköğretim deneticilerine ulaşan ve ilköğretim okullarında açılan soruşturma emirlerine göre ilköğretim okullarında bazı şikâyet konuları şunlardır: (TKB 2006, Akt: Yılmaz 2006): Ders programlarında tarafsızlık ilkesine aykırı davranma, bazı öğretmenleri sürekli aynı devrede görevlendirme, sicil notunun performansa göre verilmemesi ve adil olunmaması, teşekkür, takdir ve maaşla ödüllendirmenin adil olmaması, bazı öğretmenlerin derslerinin kasten erken saatlerde başlatılacak şekilde program yapılması, bölge kayırmacılığı yapılması, öğretmenlere siyasi görüşü dikkate alınarak davranılması, cinsiyet kayırmacılığı yapılması, sosyo-ekonomik bakımdan düzeyi yüksek olan öğretmenlere iltimas geçilmesi, okul müdürlerinin okul kaynaklarını kendi menfaatleri için kullanması, bazı öğrenci ve velilere kayırmacılık ve negatif ayrımcılık uygulanması, yolsuzluk, okul müdürüyle aynı branştan olan öğretmenlerin diğerlerine oranla tolerans görmesi, eğitim ve öğretimle ilgili çalışmalar ve törenlerde adil olmayan görevlendirmeler yapılması, öğretmenlere uygulanan cinsel tacizler, öğretmenlerin yenilikçi düşüncelere açık olmaması, öğretmenlerin görevlerini gerektiği gibi yerine getirememesi, öğretmenler arasında gruplaşmaların olması, bazı öğretmenlerin dışlanması, yardımcı hizmetlilerin görevini yeterince yapmaması, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitimsel sorunlarla ilgilenmemesi gibi konular yer almaktadır.

Okullar hakkındaki şikâyetler ve şikâyetler kapsamında açılan soruşturma konuları irdelendiğinde, okullarda örgütsel adalet, müdüre güven, kayırmacılık ve türlerinin birçok örgütsel ve bireysel çıktıyı olumsuz biçimde etkileyen önemli bir problem olduğu görülmektedir. Görüldüğü gibi eğitim iş görenlerinin algılarına göre, okullarda yaşanan bu problemlerin temelinde büyük ölçüde örgütsel adalet-

sizlik, müdüre duyulan güven eksikliği ve okullardaki kayırmacı tutum ve davranışlar yatmaktadır. Bu problemlerden hareketle bu araştırmada, okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına ve müdüre olan güvenlerine etkisi incelenmiştir.

## Yöntem

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evreni, çalışma grubu, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, verilerin toplanması ile toplanan verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistikî çözümleme tekniklerini içeren verilerin analizi ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir.

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olayların, olguların ve algıların doğal ortamda bütüncül ve gerçekçi bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2013: 39). Nitel araştırma araştırmacının katılımcılarla yaptığı görüşmelerden elde ettiği açık uçlu bilgilerden oluşan verileri sağlar. Bu görüşmelerde katılımcıların kendi ifadeleriyle cevaplama olanağı sağlayan açık uçlu sorular sorulmuştur.

Bu araştırma, nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseniyle yürütülmüştür. Olgubilim araştırmasında, araştırmacı belirli bir olguya ilişkin tepkileri ve algıları inceler. Araştırmacı, katılımcının dünyasına ilişkin biraz fikir edinmek ve katılımcıların tepkilerini ve algılarını betimlemek amacıyla araştırma yapmaktadır (Fraenkel Wallen ve Hyun 2012). Böylelikle katılımcıların bir olguya ilişkin bireysel deneyimleri ortaya çıkarılır (Creswell J. W. 2006: 58). Olgubilim araştırması farkında olduğumuz ancak ayrıntılı ve derinlemesine bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara yoğunlaşmaktadır. Ayrıca bize tümüyle yabancı olmayan fakat tam olarak anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim araştırması yapılır (Yıldırım ve Şimşek 2013: 72). Olgubilim deseninde veriler genellikle görüşme aracılığıyla toplanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 74; Fraenkel vd. 2012: 432). Veri analizi, anlamları ve yaşantıları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu amaçla yapılan içerik analizinde verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılmasına dönüktür. Olgubilim araştırmaları nitel araştırmanın doğasına uygun olarak genellenebilir ve kesin sonuçlar ortaya koyamayabilir. Ancak olguyu daha iyi tanımamıza ve anlamamıza yardımcı olacak sonuçları sağlayacak örnekler, açıklamalar ve yaşantılar ortaya koyabilir. Bu yönüyle bilimsel literatüre önemli katkılar sağlayabilir (Yıldırım ve Şimşek 2013).

### **Çalışma Grubu**

Bu araştırma da amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örneklemede önceden belirlenen bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumlar çalışılır. Bahsi geçen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir veya ölçüt listesi kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek 2013: 112). Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde temel ölçütün birlikte çalışılan süre olması planlanmıştır. Çalışma grubuna alınacak yöneticilerin ve öğretmenlerin en az 2 yıl birlikte çalışıyor olması ölçüt olarak kullanılmış olup çalışma grubu 16 okul müdürü ve 68 öğretmenden oluşmaktadır.

### **Veri Toplama Aracı**

Bu araştırmada nitel veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılmıştır. Görüşme formu hazırlanmadan önce ilgili literatür taraması yapılmış ve araştırmacı tarafından görüşme formunda yer alacak sorular oluşturulmuştur. Görüşme formunun okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının saptama amacına uygunluğunu belirlemek için 2 uzman görüşüne başvurulmuş olup uzman görüşleri doğrultusunda gerekli değişiklikler yapılarak 3 soruluk müdür görüşme formu ve 5 soruluk öğretmen görüşme formu oluşturulmuştur. Araştırmanın ilk görüşmeleri, araştırmanın planlanması aşamasında tasarlanamayan veya gözden kaçan herhangi bir sorunun olup olmadığının sınılanması ve önceden alınacak önlemlerle araştırmanın sağlıklı bir biçimde sürdürülmesi amacıyla pilot görüşmeler olarak 10 öğretmen ve 4 okul müdürü ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda görüşme formundaki soruların uygun olduğu belirlenmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular aşağıda belirtilmiştir.

### **Müdürler İçin Görüşme Soruları**

1. Okullarda kayırmacılık yapılmak istenirse hangi konularda yapılabildiğini düşünüyorsunuz?
2. Okul müdürlerinin kayırmacı davranışları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını nasıl etkilemektedir?
3. Okul müdürlerinin kayırmacı davranışları öğretmenlerin okul müdürüne duydukları güveni nasıl etkilemektedir?

### **Öğretmenler İçin Görüşme Soruları**

1. Okul müdürlerinin kayırmacılık olarak niteleyebileceğiniz davranışları, hangi konularda olmaktadır?
2. Okul müdürlerinin hangi sebeplerle kayırmacılık yaptığını düşünüyorsunuz? Buna ilişkin yaşantılarınız varsa paylaşabilir misiniz?

3. Kayırmacı bir tutumla karşılaştığınızda neler hissedersiniz? Okul müdürünün yerinde siz olsaydınız nasıl davranırdınız?

4. Okul müdürlerinin kayırmacı davranışları örgütsel adalet algınızı nasıl etkilemektedir?

5. Okul müdürlerinin kayırmacı davranışları müdürünüze olan güveninizi nasıl etkilemektedir?

#### Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Nitel araştırmalarda elde edilen verilerin analizinde farklı yaklaşımlar kullanılmaktadır (Elo ve Kyngäs 2008: 107). Strauss ve Corbin'e (1990) göre nitel veriler betimsel ve içerik analizi olmak üzere iki şekilde analiz edilebilir (Yıldırım ve Şimşek 2013). Bu araştırmada her iki yöntem de kullanılmıştır. Betimsel analiz, içerik analizine göre daha yüzeysel olup daha çok araştırmanın kavramsal yapısının önceden açık biçimde belirlendiği araştırmalarda kullanılmaktadır. Betimsel analizde bireylerin görüşlerini çarpıcı biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. İçerik analizinde ise toplanan veriler derinlemesine analiz edilir ve önceden belirgin olmayan temaların ortaya çıkarılmasına olanak tanınır. İçerik analizinde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek 2013). Bu araştırmada, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması aşağıdaki şekilde gerçekleştirilmiştir:

Katılımcıların kimliklerinin gizli tutulması gerektiğinden, bulguların sunumunda öğretmenler için Ö1, Ö2... ve müdürler için M1, M2... şeklinde belirtilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorulara verilen yanıtlar titizlikle irdelenmiş ve tümevarımcı bir yaklaşımla, önceden belirlenen bir kod içeriği olmadan ifadelerin özüne bağlı kalınarak kodlamalar yapılmıştır. Kodlama yapılırken ifade sıklığının belirlenmesine dikkat edilmiştir. Kodlar bir araya getirilerek benzerlikleri ve farklılıkları incelenmiş, birbirine benzer kodlar arasında ortak yönler bulunarak temalar oluşturulmuştur (Yıldırım ve Şimşek 2013). Bu doğrultuda birbirine benzeyen kodlar, temalar çerçevesinde bir araya getirilmiş, okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize edilerek yorumlanmıştır. Yorumların benzerlik, farklılık ve ilişkileri dikkate alınarak görüşler temalara yerleştirilmiştir. İçerik analizinde verilerin yorumlanmasında frekans ve yüzde kullanılarak sayısallaştırılma yapılmaktadır (Büyüköztürk Çakmak Akgün Karadeniz ve Demirel 2014). Sayısallaştırımadaki amaç güvenilirliği arttırmak, yanlılığı azaltmak, kategoriler arasında karşılaştırmalar yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek 2013). Bu doğrultuda her bir görüşün kimler tarafından söylenip, hangi sıklıkla tekrar ettiği bulunup veriler sayısallaştırılmış, katılımcı ve katılımcı görüş sayıları tablolarda gösterilmiştir. Bir kişi birden fazla farklı görüş belirttiği için tablolarda toplam görüş sayıları alınmamıştır. İçerik

analizinden elde edilen sonuçları desteklemek amacıyla betimsel analiz yapılmış, katılımcıların ilgili görüşleri değiştirilmeden aktarılmıştır. Elde edilen bulgular kuramsal bilgiler doğrultusunda yorumlanıp sonuçlara ulaşılmıştır.

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik çok önemli bir konuma sahiptir. Geçerlik bilimsel araştırma bulgularının doğruluğuyla ilgilidir. Alanyazında farklı geçerlik türleri ve bunlara ilişkin farklı adlandırmalar bulunmakla birlikte genel olarak iç ve dış geçerlik kavramları kullanılmaktadır. İç geçerlik araştırma bulgularının doğruluğu yansıtması ya da dış değişkenlerin etkilerinden arınık bir şekilde gerçeğin sunulması, dış geçerlik araştırma sonuçlarının başka gruplara genellenebilirliğidir. Güvenirlik ise araştırmacının ifadelerinin tutarlılığı, istikrarı ve tekrarlanabilirliği ile ilgili olup aynı zamanda araştırmacının tam olarak doğru bir şekilde verileri toplaması ve kaydetmesidir. Güvenirlik araştırmacının aynı konuya ilişkin olarak aynı veya benzer yöntemler kullanılarak aynı veya benzer sonuçlara ulaşmasını gerektirir. Nitel araştırmada kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyi sağlanmadan elde edilen ölçümler anlamsız olur (Neuendorf 2002: 12). Nitel araştırmada güvenilir sonuçlar elde etmek için farklı kişilerin aynı metine dayalı yaptığı kodlamaların ve temaların tutarlı olması gerekir ve sınıflandırma işleminin birden fazla kişi tarafından yapılması araştırmanın güvenilirliğinin değerlendirilmesine olanak sağlar (Neuendorf 2002). Bu bağlamda verilerin kodlanması ve temaların oluşturulması sırasında araştırmacı, PDR’de uzman, Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında uzman ve EYD alanında doktora yapan üç kişi tarafından birbirlerinden bağımsız şekilde yapılarak karşılaştırılmıştır. Böylelikle araştırmanın iç güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Miles ve Huberman (1994: 64) tarafından önerilen formül (güvenirlik = görüş birliği/görüş birliği + görüş ayrılığı) kullanılarak araştırmacılar arasındaki uyum oranı 0.96 olarak bulunmuştur. Miles ve Huberman’a (1994: 64) göre araştırmacılar arasındaki uyum oranı %90 ve üzeri olduğunda çalışmanın güvenilirliği istenen düzeye ulaşmış olduğundan bu araştırmanın iç güvenilirliğinin sağlanmış olduğu söylenebilir. Daha sonra, bağımsız olarak oluşturulan kodlarda ve temalarda farklılık görülen noktalarda Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında başka bir uzman görüşüne başvurularak kodların ve temaların son hali belirlenmiş olup okuyucunun anlayabileceği bir dille tanımlanmıştır. Nitel verinin belirli düzeyde sayılara indirgenmesi mümkün olduğundan kodlara ve temalara ilişkin frekanslar hesaplanmıştır. İfadelerin ilk elden okuyucuya sunulmasına, araştırmacının kendi görüş ve yorumlarını katmamasına özen gösterilerek katılımcılara ait bireysel ifadeler yer verilmiş ve böylelikle araştırmanın dış geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçları ve yorumlar araştırmada görüşme yapılan 3 müdür ve 5 öğretmen ile paylaşılarak katılımcı teyidi alınmıştır. Hem katılımcı teyidinin alınması hem de soruların oluşturulması aşamasında uzman görüşüne başvurulmasıyla araştırmanın iç geçerliği arttırılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın dış güvenilirliğini sağlamak amacıyla tüm veri toplama araçları, ham veriler, verilerin

analiz aşamasında yapılan kodlar, notlar ve çıkarımlar talep edilmesi durumunda veya gelecekte yapılacak benzer bir araştırma ile karşılaştırmaların yapılabilmesi amacıyla saklanmıştır (Yıldırım ve Şimşek 2013).

## Bulgular ve Yorum

Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının örgütsel adalet ile müdüre güvene etkisini belirlemeyi amaçlayan araştırmanın bulguları tablolar halinde sunulup yorumlanmıştır.

Katılımcıların, Okul Müdürlerinin Yaptıkları Kayırmacılık Konularına İlişkin Görüşlerine Dair Bulgular ve Yorum

Okul müdürleri hangi konularda kayırmacı davranışlar sergilemektedir? sorusuna yönelik *öğretmen* görüşleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 1.** Okul müdürlerinin hangi konularda kayırmacılık yaptıklarına ilişkin *öğretmen* görüşleri

Kayırmacılık Konuları	Katılımcılar	f
Yasal Konularda Esneklik	Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö8, Ö9, Ö11, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö20, Ö22, Ö24, Ö25, Ö26, Ö27, Ö30, Ö32, Ö50, Ö63	21
Ders Programı	Ö2, Ö3, Ö4, Ö9, Ö14, Ö15, Ö16, Ö24, Ö25, Ö26, Ö30, Ö32,	12
İzin	Ö8, Ö9, Ö11, Ö13, Ö24, Ö50	6
Görevlendirme	Ö5, Ö11, Ö16, Ö26, Ö63	5
Nöbet	Ö13, Ö25, Ö27, Ö50	4
Disiplin Cezası Uygulaması	Ö14, Ö15, Ö16, Ö50	4
Derse giriş çıkış	Ö20, Ö22, Ö26	3
Önemli bilgiler	Ö16	1
<b>Gelir konuları</b>	<b>Ö7, Ö8, Ö9, Ö11, Ö15, Ö19, Ö20, Ö22, Ö25, Ö26, Ö31, Ö39, Ö50</b>	<b>13</b>
Ek Ders	Ö7, Ö9, Ö15, Ö20, Ö25, Ö50	6
Kurs (Egzersiz, Destek eğitim, Hafta sonu)	Ö8, Ö9, Ö11, Ö22, Ö25	5
Ödül (Takdir, Teşekkür, Başarı)	Ö8, Ö9, Ö19, Ö26, Ö39	5
Performans değerlendirmesi	Ö19, Ö31	2

**Not:** Katılımcılar birden fazla görüş belirttiği için toplam frekans (f) değerleri fazla çıkmıştır.

Yukarıdaki tabloda okul müdürlerinin hangi konularda kayırmacılık yaptıklarına ilişkin *öğretmen* görüşleri “Yasal Konularda Esneklik (f=21)” ve “Gelir Konuları (f=13)” temaları altında değerlendirilmiştir. Bu bulgu, bazı okul müdürlerinin yasal mevzuat ve gelir sağlayıcı konularda kayırmacılık yaptıkları şeklinde ifade edilebilir.

Görüşleri alınan öğretmenler, okul müdürlerinin hangi konularda kayırmacılık yaptıklarına ilişkin “Yasal Konularda Esneklik” teması altında; ders programı (f=12), izin (f=6), görevlendirme (f=5), nöbet (f=4), disiplin cezası uygulaması (f=4), derse giriş-çıkış (f=3) ve önemli bilgiler (f=1) konularında kayırmacılık yaptıklarını belirtmiştir. “Gelir konuları” teması altında ise ek ders (f=6), kurs (Egzersiz, Destek eğitim, Hafta sonu) (f=5), ödül (Takdir, Teşekkür, Başarı) (f=5) ve performans değerlendirmesi (f=2) konularında kayırmacılık yaptıkları ifade edilmiştir. Ayrıca öğretmen görüşlerinden hareketle, bazı okul müdürlerinin bazı öğretmenlere yasal konularda esneklik tanıdıkları, gelir konularında ise haksız gelir sağladıkları söylenebilir. Aşağıdaki görüşler bu duruma örneklerdir:

*Genellikle ders programında çok olur. Ders programı hazırlanırken işte sevmediği öğretmenlerin ders programlarına müdahale eder (Ö25). Bence bizim okul müdürü ders programında kayırmacılık yapıyor. Evli öğretmenlere daha öncelik veriyor. Okula ilk saate yetişemedikleri için onların ilk saatleri boşaltıldı. Onların ilk saatleri boşaldığı için bekâr öğretmenlerin ders programları allak bullak oluyor (Ö2). Okul genelinde yapılacak olan etkinlikler için sürekli olarak o öğretmen arkadaşın görevlendirilmesi ya da yapılmaması gereken şeyleri yapan bir yakını öğretmene karşı daha çok tolerans tanınması gibi örnekler gördük (Ö5). Daha önceki bir müdürümle yaşamıştım ben bu olayı bu müdürle bir şey yaşamadım. Ek ders kesimi vardı mesela kendisi ya da idarecileri bir yere gittiği zaman ek dersleri kesiyordu öğretmenler gittiği zaman ek derslerini kesiyordu (Ö7). Çocuklara yönelik bu internet kullanımı ile ilgili o gün kursu açan bir öğretmenimiz o gün derse girmede ve diğer hocamızda destek eğitim hocamız oda o gün tatil gününe denk gelmişti dersi yapmamıştı. Ders gününü Cuma gününe kaydırmıştı ay sonunda da ek ders programı yapılıyor ek ders programı yapıldığında kursu açan öğretmenimiz derse girmedeği halde beş saat ek ders yazıldı (Ö9). Yani şöyle genelde kayırmacı müdürler kendi okullarında kalıplaşmış kendi arkadaşlarına avantaj sağlıyor. Yani ders programı olsun ek dersler olsun yani onlara karşı disiplin işlerine daha gevşek davranıyor. Bazen şöyle bir durum oluyor; disiplin kurallarının uygulamasında bazen hani kişiden kişiye değişiyor ya yani normalde o kişinin alması gereken ceza verilmeyebiliyor. Diğer yandan başkası aynı hatayı yaptığında ceza ne ise uygulanıyor. Bu durum diğer bazı kişiler için geçerli olmayabiliyor (Ö15). Kayırmacı müdürler daha çok kendi çevresini yeri geldiğinde daha fazla görev dağılımını yapıyor önemli bir şey varsa daha çok onları bilgilendiriyor onunla daha sıcak ilişkiler kuruyor önceliği hep ona veriyor (Ö16). Kendim yaşamadım daha önce çalıştığım okulda böyle bir durumda karşılaşmıştım mesela bazı öğretmenler vardı. Onların ders programı hazırlanırdı sonra diğer öğretmenlerinki hazırlanırdı onların boş günleri falan belirlenir (Ö32). Şehir dışından gelen öğretmenler mazeretli olarak okula gelmediklerinde ek dersleri kesilir, ancak o yörede yaşayan öğretmen birkaç gün okula gelme dahi ek dersleri kesilmiyordu (Ö50).*

Okullarda kayırmacılık yapmak istenirse hangi konularda kayırmacılık yapılabileceğini düşünüyorsunuz? sorusuna yönelik okul müdürlerinin görüşleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 2.** Okul müdürlerinin hangi konularda kayırmacılık yaptıklarına ilişkin müdür görüşleri

Kayırmacılık Konuları	Katılımcılar	f
Yasal Konularda Esneklik	M1, M3, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M12,	9
Nöbet	M3, M6, M7, M8, M10	5
Ders Programı	M3, M7, M10, M12	4
İzin	M1, M6, M8, M9,	4
Görevlendirme	M3, M5, M12,	3
Derse giriş çıkış	M8	1
Disiplin Cezası Uygulaması	M7	1
<b>Gelir konuları</b>	M3, M6, M7, M8	<b>4</b>
Ödül (Takdir, Başarı,)	M3, M7, M8	3
Ek Ders	M3, M6,	2

**Not:** Katılımcılar birden fazla görüş belirttiği için toplam frekans (f) değerleri fazla çıkmıştır.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde okullarda kayırmacılık yapmak istenirse hangi konularda kayırmacılık yapılabileceğine ilişkin müdür görüşleri, “Yasal Konularda Esneklik (f=9)” ve “Gelir Konuları (f=4)” temaları altında değerlendirildiği gözlenmiştir. Bu bulgudan hareketle, müdür ve öğretmen görüşlerinin benzer olduğu, aynı şekilde okul müdürlerindeki kayırmacı tutum ve davranışların yasal mevzuat ve gelir sağlayıcı konularında olduğu görülmüştür.

Görüşleri alınan müdürler, okul müdürlerinin hangi konularda kayırmacılık yaptıklarına ilişkin “Yasal Konularda Esneklik” teması altında; nöbet (f=5), ders programı (f=4), izin (f=4), görevlendirme (f=3), derse giriş-çıkış (f=1) ve disiplin cezası (f=1) uygulaması konularında kayırmacılık yapabileceklerini belirtmiştir. “Gelir Konuları” teması altında ise ödül (Takdir, Teşekkür, Başarı) (f=3) ve ek ders (f=2) konularında kayırmacılık yapabilecekleri ifade edilmiştir. Müdürlerin daha çok yasal konularda esneklik teması altında nöbet konularında, gelir konuları teması altında ise ödül konularında tolerans gösterdikleri görülmektedir. Aşağıdaki müdür görüşleri bu duruma örnektir:

*Kayırmacılık şudur adam işini yapmadığı halde el üstünde tutmaktır veya hatta diğerlerine daha üst kısmında tutmaktır ya da hak etmediği halde fazla ödemedir ek derstir. Diyelim ki nöbetine göz yummaktadır ama onun yanında bir başkası aynı şeyi yapsa soruşturma geçirir kayırmacılık budur. Kayırmacılık torpil demektir kişinin hak etmediği halde bir yerlere gelmesidir. Eğer bir kişi hak etmediği halde bir yere geliyorsa buda kayırmacılıktır (M3). Kayırmacılık daha çok paranın çok olduğu*

yerlerde var. Bizde de kayırmacı tutum gösteren okul müdürleri yok mudur? Vardır. Bunlar hangi alanlarda olur; ek ücret ödemelerinde ek ders verirken adalet olmalı, nöbette yani birçok alan oluşabilir. Adil değildirler, dürüst değildirler, okulda da gruplaşmalara yol açıyor. İşinde iyi değildir (M6). Diyelim ki bir öğretmen bize dedi ki A şahsının ders programını çok iyi yapmışsınız benimki çok dağınık. Şimdi mevzuatın verdiği şeyler var bir ona bakarız ikincisi bunun nedenlerini okul müdürünüz ya da biz bir bakım sebeplerden açıklarız (M7). Fikren kendine yakın hissettiği kişilere yardım eder. Ders programı, görev teslimatı vb. konularda torpil yapar. İkiyüzlüdür, asla güvenilirmez (M12).

### Katılımcıların, Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranış Sergileme Sebeplerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul müdürleri hangi sebeplerle kayırmacı davranışlar sergilemektedir? sorusuna yönelik *öğretmen* görüşleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 3.** Okul müdürlerinin kayırmacılık yapma sebeplerine ilişkin *öğretmen* görüşleri

Kayırmacılık Sebepleri	Katılımcılar	f
<b>Kronizm</b>	Ö2,Ö4,Ö5,Ö7,Ö15,Ö17,Ö21,Ö24,Ö25,Ö26,Ö27,Ö2Ö9,Ö30,Ö37,Ö38,Ö39,Ö42,Ö50,Ö52,Ö53,Ö54,Ö61,Ö68	23
Arkadaş-dost	Ö4,Ö7,Ö15,Ö24,Ö25,Ö26,Ö29,Ö30,Ö37,Ö39,Ö52,Ö53,Ö54,Ö68	14
Hemşerilik (Memleket)	Ö5,Ö7,Ö24,Ö38,Ö50,Ö53,Ö68	7
Aynı Branş	Ö7,Ö27	2
Aynı okul mezuniyeti	Ö38,Ö53	2
<b>Patronaj</b>	Ö7,Ö14,Ö19,Ö24,Ö29,Ö30,Ö31,Ö33,Ö34,Ö36,Ö38,Ö40,Ö41,Ö53,Ö61,Ö62,Ö65,Ö67	18
Siyasi	Ö19,Ö30,Ö31,Ö33,Ö36,Ö38,Ö40,Ö41,Ö53,Ö61,Ö67, Ö68	12
İdeolojik	Ö30,Ö34,Ö38,Ö62,Ö65,Ö67	6
Sendika	Ö7, Ö14, Ö19, Ö24, Ö29,Ö38	6
İnanç	Ö14,Ö34,Ö40,Ö62	4
<b>Nepotizm</b>	Ö3,Ö4,Ö5,Ö18,Ö24,Ö25,Ö31,Ö33,Ö37,Ö38,Ö41,Ö54,Ö61,Ö63,Ö68	15
Akrabalık	Ö4,Ö5,Ö24,Ö25,Ö33,Ö37,Ö38,Ö41,Ö54, Ö61,Ö63,Ö68	12
Etnik Köken	Ö3,Ö18,Ö31,Ö61	4
<b>Diğer sebepler</b>	Ö2,Ö6,Ö13,Ö34,Ö35,Ö36,Ö37,Ö38,Ö39,Ö43,Ö45,Ö49,Ö53, Ö54,Ö65	15
Çıkar ilişkisi	Ö35,Ö36,Ö37,Ö38,Ö39,Ö45,Ö49,Ö54,Ö65	9
Cinsiyetçilik	Ö13,Ö34,Ö38,Ö53	4
Kıdem	Ö2,Ö6,Ö38	3
İtibar	Ö65	1
Kişisel	Ö43	1

Not: Katılımcılar birden fazla görüş belirttiği için toplam frekans (f) değerleri fazla çıkmıştır.

Yukarıdaki tabloda, okul müdürlerinin hangi sebeplerle kayırmacılık yaptığını ilişkin *öğretmen görüşleri*; “Kronizm (f=23)” “Patronaj (f=18)” “Nepotizm (f=15)” ve “Diğer Sebepler (f=15)” temaları altında değerlendirilmiştir. Görüşleri alınan öğretmenler, okul müdürlerinin kayırmacılık yapma sebeplerine ilişkin “Kronizm” teması altında; arkadaş-dost (f=14), hemşerilik (f=7), aynı branş (f=2) ve aynı okul mezuniyeti (f=2) sebeplerinden dolayı kayırmacılık yaptıklarını; “Patronaj” teması altında; siyasi (f=12), ideolojik (f=6), sendika (f=6) ve inanç (f=4) sebeplerinden dolayı kayırmacılık yaptıklarını; “Nepotizm” teması altında; akrabalık (f=12) ve etnik köken (f=4) nedenlerinden dolayı kayırmacılık yaptıklarını; son olarak “Diğer Sebepler” teması altında; çıkarıcı (f=9), cinsiyetçi (f=4), öğretmen kıdemi (f=3), itibar (f=1) ve kişisel (f=1) sebeplerden dolayı kayırmacılık yaptıklarını ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin bazı öğretmen görüşleri aşağıda yer almaktadır:

*Siyasi düşüncelerden dolayı kayırmacılık yaptığını düşünüyorum. Daha sonra ideolojik yapı, yerel-yakın ilişkilerinden dolayı yaptığını düşünüyorum. Buna ilişkin şu ana kadar yaşadığım bir durum olmadı, bir öğretmen arkadaşımda rastladım. Okul müdürü kendi arkadaşından dolayı ders programında onu göz önünde bulundurmuştu. Onu kayırırken diğer öğretmen arkadaşlarının düşünce ve sözlerini göz ardı etmişti. Bu en basit örnek (Ö30). Bir kere kayırdığı adam o tarzdan onun gibi olduğu için onu kayırır. Adam işini halleder, işine yarar. Bayansa belki dikkatini çeker erkeğe bir işini yapar. Açık ve net bu böyledir (Ö34). Onunla aynı doğrultuda düşünmüyorsan, aynı siyasi görüşü desteklemiyorsan, aynı kültürel sosyal değerlere sahip değilsen, yani ister istemez sana ayrımcılık yapmaya başlıyor. Yaşadığım bir şey oldu tabi ki ben Kürt kökenli bir öğretmenim. Benim okul müdürüm Türk kökenli bir öğretmendi ve aşırı sağcı bir müdüdü. Benim Kürt kökenli olmamdan ötürü bazı sıkıntılar yaşamıştık. Bunlar biraz özel şeyler, mesela o yeterli bir sebepti. Çünkü onun gözünde ben hiçbir zaman da iyi bir öğretmen olamam. Çünkü hep iyi öğretmenler onlardan çıkar. Onlar bize hep eğitim verir. O düşünceler olduğu için anlaşamıyorduk. Ana sebep buydu yani. Amasyalıydı kendisi (Ö31). Böyle küçük şehirlerde akraba, arkadaş, soyisim... Burada herkes birbirini tanıyor, akraba işte, aynı soy isim gibi oluyor. Büyük şehirlerde bu anlamda olmuyor. Ya, buraya has yani küçük şehirlere has bir durum bu...(Ö24). 15 senedir Bingöl deyim Bingöl de yaşayan bir Antalyalı olarak söyleyeceğim tek şey Bingöllülerin her yerde çok fazla kayırıldığı, adamcılık dediğimiz tabiri caizse meclisten dışarı onun çok yapıldığını görüyorum (Ö7). Kendi siyasi düşüncesinde olmayan, kendi sendikasına üye olmayan öğretmenlere zorla bir şeyler yaptırıyorlar. Yaptırımlar uyguluyorlar. Öğretmenleri performans notuyla tehdit ediyorlar (Ö19).*

**Katılımcıların Kayırmacı Bir Tutumla Karşılaştıklarında Nasıl Hissettiklerine İlişkin Bulgular ve Yorum**

Kayırmacı bir tutumla karşılaştığınızda nasıl hissedersiniz? sorusuna yönelik *öğretmen görüşleri* Tablo 4’ de sunulmuştur.

**Tablo 4.** Kayırmacı bir tutumla karşılaştıklarında nasıl hissettiklerine ilişkin öğretmen görüşleri

Öğretmen Hisleri	Katılımcılar	f
<b>Öğretmen Duyguları</b>	<b>Ö1,Ö3,Ö5,Ö11,Ö13,Ö15,Ö19,Ö20,Ö22,Ö24,Ö30,Ö31,Ö32,Ö35,Ö36,Ö38,Ö40,Ö42,Ö43,Ö44,Ö46,Ö48,Ö49,Ö52,Ö55,Ö58,Ö59, Ö61</b>	<b>29</b>
Hoşnutsuzluk	Ö31,Ö32,Ö36,Ö40,Ö42,Ö43,Ö44,Ö48,Ö52,Ö55,Ö58	11
Üzüntü	Ö1,Ö3,Ö5,Ö11,Ö20,Ö22,Ö24,Ö35,Ö40,Ö49,Ö61	11
Dışlanmışlık	Ö13,Ö31,Ö32,Ö38,Ö44,Ö53,Ö59	7
Öfke	Ö19,Ö35,Ö40	3
Güvensizlik	Ö30,Ö46	2
Değersizlik	Ö15,Ö22	2
<b>Öğretmen Tepkileri</b>	<b>Ö1,Ö4,Ö10,Ö16,Ö33,Ö36,Ö37,Ö54,Ö60</b>	<b>9</b>
Hak arama	Ö1,Ö4,Ö10,Ö16,Ö36,Ö37	6
Tepki Gösterme	Ö33,Ö54,Ö60	3

Not: Katılımcılar birden fazla görüş belirttiği için toplam frekans (f) değerleri fazla çıkmıştır.

Yukarıdaki tabloda kayırmacı bir tutumla karşılaştığınızda ne hissettiklerine ilişkin öğretmen görüşleri; “Öğretmen Duyguları (f=29)” ve “Öğretmen Tepkileri (f=9)” temaları altında değerlendirilmiştir. “Öğretmen Duyguları” teması altında öğretmenler kayırmacı bir tutumla karşılaştıklarında hoşnutsuz (f=11), üzüntü (f=11), dışlanmış hissedeceklerini (f=7), öfke duyacaklarını (f=3), güvenlerinin sarsılacağını (f=2) ve değersiz hissedeceklerini (f=2) belirtmişlerdir. “Öğretmen Tepkileri” teması altında ise öğretmenler; haklarını arayacaklarını (f=6) ve tepki göstereceklerini (f=3) ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin bazı öğretmenlerin düşüncelerine aşağıda yer verilmiştir.

*Kendi özlük haklarımı bildiğimden dolayı eğer bu kayırma, bu farklı algı, eğer benim bir hakkımı elimden alıyorsa ya da zor durumda bırakıyorsa özlük haklarımı kullanmaya çalışırım. Bunu yaparken de tabii ki resmi işlerle yaparım. İşte kalkıp da müdüre sataşarak ya da bir şey söyleme değil de eğer varsa bunu belgeler ve dilekçe halinde ilgili makamlara bildiririm (Ö29). Kayırmacı bir tutumla karşılaştığımda dışlanmış gibi hissederim. Performansım düşer. Yapacağım işe odaklanamam. Enerjim ve sinerjim olumsuz yönde etkilenir. Mesleki motivasyonum tümenden zedelenir. Ben okul müdürünün yerinde olsaydım tüm bu olayları düşünür hayatta kayırma yapmazdım. Hak ne ise o olurdu. Herkese adaletli davranırdım ve adaletli olmaya teşvik ederdim. Keşke okul müdürü olsaydım (Ö53). Müdahale ederdim. Yani hakkım neyse arardım. Ya da gereken yerlerle konuşurdum irtibata geçerdim durumu anlatırdım duygu yönünden de gerçekten üzülürdüm sonuçta kişiye göre farklılık (Ö1). Kayırmacı bir tutumla karşılaştığımda kendimi değersiz, yaptıkları*

*rımın küçümsenip, yeterince değer verilmediğini, adaletin olmadığını hissederim. Okul müdürünün yerinde olsam herkese eşit davranmayı, herkese aynı ölçüde değer vermeyi, yapılanları göz ardı etmeyi, emek harcamayı takdir etmeyi ilke edindim (Ö62).*

### Katılımcıların, Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının, Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına Etkisine İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul müdürlerinin kayırmacı davranışları örgütsel adalet algınızı nasıl etkilemektedir? sorusuna yönelik *öğretmen* görüşleri Tablo 5’de sunulmuştur.

**Tablo 5.** Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına etkisine ilişkin *öğretmen* görüşleri

Öğretmen Görüşleri	Katılımcılar	f
Olumsuz etkiler	Ö2,Ö3,Ö5,Ö7,Ö8,Ö9,Ö11,Ö12,Ö14,Ö15,Ö17,Ö19,Ö20,Ö21,Ö22,Ö23,Ö25,Ö27,Ö30,Ö31,Ö32,Ö33,Ö34,Ö36,Ö37,Ö38,Ö39,Ö40,Ö42,Ö43,Ö44,Ö45,Ö46,Ö47,Ö48,Ö49,Ö50,Ö51,Ö52,Ö53,Ö54,Ö55,Ö56,Ö57,Ö58,Ö59,Ö61,Ö62,Ö63,Ö64,Ö65,Ö66,Ö67,Ö68	54
Güvensizlik	Ö3,Ö30,Ö32,Ö33,Ö34,Ö36,Ö44,Ö43,Ö46,Ö51	10
Motivasyon kaybı	Ö12,17, Ö18,Ö27,Ö39,Ö40, Ö67	7
Verimsizlik	Ö39, Ö61,Ö67	3
Ekip olamamak	Ö45,Ö59,Ö68	3
Huzursuzluk	Ö30,Ö31	2
Önyargı	Ö2,Ö19	2
İşlevsizlik	Ö33	1

**Not:** Katılımcılar birden fazla görüş belirttiği için toplam frekans (f) değerleri fazla çıkmıştır.

Yukarıdaki tabloda okul müdürlerinin kayırmacı davranışları örgütsel adalet algılarını nasıl etkilediğine ilişkin *öğretmen* görüşleri; “Olumsuz Etkiler (f=54)” teması altında toplanmaktadır. Öğretmenler okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının örgütsel adalet algılarını olumsuz yönde etkileyeceğini, güvensiz ortam oluşturacağını (f=10), motivasyon kaybına yol açacağını (f=7), verimliliği düşüreceğini (f=3), ekip ruhunu zedeleyeceğini (f=3), huzursuzluğa yol açacağını (f=2), önyargı oluşturacağını (f=2) ve örgüt işleyişini zayıflatacağını (f=1) ifade etmişlerdir. Bu bulgu ile okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir. Konuya ilişkin bazı öğretmenlerin düşüncelerine aşağıda yer verilmiştir:

*Örgütsel adalet anlayışını kötü etkiler. Yani sonuçta karşımdaki ile eşit haklara sahip olmama rağmen onun haksız yere daha çok kazanması, haksız yere bir disiplin alması tabii ki insanın adalet anlayışını zedeler. Kötü bir durum kişi için (Ö15). Bu durum okul toplumunu zedeler. Olmaması gereken bir davranış, sonuçta her zaman kötü bir algı oluşuyor. Bu bireysel olabilir. Müdür birilerini kayırıyorsa, diğerlerinde ön yargı oluşmasına sebep olur. O yüzden olumsuz etkiler diyorum (Ö16). Adaletli olmadığını düşünüyorum tabii ki, çünkü kişinin gelişiminde, çalışmasında olumsuz etkiler yaratır. Kişi zevkle çalışmaz, sevmeyi, çalıştığı kurumu sevmeyi, ona saygı duymaz, kurum müdürüne saygısı olmaz. Bunlar olabilir (Ö23). Örgütsel adalet algısını tabii ki etkiler. Bir yerde kayırmacılık nasıl olabilir? Ancak çalışan öğretmenle çalışmayan öğretmenin ayrımı yapılmalıydı. Dolayısıyla bunun dışında eğer menfi bir şekilde kayırmacılık yapılıyorsa insanların okuluna ve o yöneticiye olan güvenini zedeler. Bu yüzden de kurum kültürü oluşmaz. İnsanlar bir an önce oradan uzaklaşmak isterler (Ö32). Burada önemli olan hangi konumda olursak olalım liyakat, ehliyet ve adalete büyük önem verilmesi gerekir. Bunların olmadığı yerde bireylere itimat azalır. İtimadın olmadığı yerde verimlilik azalır (Ö51).*

Okul müdürlerinin kayırmacı davranışları, öğretmenlerin örgütsel adalet algısını nasıl etkilemektedir? sorusuna ilişkin müdürlerin görüşleri Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına etkisine ilişkin *müdür* görüşleri

Müdür Görüşleri	Katılımcılar	f
Adaletsizlik	M1,M3,M4,M9,M10,M11,M12,M13,M15	9
Güvensizlik	M1,M4,M12,M15	4
Verimsizlik	M5,M9,M11	3
Huzursuzluk	M1,M3	2
Gruplaşma	M3,M8	2
Olumsuzluk	M13	1

**Not:** Katılımcılar birden fazla görüş belirttiği için toplam frekans (f) değerleri fazla çıkmıştır.

Yukarıdaki tabloda okul müdürlerinin kayırmacı davranışları, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını nasıl etkilediğine ilişkin *müdür* görüşleri “Adaletsizlik (f=9)” teması altında değerlendirilmiştir. Müdürlerin çoğunluğu, kayırmacı davranışların öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını olumsuz yönde etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte müdürlerin kayırmacı davranışlarının, öğretmenler ve müdürler arasında güven sorunu yaratacağı (f=4), verimsizliğe (f=3) ve huzursuzluğa sebep olacağı (f=2), gruplaşmalara yol açacağı (f=2) ve eğitimi

olumsuz etkileyeceği ( $f=1$ ) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Konuya ilişkin bazı müdürlerin düşüncelerine aşağıda yer verilmiştir.

*Okul müdürlerinin bana göre adaletsiz davranması öğretmenleri farklı anlayış içine iter. Kimi farklı sendikalar illegal yapılar içerisinde, kimi hakkını mevzuat çerçevesinde farklı çerçevede aramaya başlar. Öğretmenlerin kurum içerisinde farklı şekilde kümeleşmesine yol açar. Bu da başarıya çok ciddi bir şekilde olumsuz yansır (M3). Okul müdürümüzün adaletli davranmaması öğretmenlerin yöneticilere karşı güven-sizlik duygularına kapılmasına sebebiyet verebilir. Bu durum öğretmenin çalışmasını etkilemekte ve öğretmenlerden verim alınmamaktadır (M5). Kayırmacılığın olduğu yerlerde öğretmenler arasında gruplaşma meydana gelir. Kayırılan öğretmenlerimiz kayırılmadığını düşünürler. Aslında kayırmacılık yaptığımızı düşünmüyorum. Hiç kimse birini hak etmediği sürece ödüllendirmez. Ama biri hak ediyorsa da bu kayırma değildir. Kayırma hak etmediği halde kişiye bazı avantajların sağlanmasıdır. Okul müdürlerinin bu şekilde davrandığını zannetmiyorum (M8). Olumsuz etkiler. Öğretmenler de okul müdürlerine karşı toplu bir tavır geliştirir. Bu durum da eğitimi olumsuz etkiler. En başta müdür yardımcılarını iyi bir tutum geliştirmeli. Bu tutum aynı zamanda öğrencileri de etkiler. İdarenin en önemli özelliği de biz duygusunu geliştirerek kurum kültürünü yansıtmak olmalıdır (M13).*

### **Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının, Öğretmenlerin Okul Müdürüne Duydukları Güvene Etkisine İlişkin Bulgular ve Yorum**

Okul müdürlerinin kayırmacı davranışları, müdürünüze olan güveninizi nasıl etkilemektedir? sorusuna yönelik *öğretmen* görüşleri Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının, öğretmenlerin okul müdürüne duydukları güvene etkisine ilişkin *öğretmen* görüşleri

<b>Öğretmen Görüşleri</b>	<b>Katılımcılar</b>	<b>f</b>
<b>Güvenim sarsılır</b>	Ö1,Ö3,Ö6,Ö9,Ö13,Ö14,Ö15,Ö16,Ö17,Ö18,Ö19,Ö20,Ö21,Ö22,Ö23,Ö26,Ö30,Ö31,Ö32,Ö33,Ö34,Ö35,Ö36,Ö37,Ö38,Ö39,Ö40,Ö41,Ö42,Ö43,Ö44,Ö45,Ö46,Ö47,Ö48,Ö49,Ö50,Ö51,Ö52,Ö55,Ö56,Ö58,Ö59,Ö60,Ö61,Ö62,Ö63,Ö64,Ö65,Ö66,Ö67	51
Saygısızlık	Ö1, Ö9, Ö23, Ö29	4
Verimsizlik	Ö20,Ö22	2
Huzursuzluk	Ö6	1
Önyargı	Ö16	1
Hayal kırıklığı	Ö8	1
Değersizlik	Ö26	1

**Not:** Katılımcılar birden fazla görüş belirttiği için toplam frekans (f) değerleri fazla çıkmıştır.

Tablo 7’de okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin müdürlere olan güvenini nasıl etkilediğine ilişkin *öğretmen* görüşleri yer almaktadır. Öğretmenlerin görüşlerinin “Güvenim Sarsılır (f=51)” teması altında toplandığı görülmektedir. Bu bulgu, okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin müdürlere olan güvenlerini olumsuz yönde etkileyeceğini göstermektedir. “Güvenim Sarsılır” teması altında öğretmenler; müdürlerin kayırmacı davranışları sonucu ona olan saygılarının kaybolacağını (f=4), iş veriminin düşeceğini (f=2), huzursuz ortam oluşacağını (f=1), önyargılar oluşacağını (f=1), hayal kırıklıkları oluşacağını (f=1) ve öğretmenlerin kendilerini değersiz hissedeceğini (f=1) ifade etmişlerdir. Bu bulgu sonucunda, okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin müdürlere olan güvenini olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir. Konuya ilişkin bazı öğretmenlerin düşüncelerine aşağıda yer verilmiştir.

*Eğer ciddi derecede bu durumlar varsa benim ona karşı olan güvenim sarsılır tabii ki, olumsuz etkiler. Onur mutluluk duyduğum yerde, ama tam tersine durum olursa sürekli kayırmacı davranışlar olduğumu görürsem hem güvenim sarsılır hem de o kişiye karşı olan sevgi ve saygım sarsılır. Çalıştığım yerde öz güvenim sarsılır, performansım düşer, olumsuz etkiler, bir kızgınlık olur, öfke olur. Bunları çoğu zaman dışarı vuruyorum belirtiyorum (Ö9). Güvenimi sarsardı. Önceki çalıştığım kurumda zaten çok fazla güven yoktu, ama şu an öyle bir problemim yok. Öyle şeyler beni kötü etkiler. Bu şeye göre değişir kayırılan taraf mı ya da diğer taraf mı? Kötü hissederdim herhâlde kendimi. Dediğim gibi yine hak hukuk çerçevesinde olmasını isterdim. Adalet anlayışının doğru bir şekilde yansıtılması gerek (Ö13). Gerilirim, kendimi değersiz hissederim, bu durumu okul müdürüne danışırım, hissettiklerimi müdürle konuşurum, onun da görüşünü alırım belki ben yanlış anlamışumdur (Ö20). Eee tabii ki olumsuz etkilenmektedir. İnsan çalıştığı kurumda kendini değerli hissetmek ister. Karşılıklı güven ve adalete dayalı oluyor ama muhakkak ayrımcılık yapılır. Biri işini tam iyi yapar o yüzden bir tutulmaz (Ö21). Tabii ona olan güvenimiz sarsılır. Öğretmenler arasında adalet, eşitlik kavramını gözetmediği için şahsi ve idareci olarak ona olan bir saygıdan bahsedilmez. Hem kişisel olarak hem de icra ettiği pozisyonu artık taşıyamayacağını düşünürüm. Öğretmenler, aralarında artık adaleti sağlayamayacağını, ne yaparsam yapayım, başarılı olsam da görülmeyeceklerini, başarıyı es geçeceğini düşünürler (Ö29).*

Okul müdürlerinin kayırmacı davranışları, öğretmenlerin okul müdürüne duydukları güveni nasıl etkilemektedir?” sorusuna yönelik *müdür* görüşleri Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının, öğretmenlerin okul müdürüne duydukları güvene etkisine ilişkin *müdür görüşleri*

Müdür Görüşleri	Katılımcılar	f
Güvensizlik	M1,M3,M6,M7,M8,M9,M11,M12,M13,M14,M15	12
Gruplaşma	M5,M14	2
Motivasyon düşüklüğü	M7	1
Özveri azalması	M9	1
İletişimsizlik	M1	1

**Not:** Katılımcılar birden fazla görüş belirttiği için toplam frekans (f) değerleri fazla çıkmıştır.

Yukarıdaki tabloda okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının, öğretmenlerin okul müdürüne duydukları güveni nasıl etkilediğine ilişkin *müdür görüşleri* yer almaktadır. Müdürlerin görüşleri “Güvensizlik (f=12)” teması altında değerlendirilmiştir. Bu tema altında müdürler; kayırmacı davranışların öğretmenlerin müdüre olan güvenlerini olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmekle birlikte gruplaşmalara yol açacağını (f=2), öğretmenlerin motivasyonlarını düşüreceğini (f=1), özverinin azalacağını (f=1) ve iletişim problemleri oluşacağını (f=1) ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin bazı müdürlerin düşüncelerine aşağıda yer verilmiştir.

*Okul müdürüne (kayırmacı olan) ona karşı güvensizlik ortamı oluşur. Öğretmenler de kendisine güvenilmediğini bilir. Bu da müdürün saygınlığını zedeler ve olumsuz yönde etkiler (M15). Kayırmacılık, yani kendi tarafını belirtecek, kendine taraftar ve ekip oluşturarak öğretmenleri cepheleştirecek böylecek ve öğretmenleri ötekileştireceğinden kendilerine olan güveni sarsacaktır (M14). Çok kötü etkiler. Öğretmen müdürün ayrımcılık yaptığını görürse müdüre karşı olumsuz bir davranış gösterir. Müdüre ve idarecilere karşı olumsuz tavır gösterir (M14). Doğal olarak negatif etkiler. Bu motivasyonlarını ve morallerini de olumsuz etkiler. Ama bunu yani böyle iyi bir eğitimcinin bunun idare açısından ve yönetim açısından bunların nedenlerini araştırması lazım. Yani, gerçekten de bana bu davranışta neden bulunduğu neden öyle yaptığını araştırırsın en azından yoksa şahsi olarak herhangi bir kişiye karşı böyle kinimiz olmaz. Bu bize yakışmaz ya da bilgi felsefesine de adalet anlayışına da yakışmaz. Yani, böyle kişiler işini yapmayanlar, savsaklayanlar yani benim istediklerimi yapmıyorlar bana karşı olumsuz tavır sergileyen insanlar daha çok işini yapmayanlar savsaklayanlardır. Tabii ki doğal olarak bir insan olarak normal hayatta olduğu gibi bu eğitimde ya da öğretmenin eğitim anlayışında ya da motivasyonunda olumsuz sonuçlar doğuracaktır (M17). Kötü etkiler, bu ciddi bir iletişim problemi yaratır. Şimdi siz bir öğretmene iyi davranıp her dediğine tamam deyip diğer öğretmene hayır deyip o öğretmeni kaybedersiniz. Kaybetmeniz demek okulda kırık oluşmasına neden olur. Bu büyük bir problemdir. İster okul ister farklı bir kurum olsun, eğer verim almak istiyorsanız o bulunduğu kurumda doğru ortamı sağlamak zorundasınız. Bu da ciddi bir problemdir (M1).*

## Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisini müdür ve öğretmen görüşlerinden yola çıkarak belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın sonuçları, okullarda kayırmacılığın yöneticiler tarafından çeşitli tür ve düzeylerde gerçekleştirildiğini göstermektedir. Katılımcı görüşlerinden hareketle Türk toplumunun aksine (Aytaç 2010a) milli eğitim çalışanları (Müdür, Öğretmen) arasında kayırmacılığın meşru görülmediği hatta suç sayıldığı söylenebilir. Aydoğan (2009), Kazancı (2010) ve Argon (2016) da çalışmalarında benzer şekilde okul yöneticilerinin kayırmacılık yaptıkları sonucuna varmışlardır. Adı geçen ve bu araştırma bulgularını destekleyen araştırmalar, Türk Milli Eğitim Sisteminde etik dışı bir davranış olan kayırmacılığın yöneticiler tarafından yapıldığını göstermektedir.

Kayırmacılık olgusu, kamu kurumlarımızda çok sık rastlanan sosyal bir gerçeklik (Akalın 2006) olmakla birlikte toplumdaki etkilenerek toplumun beklentilerine göre uyum sağlaması ve uygun davranması bakımından sosyal davranışa dönüşmüştür. Başka bir deyişle kayırmacılık olgusunun, içinde yaşadığımız toplumun bireylerine kayırmacı tutum ve davranışları empoze ediyor ve kazandırıyor olduğu söylenebilir. En temelde adalet algısını izole eden bu sosyal davranış bozukluğu hem bireysel ve hem de kamusal ahlakı erozyona uğratmaktadır. Bu türdeki sosyal davranış bozukluklarının toplumda maddi ve manevi kayıplara neden olduğu ve bunun bütün kamu kurumlarını olumsuz etkilediğine dikkat çekmek gerekir (Araslı vd. 2006). Eğitim kurumlarının da bu durumdan aynı şekilde etkilendiği gözlenmektedir. Eğitim kurumlarında kayırmacılığın temel nedenlerinden biri, Türk Eğitim Sistemindeki yöneticilerin seçim, atama ve terfi işlemlerinin liyakat ve yeterlik esasına dayalı olmamasıdır.

Okul müdürlerinin hangi konularda kayırmacı davranışlar sergilediklerine ilişkin *öğretmen* görüşlerinden hareketle okul müdürlerinin “Yasal konularda esneklik” teması altında ders programının planlanmasında, izin verilmesinde, yapılan eğitimsel görevlendirmelerde, nöbet tutma görevinde, disiplin cezası uygulamasında, derse giriş-çıkışlarda ve önemli bilgiler konularında bazı öğretmenlere esneklik tanıyarak kayırmacılık yaptıkları sonucuna varılmıştır. “Gelir Konuları” teması altında ise okul müdürlerinde kayırmacı tutuma sahip olanların ek derslerin dağıtılmasında, kursların açılmasında (Egzersiz, Destek eğitim, Hafta sonu), ödüllerin (Takdir, Teşekkür, Başarı) verilmesinde ve performans değerlendirmesi konularında bazı öğretmenlere haksız bir şekilde gelir sağlayarak kayırmacılık yaptıkları ifade edilmiştir.

Okul müdürlerinin hangi konularda kayırmacı davranışlar sergilediklerine ilişkin *müdür* görüşlerinin “Yasal konularda esneklik” teması altında; nöbet tutma görevinde, ders programının planlanmasında, izin verilmesinde, yapılan eğitim-

sel görevlendirmelerde, derse giriş-çıkışlarda ve disiplin cezası uygulamalarında şeklinde ortaya çıktığı ve bazı öğretmenlere yasal konularda esneklik tanıyarak kayırmacılık yaptıkları sonucuna varılmıştır. “Gelir Konuları” teması altında ise bazı okul müdürlerinin ödülleri (Takdir, Teşekkür, Başarı) verilmesinde ve ek derslerin dağıtılmasında bazı öğretmenlere haksız bir şekilde gelir sağlayarak kayırmacılık yaptıkları ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin hangi konularda kayırmacı davranışlar sergilediklerine ilişkin öğretmenlerin ve müdürlerin görüşlerinin birbirlerine benzer olduğu görülmüştür. Öğretmenler ile okul müdürlerinin görüşlerini karşılaştırdığımızda her iki katılımcı grubun görüşlerinde “Yasal Konularda Esneklik” ve “Gelir Konuları” temaları ön plana çıkmış olup bu temalar altındaki kodların birbirlerine benzer olduğu görülmektedir. Alınan görüşler doğrultusunda bazı okul müdürlerinin kayırmacı tutuma sahip olanların bazı öğretmenlere yasal konularda esneklik sağladığı ve haksız bir şekilde gelir kazandırdığı şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca öğretmenlerin kayırmacılık yapılan konularda müdürlere oranla daha çok ayrıntıya girdikleri ve maddi konulara ağırlık verdikleri, müdürlerin ise ayrıntıya girmeyip maddi konuları daha az ifade ettikleri görülmektedir. Araştırmaya göre kayırmacılıktan yararlananlar okullarda istek ve işlerini kolaylıkla yaptırmakta, yasal konularda (ders programı, izin, görevlendirme, derse giriş-çıkış ve disiplin cezası uygulaması konularında), ve gelir konularında (Takdir, Teşekkür, Başarı ve ek ders) haksız bir şekilde hak ve kazanç sağlamaktadırlar. Görüldüğü gibi çalışanlar içerisinde kayırmacı taraf her türlü iş ve işlemlerinde kazanan konumundadır. Aydoğan’ın (2009) araştırmasında elde edilen sınıf dağıtımı, nöbet çizelgelerinin hazırlanması, eğitim, öğretim ve sosyal kulüp çalışmalarıyla ilgili görevlendirmeler, derse geç girip çıkma, şikâyetlerin dikkate alınması ve ödüllendirmelerde yöneticilerin kayırmacılık yaptıkları sonuçları bu araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Okul müdürlerinin hangi sebeplerle kayırmacılık yaptığına ilişkin öğretmen görüşlerinin “Kronizm” “Patronaj” “Nepotizm” ve “Diğer Sebepler” temaları altında yer aldığı görülmektedir. Okul müdürlerinin hangi sebeplerle kayırmacılık yaptığına ilişkin öğretmenlerin görüşlerine göre “Kronizm” teması altında okul müdürlerinin arkadaş-dost ilişkisi, hemşerilik, aynı branş ve aynı okul mezuniyeti sebeplerinden dolayı; “Patronaj” teması altında siyasi, ideolojik, sendika ve inanç sebeplerinden dolayı; “Nepotizm” teması altında akrabalık ve etnik köken nedenlerinden dolayı; ve son olarak “Diğer Sebepler” teması altında çıkarıcı, cinsiyetçi, öğretmenin kıdemi, itibar kazanmak için ve kişisel sebeplerden dolayı kayırmacılık yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin kayırmacılık yapma sebeplerine ve dayanaklarına ilişkin öğretmen görüşleri analiz edildiğinde kronizm sebeplerinin en fazla frekansa sahip olduğu ve diğer sebeplere göre daha sık olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Bingöl İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde çalışan öğretmen algılarından hare-

ketle eş-dost, arkadaşı, aynı branş ve aynı okul mezuniyeti gibi sebepler aracılığıyla yapılan kayırmacılığının daha etkili olduğu söylenebilir. Patronaj kayırmacılığını değerlendirdiğimizde, katılımcı öğretmenler açısından siyasi bir hami veya siyasi bir patron arayışının önem arz etmekte olduğu ifade edilebilir. Nepotizm kayırmacılığının ve son olarak diğer sebepler teması altında cinsiyetçi sebeplerle yapılan kayırmacılığın ortaya çıkmasının, evren olarak seçilen Bingöl' ün geleneksel ve muhafazakâr aile yapısıyla ilişkisi olduğu ve “kabilecilik” olarak nitelendirilebilecek aile yapısının bu durumda etkili olduğu söylenebilir (Aytaç 2010b: 91).

Bu araştırmada okul müdürlerinin kayırmacılık yapma sebeplerine ilişkin katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulguların alanyazında ifade edilen kayırmacılık türleri ile örtüştüğü görülmüştür. Literatürde en sık yapılan sınıflandırmada; eş dost ahbab kayırmacılığına kronizm, bir kişiye bir örgütte politik görüşlerinden dolayı gösterilen kayırmacılığa patronaj/partizanlık, akrabalara karşı uygulanan kayırmacılığa ise nepotizm adı verilmektedir (Tarhan vd. 2006; Aktan 2001; Aközer 2003; Loewe vd. 2008; Araslı ve Tümer 2008; Asunakutlu ve Avcı 2010; Özler ve Büyükarıslan 2011).

Kayırmacı tutum ve davranış karşısında nasıl hissettiklerine-hissedeceklerine ilişkin öğretmen görüşleri “Öğretmen Duyguları” ve “Öğretmen Tepkileri” temaları altında toplanmıştır. “Öğretmen Duyguları” teması altında öğretmenler kayırmacı bir tutumla karşılaştıklarında üzüleceklerini, hoşnutsuz, dışlanmış hissedeceklerini, öfke duyacaklarını, güvenlerinin sarsılacağını ve değersiz hissedeceklerini belirtmişlerdir. “Öğretmen Tepkileri” teması altında ise öğretmenler; haklarını arayacaklarını ve tepki göstereceklerini ifade etmişlerdir. Bu veriler ışığında öğretmenlerin kayırmacı tutum ve davranış karşısında duygusal bağlamda olumsuz etkilendikleri-etkilenecekleri ve bu durumun onların performansını olumsuz etkileyeceği söylenebilir. Elde edilen bu bulguların alanyazında da desteklendiği ve benzer sonuçlara ulaşıldığı gözlenmiştir. Khatri ve Tsang (2003: 289-303) kayırmacılığın sonuçlarını inceledikleri çalışmalarında, bu sonuçları bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak ikiye ayırmışlardır. Bireysel sonuçları iş tatmini, örgütsel bağlılık ve bütünleşme olarak sınıflandıran araştırmacılar, kayırmacılığa maruz kalan yani hakkı elinden alınan üçüncü kişinin ya da kişilerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt ile bütünleşme düzeylerini düşük bulmuşlardır. Örgütsel düzeyde sonuçlar ise performans, tutum ve adalettir. Görüldüğü gibi kayırmacılık hem bireysel anlamda çalışanlar üzerinde hem kurumsal anlamda okulda birçok olumsuzluğu beraberinde getirmektedir. Kayırmacılık bazı çalışanları haksız yere avantajlı konuma getirmektedir. Bu durumdan kaynaklanan haksız rekabet iklimi çalışanlarda güven eksikliği, motivasyon düşüklüğü, iş tatmini (Avcı 2017), örgütsel bağlılık ve bireysel performansı olumsuz etkilediğinden dolayı işten ayrılma niyetini artırarak örgütten kopmalara yol açmaktadır (Araslı vd. 2006; Büte 2011b).

Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını nasıl etkileyeceğine ilişkin öğretmen görüşlerinin “Olumsuz Etkiler” teması altında toplandığı, müdür görüşlerinin ise “Adaletsizlik” teması altında toplandığı görülmüştür. Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını nasıl etkileyeceğine ilişkin öğretmen görüşlerine göre “Olumsuz Etkiler” teması altında güvensiz ortam oluşturacağı, motivasyon kaybına yol açacağı, verimliliği düşüreceği, ekip ruhunu zedeleyeceği, huzursuzluğa yol açacağı, önyargı oluşturacağı ve örgüt işleyişini zayıflatacağı görüşleri öne çıkmıştır. Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını nasıl etkileyeceğine ilişkin müdürlerin görüşlerine göre ise “Adaletsizlik” teması altında güven sorunu oluşacağı, verimsizliğe neden olacağı, huzursuz bir ortam yaratacağı, gruplaşmalara yol açacağı ve eğitimi olumsuz etkileyeceği sonuçları vurgulanmıştır.

Alanyazında ve bu çalışmada olduğu gibi etik olmayan bir uygulama olan kayırmacı tutum ve davranışlar, eşitsizliği anımsattığı ve adaletsiz bir uygulama olduğu için çalışanların adalet algısını doğrudan etkileyen yordayıcı bir değişken olarak göze çarpmaktadır (Polat ve Kazak 2014; Asunakutlu ve Avcı 2010: 105). Kayırmacı tutum ve davranışların görüldüğü örgütlerde adalet, hakkaniyet ve liyakatten bahsedilmesinin imkânsız olduğunu ve çağdaş yönetim ilke ve yöntemlerinin mümkün olmadığı ifade edilmektedir (Baydar 2004: 52-53). Okullardaki iş ve işlemlerin adaletsizce yapıldığını düşünen öğretmenlerin moralleri olumsuz etkilenmekte (Küçükkaraduman 2006; Asunakutlu ve Avcı 2010), bu durum çatışmalara neden olmaktadır (Kwon 2006: 1). Okul gibi kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde ekip ruhunun önemli olduğu bir ortamda öğretmenler arasında çatışmaların yaşanması adalet, güven, motivasyonu bozar ve yeni çatışmalara yol açabilir. Çalışanların yöneticilere karşı adalet algısının bozulması, okula adanmışlıklarını ve yöneticiye karşı güveni olumsuz yönde etkilemektedir (Baş ve Şentürk 2011).

Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının, öğretmenlerin müdürlerine olan güvenini nasıl etkileyeceğine ilişkin *öğretmen* görüşleri “Güvenim Sarsılır” teması altında, *müdür* görüşlerinin ise “Güvensizlik” teması altında değerlendirilmiştir. Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının, öğretmenlerin müdürlerine olan güvenini nasıl etkileyeceğine ilişkin öğretmen görüşlerine göre “Güvenim Sarsılır” teması altında öğretmenler; müdürlerin kayırmacı davranışları sonucu ona olan saygılarının kaybolacağı, iş veriminin düşeceği, huzursuz ortam oluşacağı, önyargılar oluşacağı, hayal kırıklıklarının oluşacağı ve öğretmenlerin kendilerini değersiz hissedeceği görüşleri öne çıkmıştır. Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının, öğretmenlerin müdürlerine olan güvenini nasıl etkileyeceğine ilişkin müdür görüşleri ise; “Güvensizlik” teması altında öğretmenlerin müdüre olan güvenlerini

kötü yönde etkileyeceği, gruplaşmalara yol açacağı, öğretmenlerin motivasyonlarını düşüreceği, özverinin azalacağı ve iletişim problemleri oluşacağı şeklinde ifade edilmiştir. Her iki katılımcı grubun da görüşlerinde farklı temalar altındaki özelliklerinin birbirlerine benzer olduğu görülmüştür. Bu bulgulardan yola çıkılarak kayırmacılığın, güvensiz ortam oluşturacağı, verimsizliğe neden olacağı, huzursuz bir ortam yaratacağı ve eğitimi olumsuz etkileyeceği söylenebilir.

Görüldüğü gibi kayırmacılık, güveni etkileyen hastalıklardan biridir ve performansla olumsuz yansımaları vardır (Khatrı ve Tsang 2003; Ören 2007; Turhan 2013; Keleş Özkan ve Bezirci 2011: 11-14). Polat (2013) yaptığı araştırmada, kronizmin örgütsel güveni negatif etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel güven düzeyi üzerinde en fazla etkiye iç grup yanlılığının sahip olduğu (Akyürek 2016) ve okul içerisinde yaşanan kayırmacı (kronizm) uygulamaların en fazla müdüre duyulan güveni etkilediği tespit edilmiştir.

Kayırmacılığın, örgütsel adalete zarar vererek müdüre duyulan güveni olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Mikro (bireysel) düzeyde başlayan bir uygulama olan kayırmacılığın, makro (toplumsal, ülkesel) etkileri olabilecek bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir. Birçok ülkede, özellikle gelişmemiş ülkelerde, verimlilik kaybının en önemli sebebi kayırmacılık olarak gösterilmektedir (Kim 2007: 103).

Araştırma sonuçlarına göre kayırmacı tutum ve davranışlar, adalet ve güven eksikliğine yol açmakta, (Öztürk 2008; Polat 2012) çalışanların motivasyon bireysel performansları ve iş tatminini olumsuz olarak etkilemekte (Günel 2005: 31-32) ve denetim sürecinde iç kontrol sisteminin işleyişini çalışamaz hale getirebilmektedir (Araslı ve Tümer 2008; Büte 2011a; Çelik ve Erdem 2012; Keleş vd. 2011; Ekmekçi 2014; Karataş 2013). Benzer şekilde kayırmacı tutum ve davranışların iş görenlerin iş hacminin ve eşgüdümün azalmasına, memnuniyetsizliğine, üretimde düşüşe (Abdalla Maghrabi ve Raggad 1998), düşük oranda güven, bağlılık ve işbirliğine (De Cremer 2004), motivasyonun düşüşüne (Chegini 2009), moralin bozulmasına yol açtığı (Küçükkaraduman 2006), insan kaynakları boyutunda, iş kaynaklı stresi arttırdığı ve işyerinde dedikoduyu ve iş bırakma niyetini tetiklediği (Araslı vd. 2006: 304; Araslı ve Tümer 2008: 1240-1242) gibi birçok bireysel ve örgütsel çıktıya neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **Öneriler**

Merkezi sınavların başarıyla uygulanmasının yanında müdürlük kadrosunun mülakatında, sadece yeterlik ile ilgili soruların sorulması, müdürlüğe en uygun kişinin seçilmesine yardımcı olabilir. Göreve alınan okul müdürlerinin yeterlikleri belirli sürelerle sınanmalıdır. Yeterliğini koruyup kendini geliştiren kişiler için

liyakate uygun ödül sistemleri geliştirilebilir. Okullardaki iş ve işlemlerde (ödülendirme, görevlendirmede) liyakat ve performans esas alınmalıdır. Yöneticilere kayırmacılık konusunda farkındalık oluşturmak ve bilgilenmelerini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenebilir. Okullarda ders programının planlanmasında, ek derslerin dağılımında, kursların açılmasında (Egzersiz, Destek eğitim, Hafta sonu), ödüllerin (Takdir, Teşekkür, Başarı) dağıtılmasında ve performans değerlendirmesi gibi gelir sağlayıcı konularda daha tarafsız ve eşit olunabilmesi için yazılım programları kullanılabilir. Okullardaki kronizm patronaj ve nepotizme dayalı ilişkiler ile yapılan müdürlük atamalarını önleyebilmek için bakanlık tarafından tarafsız atamalar yapılabilir. Okul müdürlerinin kronizm patronaj ve nepotizme dayalı ilişkiler ile uyguladıkları kayırmacı tutum ve davranışların önlenmesi için bakanlık tarafından bir çağrı servisi kurulabilir. Yönetimin siyasileşmesini engellemek için yapılacak atamalarda nesnel kriterler kullanılabilir. Öğretmenlerin, müdürler tarafından değerlendirilmesinde performansları ve yeterliklerinin kullanmasını sağlayacak değerlendirme sistemleri geliştirilebilir.

## KAYNAKLAR

- ABDALLA, F. Hagen, Maghrabi, S. Ahmed, and Raggad, G. Bel (1998), *Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study*, *International Journal of Manpower*, 19(8), 554- 570.
- AKALAN, Abdullah Recai (2006), *Türk kamu hizmetinde iyi yönetim ve yolsuzlukla mücadele* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- AKÖZER, Mehmet (2003, Aralık), Kamuoyu gözüyle kamuda yolsuzluk, *Görüş Dergisi*, 14-23.
- AKTAN, Coşkun Can (2001), *Siyasal ahlak ve siyasal yozlaşma*, C. C. Aktan içinde, *Yolsuzlukla mücadele stratejileri* (s. 51 – 69). Ankara: Hak – İş Yayınları.
- AKYÜREK, Salih (2016, Nisan), Türkiye’de iç grup yanlılığının toplumsal adalete ve güvenliğe etkisi, *The Journal Of Europe- Middle East Social Science Studies Jemsos.Com.Tr*; 2(2), 161-179.
- ARASLI, Hüseyin, ve Tümer, Mustafa (2008), Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus, *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1237 – 1250.
- ARASLI, Hüseyin., Bavik, Ali, and Ekiz, Erdoğan H. (2006), The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7/8), 295 -308.
- ARGON, Türkan (2016, Ocak), Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- ASUNAKUTLU, Tuncer, ve Avcı, Umut (2010), Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve

- iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- AVCI, Ayla (2017), *Şirketlerde nepotizm uygulamasının çalışanların iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.
- AYDOĞAN, İsmail (2009), Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, cronyism and patronage, *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1), 19-35.
- AYDOĞAN, İsmail (2012, Ocak 5), The existence of favoritism in organizations available online at [http://www.academicjournals.org/AJBMDOI: 10.5897/AJBM11.2692](http://www.academicjournals.org/AJBMDOI:10.5897/AJBM11.2692) ISSN 1993-8233 ©2012 Academic Journals, *African Journal of Business Management*, 6(12), 4577-4586.
- AYTAÇ, Ömer, (2010a), *Kayırmacı ilişkilerin sosyolojik temeli*. R. Erdem içinde, *Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık* (s. 3 – 26). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- AYTAÇ, Ömer, (2010b), *Bürokratik kayırmacılık: enformel bağlayıcılıkların yönetim ilişkilerine etkisi*,. E. Ramazan içinde, *Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık* (s. 86-109), İstanbul: Beta Basım.
- BAŞ, Gökhan, ve Şentürk, Cihad (2011), İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- BAYDAR, Tülay (2004), *Yönetim etiği açısından İngiltere'deki kamu yönetimi uygulamaları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BAYHAN, Vehbi (2002), Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: Patronaj ve nepotizm, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1 – 13.
- BERKMAN, Ümit (1983), *Az gelişmiş ülkelerde kamu yönetiminde yolsuzluk ve rüşvet* (Cilt 203), Ankara.: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- BÖKEOĞLU, Ömay Çokluk, ve Yılmaz, Kürşad (2008), İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(3), 211-233.
- BÜTE, Mustafa (2011a), Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383 – 404.
- BÜTE, Mustafa (2011b), Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, Aygün, Özcan, Çakmak, Ebru Kılıç, Karadeniz, Şirin., ve Demirel, Funda (2014), *Bilimsel araştırma yöntemleri*, İstanbul: Pegem Akademi Yayıncılık .
- CHEGİNİ, Mehrdad Goudarzvand (2009), The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 173–176.
- COLQUITT, Jason A. Greenberg, Jerald; Greenberg, J. Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature, *Organizational behavior: The state of the science*, 2003, 159-200.

- CRESWELL, John. W. (2006), *Five Qualitative Approaches to Inquiry*, 03. 04. 2017 tarihinde [http://www.sagepub.com/upm-data/13421\\_Chapter4.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/13421_Chapter4.pdf) adresinden alındı
- ÇAKIR, Meryem. (2014), Bürokrasi ve suç olgusu, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(1), 18-24.
- ÇELİK, Kazım., ve ERDEM, Ali Rıza (2012), Üniversitede çalışan idari personele göre “Kayırmacılık”, *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11, 23-30.
- ÇOBAN, Orhan (1999), Bir siyasi yozlaşma türü olarak rüşvet ve ekonomik etkileri, *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 173-193.
- DAĞLI, Türkan., ve Aycan, Zeynep (2010), Kurumlarda kayırmacılık ve insan kaynakları uygulamaları, R. Erdem içinde, *Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık* (s. 167 – 178), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- DE CREMER, David (2005), Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4–13.
- EKMEKÇİ, Merve (2014), *Değişim mühendisliği, nepotizm ve mobbingin çalışan performansı üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- ELO, Satu. and Kyngäs, Helvi (2008), The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.
- ERDEM, Barış, Çeribaş, Sefer, ve Karataş, Ahmet (2013, Haziran), Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm (eş – dost kayırmacılığı) algıları: İstanbul’da faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(1), 51-69.
- ERDEM, Ramazan (2010), *Kayırmacılık/Ayrımcılık*. R. Erdem içinde, *Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ERDEN, Pınar Sünneli. (2014), *Paternalistik liderlik ile iş ayrımcılığı algısı ve kayırmacılık (nepotizm) arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe University Graduate Institute Of Social Sciences Submitted to the Graduate Institute of Social Sciences Submitted to the Graduate Institute of Social Sciences, İstanbul.
- FRAENKEL, Jack R., Wallen, Norman. E., and Hyun, Helen H. (2012), *How to design and evaluate research in education (8th edition)*, New York: McGraw-Hill.
- GÜVEN, Mehmet ve Dönmez, Burhanettin (2002) Ortaöğretim öğrencilerinin okul güvenliğine ilişkin algı ve beklentileri, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(4), 59–68.
- GÜNEL, Rıdvan (2005), *Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunların tespitine ve bu sorunların çözümüne ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- HALİS, Muhsin, Gökgez, Gülsüm Savcı, ve Yaşar, Özlem (2007), Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- HOY, Wayne K., and TARTER, C. John. (2004), Organizational justice in schools: No justice without trust, *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- <http://www.worldbank.org/tr>. (2017), <http://www.worldbank.org/tr/publicsector/anticorrupt/>, 05 15, 2017 tarihinde Dünya Bankası adresinden alındı

- İLHAN, Süleyman, ve Aytaç, Ömer (2010), Türkiye’de kayırmacı eğilimlerin oluşmasında toplumsal ve kültürel yapının rolü, R. Erdem içinde, *Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık* (s. 61 – 83.), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- KARAKÖSE, Turgut (2014), The effects of nepotism, cronyism and political favoritism on the doctors working in public hospitals, *Ethno Med*, 8(3), 245-250.
- KARATAŞ, Ahmet (2013), *Otel işletmelerinde kronizmin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- KAYABAŞI, Yeltekin (2005), *Politik yozlaşmaya çözüm olarak anayasal iktisat*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kazancı, Neşe (2010), *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- KELEŞ, Hatice N., Özkan, Tuğba K., and Bezirci, Muhammed (2011), A study on the effects of nepotism, favoritism, and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey, *International Business and Economics Research Journal*, 10 (9), 9-16.
- KHATRİ, Naresh, and TSANG, Eric W.K. (2003), Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289-303.
- KİM, Kwang-ho (2007), Favoritism and reverse discrimination, *European Economic Review*, 51(1), 101-123.
- KÜÇÜKKARADUMAN, Emrah (2006), *İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- KWON, Illoong (2006), Endogenous favoritism in organizations . *University of Michigan Topics in Theoretical Economics*, 6(1), 1-24.
- LOEWE, Markus, Blume, Jonas, and Speer, Johanna (2008), How favoritism affects the business climate: Empirical evidence from Jordan, *Middle East Journal*, 6(2), 259–276.
- MERİÇ, Erdal (2012), *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Van.
- MERİÇ, Erdal, ve ERDEM, Mustafa (2013), İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 19(3), 467-498.
- MİLES, Matthew B., and Huberman, A. M. (1994), *Qualitative data analysis: An expanded source book (2nd edition)*, London: Sage.
- NADLER, Judy, and Schulman, Miriam (2006, Eylül), *Favoritism, cronyism, and nepotism*, Ekim 2017 tarihinde <http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/governmentethics/> adresinden alındı
- NEUENDORF, Kimberly A. (2002), *The content analysis guide book*, Thousand oaks,CA: Sage.

- OKTAY, Cemil (1983), Yükselen istemler karşısında türk siyasi sistemi ve kamu bürokrasisi, *İstanbul Üniversitesi SBF Yayını*.
- Oxford Çevrimiçi Sözlük, X. (2016), 08 09, 2017 tarihinde <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/favouritism> adresinden alındı
- ÖREN, Kenan (2007), Sosyal sermayede güven unsuru ve işgücü performansına etkisi. *Kamu-İş*, 9(1), 84.
- ÖZER, Niyazi, Demirtaş, Hasan, Üstüner, Mehmet, ve Cömert, Melike (2006), Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları, *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103–124.
- ÖZKANAN, Arzu, ve Erdem, Ramazan (2014), Yönetimde kayırmacı uygulamalar: kavramsal bir çerçeve, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20), 179-206.
- ÖZLER, Derya Ergun, and Büyükarıslan, Alper B. (2011), The overall outlook of favoritism in organizations: A literatür review, *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 275 - 285.
- ÖZSEMERCİ, Kemal (2002), *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar nedenleri zararları ve çözüm önerileri*, Ankara: TC. Sayıştay Başkanlığı Yayını.
- ÖZTÜRK, A. Turan (2008, Aralık), Değişen çağın aile işletmelerinde kurum kültürünün yerleştirilmesinde profesyonel yöneticilerden beklentiler, *Çankaya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi, Journal of Arts and Sciences* (10).
- POLAT, Gülçin (2012), *Örgütlerde nepotizmin örgütsel adalet algısı ile ilişkisinin tespitine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- POLAT, Ruçhan (2013), *Ortaöğretim kurumlarında kronizm algısının örgütsel güven üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Tezi Anabilim Dalı, Elazığ.
- POLAT, Soner, ve Kazak, Ender (2014), Okul Yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 20(1), 71-92.
- RAMACHANDER, Anita (2012), *Dealing with favouritism at the workplace*. Mayıs 21, 2017 tarihinde <http://www.deccanherald.com/content/173905/dealing-favouritism-workplace.html> adresinden alındı
- ŞALCI, Gürçihan (2015), Kayırmacılığın örgütsel bağlılığa etkisi: Mersin ili turizm işletmelerinde bir saha araştırması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Mersin.
- TABANCALI, Erkan (2017), Nepotism in primary schools. *International Online Journal of Educational Sciences (IOJES) is a publication of Educational Researches and Publications Association (ERPA) www.iojes.net*, 1-14.
- TARHAN, R. Bülent, Gençkaya, Ömer Faruk, Ergül, Ergin, Özsemerci, Kemal, ve Özbaran, Hakan (2006), *Tepav yolsuzlukla mücadele kitapları TBMM raporu (Bir olgu olarak yolsuzluk: Nedenler, etkiler ve çözüm önerileri) (2. Baskı)*, Ankara: Matsa Yayınevi.

- TDK (2018), *Türk Dil Kurumu*, Ağustos 3, 2017 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alınmıştır.
- TSCHANNEN-MORAN, Megan (2001), Collaboration and the need for trust, *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308-331.
- TSCHANNEN-MORAN, Megan (2003), Fostering organizational citizenship: Transformational leadership and trust, W. K. Hoy, and C. G. Miskel içinde, *Studies in Leading and Organizing Schools Information Age Publishing* (s. 157-179), Greenwich: CT.
- TURHAN, Muhammed (2013), Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers, *Journal of Business Ethics*, DOI:10.1007/s10551-013-1839-3.
- YILDIRIM, Ali, ve Şimşek, Hasan (2013), *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- YILMAZ, Ercan (2006), *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.