



[itobiad], 2022, 11 (2): 800-826

<p>Okul Yönetimindeki Kayırmacılığın Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık ile Olan İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi</p> <p>Examining the Relationship of Favoritism on School Administration with Organizational Trust and Organizational Commitment According to Teachers' Perceptions</p> <p>Video Link: https://youtu.be/P2oDGNqo944</p>	
<p>İsmail Hakkı ÖZDEMİR Öğretmen, Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı Teacher, Republic of Turkey Ministry of National Education isoes57@gmail.com / ORCID: 0000-0002-2124-9775</p> <p>Yüksel GÜNDÜZ Doç. Dr., Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Fakültesi Ondokuz Mayıs Üniversitesi Assoc. Prof., Department of Educational Administration Faculty of Education Ondokuz Mayıs University yukselgunduz0735@gmail.com / ORCID: 0000-0002-4710-8444</p>	

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Type	: Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received	: 24.04.2021
Kabul Tarihi / Accepted	: 23.05.2022
Yayın Tarihi / Published	: 05.06.20212
Yayın Sezonu	: Nisan-Mayıs-Haziran
Pub Date Season	: April-May-June

Atıf/Cite as: Özdemir, İ. H. & Gündüz, Y. (2022). Okul Yönetimindeki Kayırmacılığın Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık ile Olan İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi . İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi , 11 (2) , 800-826 . DOI: 10.15869/itobiad.927248

Plagiarism/İntihal: Bu makale, iThenticate yazılımınca taranmıştır. İntihal tespit edilmemiştir/This article has been scanned by iThenticate.

Etik Beyan/Ethical Statement: Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur/It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited (İsmail Hakkı ÖZDEMİR , Yüksel GÜNDÜZ).

Yayıncı / Published by: Mustafa Süleyman ÖZCAN

Okul Yönetimindeki Kayırmacılığın Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık ile Olan İlişkisinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi*

Öz

Bu araştırma, öğretmenlerin algılarına göre okul yönetimindeki kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. İlişkisel tarama modeli kullanılarak yürütülen araştırmanın evrenini, 2016–2017 eğitim öğretim yılında Sinop ili Merkez ilçesinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Sinop ili Merkez ilçesinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan ve tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenen 500 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği”, “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar şöyledir: Öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılığa ilişkin genel algılarının “çok nadir” düzeyinde olduğu görülmüştür. Öğretmenler okul yönetimindeki kayırmacılığı en çok “planlama” alt boyutunda, sonra “koordinasyon” alt boyutunda, daha sonra “örgütlenme” alt boyutunda, son olarak da “değerlendirme” alt boyutunda algılamışlardır. Öğretmenlerin algılarına göre öğretmenlerin örgütsel güvenleri “bazen” düzeyindedir. Örgütsel güvenin alt boyutları incelendiğinde, öğretmenler “meslektaşlara güven” ve “yöneticiye güven” alt boyutlarında “çoğunlukla” düzeyinde örgütsel güven duyarken, “paydaşlara güven” alt boyutunda ortalama düzeyde güven duymaktadırlar. Öğretmenlerin “orta düzeyde” örgütsel bağlılığa sahip oldukları görülmüştür. Öğretmenler en çok “uyum” boyutunda, sonra “içselleştirme” boyutunda, daha sonra da “özdeşleşme” boyutunda okullarına örgütsel bağlılık göstermektedirler. Öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeyleri arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılık algıları arttıkça, buna bağlı olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin düşmekte olduğu araştırmada elde edilen başka bir sonuçtur. Ayrıca, araştırmada öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılık algılarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılığının ve örgütsel güveninin anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yönetimi, Kayırmacılık, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven.

* Bu çalışma, “Okul Yönetimindeki Kayırmacılığın Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık ile Olan İlişkisinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir. / Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 27.05.2016 Tarih , 2016/74 Sayılı kararı ile Etik Kurul Kararı alınmıştır.

Examining the Relationship of Favoritism on School Administration with Organizational Trust and Organizational Commitment According to Teachers' Perceptions*

Abstract

This research was carried out to determine the relationship of favoritism on school administration with organizational trust and organizational commitment according to the perceptions of teachers. The population of research that was conducted by using relational screening model consists of 862 teachers working in public primary, secondary and high schools in the central district of Sinop province in the academic year of 2016-2017. The sample of research consists of 500 teachers detected through stratified sampling method and working in public primary, secondary and high schools in the central district of Sinop province in the academic year of 2016-2017. "The Scale of Favoritism on School Administration", "Organizational Trust Scale" and "Organizational Commitment Scale" were used as the data collecting tools. The results obtained in the research are as follows: It can be seen that teachers' perceptions relating to favoritism on school administration is at low level. Teachers have perceived favoritism on school administration in planning the most, next in coordination, then in organizing and in evaluation respectively. According to gender variable, there are significant differences between teachers' perceptions about whether school administrators display favoritism in evaluation practices. According to teachers' perceptions, their organizational trust is at the level of "sometimes". When analyzed the sub dimensions of organizational trust; teachers mostly trust in colleagues and administrators while they sometimes trust in shareholders. It can be understood that teachers' organizational commitment is at moderate level. It has been stated that teachers have showed organizational commitment on compliance the most, next on internalization and then on identification respectively. In this research, it has been found that there is a moderate, negative and significant relationship between teachers' perceptions relating to favoritism on school administration with teachers' organizational commitment and trust. As long as teachers' perceptions relating to favoritism on school administration increases, their organizational commitment and trust decreases. Besides, it has been determined that teachers' perception relating to favoritism on school administration is a significant predictor of teachers' organizational commitment and organization trust.

Keywords: School Administration, Favoritism, Organizational Commitment, Organizational Trust.

* Ethics Committee Decision was taken with the decision of the Presidency of the Social and Human Sciences Ethics Committee of Ondokuz Mayıs University, dated 27.05.20161 and numbered 2016/74.

Giriş

Günümüzde güven, bağlılık, adalet, eşitlik, tarafsızlık, etik, şeffaflık ve liyakat gibi kavramlara verilen önem gittikçe artmaktadır. Bu kavramların önemsenmediği ya da dikkate alınmadığı ilişkilerde ve örgütlerde kayırmacılık ortaya çıkabilir. İltimas ya da torpil gibi kavramlarla eşdeğer olarak görülen kayırmacılık (Özsemerci, 2002,74), günlük hayatta “bizdensin sen, hallederiz”, “Ankara’da dayın var mı?”, “tanışın varsa işini yaparlar” gibi ifadelerle karşımıza çıkmaktadır. Kayırmacılığın nedenleri ve sonuçları düşünüldüğünde, karşılıklı olarak kayıran ve kayırılan tarafların manevi ya da maddi çıkarları olduğu anlaşılmaktadır.

Kayırmacı davranışların veya ilişkilerin çoğunlukla görüldüğü örgütlerde liyakate uygun bir sistem oluşturmak oldukça güçtür. Böyle örgütlerde motivasyon ve verimlilik azalmaktadır (Büte ve Tekarslan, 2010). Kayırmacılık algısı, örgüt içinde kayıran ve kayırılan taraflar dışında kalan çalışanlarda motivasyon bozukluğu, isteksizlik, örgüt içinde kendini güvende hissetmeme, örgüte bağlılık göstermeme gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir.

Örgütlerde kayırmacı ilişkilerin ya da davranışların ortaya çıkmasının nedeni olarak çoğunlukla yöneticiler düşünülmektedir. Bu nedenle kayırmacılık bir yönetim sorunu olarak da görülebilir. Yöneticinin kendini kanıtlama, elindeki gücü kullanma, politik düşüncelerini kabul ettirme gibi gayretleri sonucunda ortaya çıkan kayırmacılık, bir taraftan bazı bireylere hak etmediği avantajlar sağlarken diğer taraftan iyi niyetli bireylere zarar vermektedir (Aydoğan, 2009). Her örgüt gibi eğitim örgütlerinde de yöneticiler kayırmacı davranışlar sergileyebilir ve kayırmacı ilişkilerde bulunabilir.

İnsan ilişkilerinin oldukça yoğun yaşandığı eğitim örgütleri, topluma nitelikli insan gücü yetiştiren dinamik yapılardır. Eğitim örgütlerindeki insan gücünün büyük çoğunluğunu oluşturan ve toplumun mimarları olarak adlandırılan öğretmenler, okullarındaki yaşantılardan olumlu veya olumsuz etkilenmektedirler. Bu yüzden okullardaki yönetici davranışları ve yönetim anlayışı öğretmenlerin yaşantılarını, motivasyonlarını, iş birliğini, örgütsel bağlılıklarını ve güvenlerini doğrudan etkilemektedir. Öğretmenlerin okullarına karşı hissettikleri güven ve bağlılığı zedeleyecek herhangi bir tutum ve davranıştan uzak durulmalıdır. Bu bağlamda içerisinde, kayırmacı tutum ve davranışların güven ve bağlılığı zedeleyeceği düşünülmektedir. Yöneticisine, meslektaşına ve okulun paydaşlarına güvenen bir öğretmen o derece okuluna bağlılık gösterecektir. Öğretmenlerin okullarına güven duyması konusunda yöneticiler sorumluluk sahibidir. Çünkü yöneticiler gerçekleştirdiği iş, işlem ve uygulamalarda, sergiledikleri her türlü tutum ve davranışta eşitliği, tarafsızlığı ve güveni öğretmenlerine hissettirmelidir.

Kayırmacılık

Eşitlik, adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik gibi güven temeline dayalı kavramlardan yoksun olan kayırmacılık, örgüt içindeki kişilerin ya da kamu kurumundaki memurun ve yöneticilerin informal ilişkiler içinde olduğu yakınlarını yasadışı bir biçimde ve haksız yere kayırmasıdır (Özkanan ve Erdem, 2014). Kayırmacılık, etik kurallara aykırı oldukları

için eleştiri alan uygulamaları kapsar (Abdalla, Maghrabi ve Raggad, 1998). Kayırmacılık, yöneticinin herhangi bir nedenle yakınlık duyduğu bir kişiyi ya da grubu tercih etmesi şeklinde gerçekleşebilmektedir (Sadozai, Zaman, Marri ve Ramay, 2012).

Kayırmacılık, tek bir şekilde kendini göstermemektedir ve farklı türleri ile kendisine uygulama alanları bulmaktadır. Türler arasında önemli farklılıklar olmamasına karşın kayırmacılığın altında yatan sebeplerden ötürü farklılık göstermektedir (Turhan, 2016). Nepotizm (akraba kayırmacılığı), kronizm (eş-dost kayırmacılığı), partizanlık (siyasal kayırmacılık), patronaj ve cinsiyet kayırmacılığı kayırmacılık türleri olarak sıralanabilir. Nepotizm, kişinin elinde bulundurduğu gücü ve yetkiyi kullanarak yeteneklere ve liyakata bakmadan akrabalara kamuda iş sağlanmasıdır. Akrabalık bağları, kayırmacılıkta kişileri etkileme aracı olarak görülmekte ve kamu çalışanı akraba bağlılığı ile akrabalarına ayrıcalık tanıyabilmektedir (Boadi, 2000). Kronizm, kişilerin yetenekleri ve üstünlüklerinden dolayı değil de, yalnızca önemli pozisyonlardaki kişilerle var olan yakınlıklarından dolayı ayrıcalıklar görerek kayırmalarıdır (Özkanan ve Erdem, 2014). Kayırmacılığın bir başka türü olan partizanlık, siyasi partilerin, iktidarı kazandıktan sonra kendi seçmenlerine ayrıcalıklı işlemler yaparak, bu kişi ya da gruplara haksız şekilde çıkar sağlamalarına denmektedir (Özsemerci, 2002). Patronaj, siyasal süreç içerisinde siyasal partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan “üst düzey bürokratları” görevden almaları ve bu görevlere yine siyasal yandaşlık, ideoloji, nepotizm - kronizm gibi faktörler esas alınarak yeni kimselerin atamalarının yapılması durumu şeklinde tanımlanmaktadır (Özsemerci, 2002). Cinsiyet kayırmacılığı, bir yöneticinin romantik ilişki yaşadığı çalışanı için terfi ya da ayrıcalık sağladığı durumlarda oluşmaktadır. Bu kayırmacılık türü, diğer çalışanlarda olumsuz etkiler bırakırken, ayrıca çalışanların performanslarıyla değil cinsiyetleriyle ilgili davranışlarıyla değerlendirildikleri düşüncesine sahip olmalarına neden olmaktadır (Sheridan, 2007).

Okul yöneticisinin, okul yönetimi ve süreçleriyle ilgili bilgisini davranışa dönüştürmesi ve okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş olmayı gerektirmektedir (Bursalıoğlu, 2013). Bu bağlamda okul yöneticisinin etik değerlere ve ilkelere sahip olması ve uygulamalarında dikkat etmesi iyi yetişmiş bir eğitim yöneticisinde olması gereken özelliklerdendir. Okullarda etik ilkelere dikkat edilmemesi, okul çalışanlarının görevlerine ve kurumlarına olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olabilmektedir. Okulda görevlerin etik ilkelere göre gerçekleştirilememesinin sebeplerinden biri de kayırmacı davranış ve tutumlardır (Kazak ve Polat, 2014).

Okul müdürünün kayırmacı davranışları, öğretmenleri olumsuz etkilemektedir ve bu durum da, öğretmenin kurumuna yabancılaşmasına neden olmaktadır. Öğretmenlerin kurumuna karşı yabancılaşması kurumun eğitsel amaçlarına ulaşmasında dramatik sorunlar oluşturabilmektedir. Moral ve motivasyon bozukluğu yaşayan öğretmenlerin bu durumları öğrenciye de yansıtacaktır. Bu yüzden okullarda sergilenen kayırmacı tutum ve davranışlar, kurumsal ve eğitsel etkililiğe ve verimliliğe zarar vermektedir (Pounder ve Blase, 1988). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin

performansına etkisini inceleyen Pounder ve Blase (1988), öğretmenlerin birçoğunun moral ve motivasyonlarının düştüğünü, mesleki gelişimlerini sınırlandırdığı, okuldaki görev ve sorumluluklarına olan ilgi ve bağlılıklarının azaldığını tespit etmiştir. Okul yöneticilerinin sergilediği kayırmacı davranışlar çeşitli boyutlarda ya da konularda olabilir.

Bu çalışmada okul yönetiminde kayırmacılık, dört alt boyutta incelenmektedir. Bunlar planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme olarak sıralanmaktadır. Planlama boyutu; okul yönetiminin derslerin, sınıfların ve okul nöbetlerinin öğretmenler arası dağılımı ile ilgili işlemlerini kapsamaktadır. Örgütleme boyutu; okul yönetiminin öğretmenler arası iş bölümü ve görev dağılımı gibi konularla ilgili işlemlerini kapsamaktadır. Koordinasyon boyutu; okul yönetiminin öğretmenlerin görevlerini yerine getirmedeki düzen ve uyumuna ilişkin uygulamalarını kapsamaktadır. Değerlendirme boyutu ise; okul yönetiminin öğretmenlerin değerlendirilmesinde ele aldığı ya da etkilendiği kriterleri kapsamaktadır.

Örgütsel Güven

Örgüt içi güven, örgütteki güven iklimi olup, örgüt çalışanlarının örgüt içindeki görevlerine, rollerine, deneyimlerine ve ilişkilerine dayanarak diğer çalışanların niyetleri ve eylemleriyle ilgili olumlu beklentiler oluşturmaktır (Huff ve Kelley, 2003). Amaç oluşturma, işbirliği geliştirme, takım ruhu oluşturma, liderlik ve performans değerlendirme gibi örgütsel süreçlerde, örgüt içi güven önemli rol oynamaktadır (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000). Mishra ve Morrissey (1990) örgütsel güveni; örgüt çalışanının, örgütün ona karşı sağladığı desteğe ilişkin algısı ve örgüt yöneticisinin doğru sözlü olup sözünün arkasında duracağına ilişkin inancı olarak tanımlamaktadır. Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000), örgütsel güvenin tek boyutlu olmadığını ve birçok uzmanın örgütsel güveni birçok boyutta ele aldığını ifade etmektedir. Bu çalışmada örgütsel güvenin boyutları üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışanlar arası güven olarak sıralanmaktadır.

Çalışanların çalıştıkları örgütü bir bütün olarak nasıl algıladığı, örgüte güvenle doğrudan ilgilidir. Çalışanların örgütlerine duydukları güven düzeyi, çalışanların kendi aralarındaki ve yöneticileriyle aralarındaki güven düzeyine göre farklılık gösterebilir (Omarov, 2009). Bu yüzden çalışanların çalışma arkadaşlarına ve örgüt yöneticilerine güven duyması, örgütteki tüm çalışanlar için gereklidir. Whitener ve diğerleri, örgüt çalışanlarının yöneticilere güven duyması için yöneticilerin sergileyebilecekleri davranışları analiz ederek bir model oluşturmuş ve yöneticilerin güven kazanmak için sergileyebileceği bu davranışları, "yönetimsel güvenilir davranışlar" olarak adlandırmıştır. Yönetimsel güvenilir davranış, çalışanların güvenini kazanmak için yöneticilerin takınması gereken hal, tutum ve davranışlardır. Yöneticiler ile çalışanlar arasında güven duygusunun gelişmesinde önemli bir etkiye sahip olan yönetimsel güvenilir davranışlar, beş başlıkta sınıflandırılmıştır: Davranışlarda tutarlı olma, davranışlarda dürüst olma, ilgili olma, iletişim kurma, yetki devri ve paylaşımı (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998). Bu davranışların çalışanların yöneticiye güven duymasında etkili olabileceği gibi, çalışanların örgüte karşı aidiyet hissetmesi,

performans ve verimliliğin artması, iş doyumunun artması gibi diğer örgütsel faaliyet ve süreçlere de katkı sağlayabilir. Yöneticiler örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin yanında, örgütü geliştirmek ve yenilemek için çabalamaktadır. Yöneticilerin örgüt amaçlarını gerçekleştirmesi ve örgütü geliştirmesi ancak örgütteki çalışanların birbirlerine karşı güven duymasıyla mümkündür (Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006). Çalışanların önceki deneyimleri ile örgüt içinde yaşadığı deneyimleri, örgüt çalışanlarının birbirlerine karşı duydukları güveni etkilemektedir (Omarov, 2009). Okul yöneticilerinin örgütlerinde örgütsel güven düzeyini artırmak için üç boyuta gereken önemi vermesi ve bu boyutlara göre güven ortamı oluşturması bir gereklilik olarak düşünülebilir.

Toplum, okullara güvenmek ister. Öğrenciler öğretmenlerine, öğretmenler meslektaşlarına ve yöneticilerine güvenmek ister. Okullar toplum açısından çok özel bir konumdadır. Bu yüzden okullardaki güven ilişkileri büyük öneme sahiptir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1998). Güven, okul-aile arasındaki ilişkiyi güçlendiren, öğrencilerin öğrenmesini sağlayan ve okulu daha iyi bir yere dönüştüren bir etmendir (Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001). Güven ilişkilerinin sağlıklı olmadığı bir okulda, öğretmen eğitim-öğretimden, öğrenci öğrenmeden uzaklaşmaktadır. Öğrenciler, eğitim-öğretim faaliyetlerinde öğrenmeyi gerçekleştirmek için öğretmenlere bağlıdır. Ancak öğretmenler, eğitim-öğretim ile öğrenciye bilgi aktarımını yeterli düzeyde yapamazsa ve öğrenci öğretmenin bilgi eksikliği var düşüncesine kapılırsa öğrencinin öğretmenine olan güveni azalabilir ya da zarar görebilir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1988). Aynı durum, öğretmenler için de geçerlidir. Öğretmenler, yetkin olarak görmediği yöneticiye güven duymadıkları gibi çocuklarıyla ilgilenmeyen velilere de şüphe duyarak davranmaktadır (Goddard ve diğerleri, 2001).

Örgütsel Bağlılık

Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi, gelişim gösterebilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgüt çalışanlarının amaçlar doğrultusunda istekli olarak hareket etmesi gereklidir. Örgüt çalışanının istekli olarak hareket edebilmesi için örgüte karşı bağlılık hissetmesi büyük önem taşımaktadır (Çoban, 2010). Mowday, Steers ve Porter (1979), örgütsel bağlılığı çalışanların yüksek düzeydeki örgütün amaç ve değerlerine olan inancı, örgütte kalmak için gösterdiği yüksek arzusu ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yüksek çaba gösterme isteği şeklinde tanımlamaktadır. O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı çalışanın örgütün tüm özelliklerini benimsemesi ve özümsemesi olarak ifade etmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlarda da görüldüğü üzere, araştırmacılar farklı görüşlerini yaptıkları tanımlara yansıtmaktadır. Bunun sebebi, örgütsel bağlılığı ortaya çıkaran örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin yapısıyla ve nasıl oluştuğuyla ilgili oluşan görüş farklılıklarıdır (Mathieu ve Zajac, 1990).

Bu çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği Balay (2000) tarafından O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık modelinden faydalanılarak hazırlanmıştır. Bu yüzden, bu çalışmada O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık boyutları ele alınmaktadır. O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüte olan psikolojik bağlılığı olarak tanımlamaktadır. Çalışanın örgüt amaç ve değerlerine inanarak, görevine sarılarak ve

işine sadakat göstererek örgüte karşı oluşturduğu bu psikolojik bağlılığın üç farklı boyutta incelenebileceği ileri sürülmektedir: Uyum, özdeşleşme ve içselleştirme.

Örgütsel bağlılığın ilk boyutu olan uyum boyutunda; çalışan örgüt içindeki eylemlerini ve faaliyetlerini örgütün belirlediği ödül-ceza sistemine göre belirlemekte ve sürdürmektedir. Bu bağlamda, çalışan belli bir ödüle ulaşmak ya da belli bir cezadan kurtulmak için bazı tutum ve davranışlarda bulunarak örgüte bağlılığını göstermektedir. Ödüle ulaşmak ya da cezadan kurtulmak bu boyutun temel amacıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu olan özdeşleşme boyutunda; çalışan örgüt içindeki diğer çalışanlarla ve gruplarla yakın ilişkiler içine girmek istemektedir. Çalışanların örgüt içinde ve dışında kendilerini ifade etmek ve yaptıkları işten doyum sağlamak için sergiledikleri davranışlarını örgütün amaçlarıyla, değerleriyle ve diğer çalışanlarıyla ilişkilendiriyorsa çalışan örgütle özdeşleşmeyi gerçekleştirmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986). Örgütsel bağlılığın üçüncü ve son boyutu olan içselleştirme boyutunda; çalışanın kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerinin tamamen uyumlu hale gelmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986). Handy (1985), çalışanda içselleştirme boyutunda bağlılık oluşturmanın hem zor hem de uzun soluklu bir süreç olduğunu ileri sürmektedir. Ancak bu bağlılık bir kere oluşursa, çalışanı etkilemek için başka bir çabaya gerek kalmaz. Çünkü örgüte içselleştirme boyutunda bağlanan çalışan, örgütün ortaya attığı yeni fikri, görevi, sorumluluğu ya da değişimi baskısız kendiliğinden isteyerek kabul etmektedir (aktaran Balay, 2000). Bir örgütün amaçlarına ulaşarak başarıyı yakalamasındaki önemli faktörlerden birisi, örgüt çalışanlarının örgütlerine karşı gösterdikleri bağlılık düzeyidir. Girdisi ve çıktısı insan olan ve insanın topluma kazandırılmasında büyük role sahip olan okullarda; öğrencilerine, mesleklerine ve örgütlerine yüksek bağlılık gösteren öğretmenlerin olması okulların daha etkili ve verimli örgütler olmasına yardımcı olabilmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığını, öğretmenlerin görev yaptığı okulla kendilerini özdeşleştirme ve okula katılım göstermesi şeklinde tanımlamaktadır (Tsui ve Cheng, 1999). Görev yaptığı okula yüksek bağlılık gösteren öğretmenin, okulun hedeflerine ulaşması için kendisinden beklenenden daha fazlasını yapmaya istekli olduğunu ve bu isteği sürdürdüğünü ileri sürmektedir (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Okul içinde tüm çalışanlar arasında sosyal ilişkiler ağı oluşturularak okuldaki örgütsel bağlılık düzeyi artırılabilir (Shin ve Reyes, 1991). Okul yöneticileri öğretmenlerin kendilerine ve okullarına olan güven duygusunu artırarak, öğretmenlerin okullarına daha bağlı bir çalışan olmasını sağlayabilir.

Araştırmanın Amacı

Birçok örgütte olduğu gibi eğitim örgütü olan okullarda da yöneticilerin okul içinde kayırmacı tutum ve davranışlar sergilediklerine yönelik algılar bulunmaktadır (Erdem ve Meriç, 2012). Okul yönetiminde kayırmacı tutum ve davranışların var olup olmadığının tespit edilmesi ve var olması durumunda öğretmenlerin örgütsel güven ve bağlılık algılarıyla ne tür bir ilişki içinde olduğunun ortaya çıkarılması son derece önemlidir. Çünkü okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki her ilişki, taraflar dışında direkt olarak eğitimi ve öğrencileri etkilemektedir. Okul yönetiminde kayırmacılığın olup olmadığına

Okul Yönetimindeki Kayırmacılığın Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık ile Olan İlişkisinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi

ve olması halinde örgütsel güven ve bağlılıkla olan ilişkisinin ne şekilde olduğuna ilişkin daha gerçekçi ve doğru verilere ulaşmak öğretmen algılarıyla mümkündür. Bu araştırmanın amacı, okul yönetimindeki kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini öğretmenlerin algılarına göre ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır.

- 1-Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kayırmacılık düzeyi nedir?
- 2-Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi nedir?
- 3-Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi nedir?
- 4-Öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılık algıları ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?
- 5-Öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılık algıları, örgütsel bağlılığın ve örgütsel güvenin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Araştırmada, tarama modellerinden biri olan ilişki tarama modeli kullanılmıştır. İlişki tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişimin var olup olmadığını ve var ise değişimin derecesinin ne olduğunu belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 1994).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Sinop ili Merkez ilçesinde bulunan 15 resmi ilkököl, 10 resmi ortaokul ve 13 resmi lisede görev yapan 862 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemek için tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme yöntemi, evrende bulunan tüm alt grupların örnekleme eşit olarak temsil edilmesinin garantiye alındığı örnekleme türlerinden biridir. Bu örneklem türünde, hem alt grupların eşit temsil edilmesini sağlamak hem de örneklem belirlemede maliyeti düşürmektedir (Balci, 2015). Araştırmanın evrenine ve örneklemine ilişkin dağılım Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

Araştırmanın Evrenine ve Örneklemine İlişkin Dağılım

Okul Türü	Evrenin Dağılımı			Örneklemin Dağılımı		
	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı	Öğretmen Sayısının Evrendeki Oranı %	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı	Öğretmen Sayısının Örneklemdaki Oranı %
İlkokul	15	238	27.61	9	127	25.40

Ortaokul	10	278	32.25	6	178	35.60
Lise	13	346	40.14	8	195	39.00
Toplam	38	862	100	23	500	100

Araştırmanın örneklemini evrenden seçilen 9 ilkokulda görev yapan 127, 6 ortaokulda görev yapan 178 ve 8 lisede görev yapan 195 öğretmen oluşturmaktadır (Tablo 1).

Katılımcıların cinsiyet, okul türü, meslekteki hizmet süresi ve sendikaya üyelik durumu değişkenlerine göre frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2

Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Değişkenler	Düzye	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	295	59.0
	Erkek	205	41.0
	Toplam	500	100.0
Okul Türü	İlkokul	127	25.4
	Ortaokul	178	35.6
	Lise	195	39.0
	Toplam	500	100.0
Mesleki Hizmet Süresi	1-5 Yıl	79	15.8
	6-10 Yıl	92	18.4
	11-15 Yıl	100	20.0
	16- 20 Yıl	85	17.0
	21 Yıl ve Üzeri	144	28.8
	Toplam	500	100.0
Sendikaya Üyelik Durumu	Üyeyim	402	80.4
	Üye değilim	98	19.6
	Toplam	500	100.0

Katılımcıların % 59’u kadın, %41’i erkek; % 25.4’ü ilkokullarda, % 35.6’ı ortaokullarda ve % 39’u liselerde görevli; % 15.8’i 1-5 yıl, % 18.4’ü 6-10 yıl, % 20’i 11-15 yıl, % 17’i 16-20 yıl ve % 28.8’i 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip; % 80.4’ü bir sendikaya üye, % 19.6’ı ise bir sendikaya üye değildir (Tablo. 2).

Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların cinsiyeti, çalıştıkları okul türü, meslekteki hizmet süresi ve sendikaya üyelik durumu ile ilgili bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise, Erdem ve Meriç (2012) tarafından geliştirilen “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği”, Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Ölçeği” ve Balay (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” yer almaktadır.

Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği

Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği, 25 madde ve 4 alt boyuttan (planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme) oluşmaktadır (Erdem ve Meriç, 2012). Likert tipli beşli derecelendirme şeklinde hazırlanan ölçek, hiçbir zaman (1), çok nadir (2), bazen (3), çoğunlukla (4), her zaman (5) seçeneklerinden oluşmaktadır.

Cronbach's Alpha analizinde, ölçek geneli için .96, planlama boyutu için .83, örgütlenme boyutu için .93, koordinasyon boyutu için .91 ve değerlendirme boyutu için .93 değerlerini bulmuşlardır. Ölçeğin bu araştırmada elde edilen Cronbach's Alpha analizi sonuç değerleri, ölçek geneli için .95, planlama boyutu için .85, örgütlenme boyutu için .90, koordinasyon boyutu için .89 ve değerlendirme boyutu için .90'dır. Bu sonuçlara bakıldığında, bu araştırmada uygulanan Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği yüksek güvenilirliği sağlamıştır.

Örgütsel Güven Ölçeği

Örgütsel Güven Ölçeği, 22 madde ve 3 alt boyuttan (yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven) oluşmaktadır (Yılmaz, 2005). Likert tipli beşli derecelendirme şeklinde hazırlanan ölçek, hiçbir zaman (1), çok nadir (2), bazen (3), çoğunlukla (4), her zaman (5) seçeneklerinden oluşmaktadır.

Cronbach Alfa analiz sonucunda, ölçek geneli için .92, yöneticiye güven boyutu için .89, meslektaşlara güven boyutu için .87 ve paydaşlara güven boyutu .82 değerleri bulunmuştur. Ölçeğin bu araştırmada elde edilen Cronbach's Alpha analizi sonuç değerleri, ölçek geneli için .90, yöneticiye güven boyutu için .90, meslektaşlara güven boyutu için .88, paydaşlara güven boyutu için .89'dur. Bu sonuçlara bakıldığında, bu araştırmada uygulanan Örgütsel Güven Ölçeği yüksek güvenilirliği sağlamıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeği, 27 maddeden ve üç boyuttan (uyum, özdeşleşme ve içselleştirme) oluşmaktadır (Balay, 2000). Likert tipli beşli derecelendirme şeklinde hazırlanan ölçek, hiç katılmıyorum (1), az katılıyorum (2), orta düzeyde katılıyorum (3), çok katılıyorum (4), tam katılıyorum (5) seçeneklerinden oluşmaktadır.

Cronbach's Alpha analiz sonucunda, ölçek geneli .82, uyum boyutunda .87, özdeşleşme boyutunda .87 ve içselleştirme boyutunda ise .92 değerlerini bulunmuştur. Ölçeğin bu araştırmada elde edilen Cronbach's Alpha analizi sonuç değerleri, ölçek geneli için .92, uyum boyutu için .78, özdeşleşme boyutu için .85, içselleştirme boyutu için .92'dir. Bu sonuçlara bakıldığında, bu araştırmada uygulanan Örgütsel Güven Ölçeği yüksek güvenilirliği sağlamıştır.

Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan ölçekler, 19 Mayıs Üniversitesi Rektörlüğü etik kurulundan ve Sinop İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınarak belirlenen okullardaki öğretmenlere araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Uygulama yapılmadan önce okul müdürleriyle görüşülüp araştırmayla ilgili bilgilendirme yapıldıktan sonra öğretmenlere gönüllülük esasına göre araştırmacı tarafından ölçekler uygulanmıştır. Ölçek uygulamaları, 2016-2017 Eğitim- Öğretim yılı sonbahar seminer döneminde yapılmıştır.

Öğretmenlere dağıtılan toplam 530 ölçekten, eksiksiz doldurulan 500 ölçek araştırma verisi olarak değerlendirilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde ilk olarak, kullanılan ölçeklerde yer alan maddelerin, yüzdelik ve frekans dağılımları bulunmuştur. İkinci olarak, ölçeklerin toplam ve alt boyutlar ile ölçek maddelerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları bulunmuştur. Üçüncü olarak, Kolmogorov-Smirnov Testiyle; ölçeklerin toplam puanlarının dağılımının normalliği belirlenmiştir (Tablo 3).

Tablo 3

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Dağılımlarının Normalliğini Denetlemek Amacı ile Yapılan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

Değerler	Kayırmacılık Ölçeği	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Örgütsel Güven Ölçeği
n	500	500	500
\bar{x}	2.45	3.33	3.35
ss	.78	.645	.561
Kolmogorov-S.	1.41	.683	.997
p	.053	.739	.274

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testinde elde edilen sonuçlar ($p>.05$), ölçeklerdeki dağılımların normal olduğuna işaret ettiği için araştırmada parametrik istatistik teknikler kullanılmıştır (Tablo 3). Bağımsız değişkenlerin iki kategoride olduğu durumlarda hipotez testi olarak ilişkisiz grup "t" testi uygulanmıştır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri bulabilmek için pearson çarpım momentler korelasyon katsayısı formülü ve basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Bulgular

Araştırmanın Sürekli Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Okul Yönetiminde Kayırmacılık, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinin toplam ve alt boyut puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

Araştırmanın Sürekli Değişkenlerinin Toplam ve Alt Boyutlara Göre Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Ölçekler	Boyutlar	n	\bar{x}	ss
Okul Yönetimin de Kayırmacılık Ölçeği	Planlama	500	2.58	.913
	Örgütlenme	500	2.43	.833
	Koordinasyon	500	2.52	.956

Okul Yönetimindeki Kayırmacılığın Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık ile Olan İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi

	Değerlendirme	500	2.35	.905
	Toplam	500	2.45	.779
Örgütsel Güven Ölçeği	Yöneticiye Güven	500	3.41	.851
	Meslektaşlara Güven	500	3.46	.674
	Paydaşlara Güven	500	3.19	.703
	Toplam	500	3.36	.561
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Uyum	500	3.96	.732
	Özdeşleşme	500	2.79	.844
	İçselleştirme	500	3.24	.826
	Toplam	500	3.33	.645

Kayırmacılığın toplam puanlarının ortalaması $\bar{x} = 2.45$ 'tir. Bu sonuç, değerlendirme kriterleri içinde "çok nadir" seçeneği içine girmektedir. Burada öğretmenler, okul yöneticilerinin çok nadiren yani düşük düzeyde kayırmacılık yaptığını dile getirmişlerdir. Alt boyutlar içinde en yüksek ortalama "planlama" boyutundan elde edilmiştir ($\bar{X} = 2.58$). Bu sonuç da "çok nadir" sınırları içinde yer almıştır. Bunu $\bar{x} = 2.52$ ortalama ile "koordinasyon" alt boyutu izlemiştir. Bu sonuç da "çok nadir" sınırları içinde yer almıştır. "Örgütlenme" alt boyutu aritmetik ortalaması $\bar{x} = 2.43$ 'tür. Bu bulgu da, öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılığa ilişkin algılarının düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Son sırada $\bar{x} = 2.35$ ortalama ile "değerlendirme" alt boyutu yer almıştır. Bu sonuç da diğer boyutlarda olduğu gibi öğretmenlerin kayırmacılığa ilişkin algılarının ortalama düzeyin altında olduğunu göstermektedir.

Örgütsel güvenin toplam puanlarının ortalaması $\bar{x} = 3.36$ 'dır. Bu bulgu; değerlendirme kriterleri içinde "bazen" seçeneği içine girmektedir. Buna göre, öğretmenlerin örgütsel güvenleri ortalama düzeydedir. Alt boyutlar içinde en yüksek ortalama, "meslektaşlara güven" boyutunda elde edilmiştir ($\bar{x} = 3.46$). Bu sonuç, öğretmenlerin meslektaşlarına "çoğunlukla" güven duyduklarını göstermektedir. Bunu $\bar{x} = 3.41$ ortalama ile "yöneticiye güven" alt boyutu izlemiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin yöneticilerine "çoğunlukla" güven duyduklarını göstermektedir. Son sırada "paydaşlara güven" alt boyutu $\bar{x} = 3.19$ ortalama ile yer almıştır. Bu sonuç da öğretmenlerin paydaşlara duydukları örgütsel güvenin ortalama düzeyde olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin genel toplam puanlarının ortalaması $\bar{x} = 3.33$ 'tür. Bu sonuç, değerlendirme kriterleri içinde "orta düzeyde katılıyorum" seçeneği içine girmektedir. Bu sonuç, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ortalama düzeyde olduğunu göstermektedir. Alt boyutlar içinde en yüksek ortalama, "uyum" boyutundan elde edilmiştir ($\bar{x} = 3.96$). Bu sonuç "çok katılıyorum" sınırları içinde yer almıştır. Bunu $\bar{x} = 3.24$ ortalama ile "içselleştirme" alt boyutu izlemiştir. Bu sonuç da "orta düzeyde katılıyorum" sınırları içinde yer almıştır. Son sırada "Özdeşleşme" alt boyut

aritmetik ortalaması yer almıştır ($\bar{x} = 2.79$). Bu sonuçlar, öğretmenlerin bağlılıklarının ortalama düzeyde olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın Sürekli Değişkenleri Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Bu bölümde “okul yönetiminde kayırmacılık”, “örgütsel güven” ve “örgütsel bağlılık” ölçekleri toplam ve alt boyutları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. İlişkilerin hesaplanmasında Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Katsayısı formülü kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5

Öğretmenlerin Kayırmacılık Algıları ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkilere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

ÖLÇEKLER	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Kayırmacılık Toplam Puanı	1						
(2) Örgütsel Güven Toplam Puanı	-.49 (***)	1					
(3) Örgütsel Bağlılık Toplam Puanı	-.39 (***)	.34 (***)	1				
(4) Kayırmacılık Planlama Boyutu	.80 (***)	-.34 (***)	-.29 (***)	1			
(5) Kayırmacılık Örgütlenme Boyutu	.86 (***)	-.41 (***)	-.32 (***)	.68 (***)	1		
(6) Kayırmacılık Koordinasyon Boyutu	.87 (***)	-.47 (***)	-.31 (***)	.61 (***)	.66 (***)	1	
(7) Kayırmacılık Değerlendirme Boyutu	.91 (***)	-.45 (***)	-.40 (***)	.62 (***)	.65 (***)	.74 (***)	1
(8) Örgütsel Güven Yöneticiye Güven	-.51 (***)	.79 (***)	.54 (***)	-.39 (***)	-.39 (***)	-.50 (***)	-.47 (***)
(9) Örgütsel Güven Meslektaşlara Güven	-.38 (***)	.81 (***)	.42 (***)	-.26 (***)	-.32 (***)	-.38 (***)	.34 (***)
(10) Örgütsel Güven Paydaşlara Güven	-.20 (***)	.66 (***)	.31 (***)	-.10 (*)	-.21 (***)	-.16 (***)	-.19 (***)
(11) Örgütsel Bağlılık Uyum Boyutu	-.36 (***)	.48 (***)	.74 (***)	-.28 (***)	-.30 (***)	-.28 (***)	-.36 (***)
(12) Örgütsel Bağlılık Özdeşleşme Boyutu	-.31 (***)	.44 (***)	.84 (***)	-.24 (***)	-.25 (***)	-.26 (***)	-.31 (***)
(13) Örgütsel Bağlılık İçselleştirme Boyutu	-.29 (***)	.46 (***)	.85 (***)	-.18 (***)	-.23 (***)	-.23 (***)	-.31 (***)

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

Tablo 5 incelendiğinde, Kayırmacılık Ölçeği toplam puanları ile Örgütsel Güven Ölçeği toplam puanları arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.49$, $p<.001$) bulunmaktadır. Bu bulgu, öğretmenlerin kayırmacılık algı düzeyleri arttıkça, buna bağlı olarak örgütsel güven düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Kayırmacılık Ölçeği toplam puanları ile Örgütsel Güven Ölçeği “yöneticiye güven” alt boyutu ($r=-.51$, $p<.001$) ve “meslektaşlara güven” alt boyutu ($r=-.38$, $p<.001$) arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken; “paydaşlara güven” alt boyutu ($r=-.20$, $p<.001$) arasında düşük düzeyde negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgulardan yola çıkarak öğretmenlerin kayırmacılık algı düzeyleri arttıkça; yöneticilere, meslektaşlara ve paydaşlara duyulan örgütsel güven düzeylerinin azaldığı ifade edilebilir.

Kayırmacılık Ölçeği "planlama" alt boyutu ile Örgütsel Güven Ölçeği "yöneticiye güven" alt boyutu ($r=-.39$, $p<.001$) arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken; "meslektaşlara güven" alt boyutu ($r=-.26$, $p<.001$) ve "paydaşlara güven" alt boyutu ($r=-.10$, $p<.05$) arasında düşük düzeyde negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Kayırmacılık Ölçeği "örgütlenme" alt boyutu ile Örgütsel Güven Ölçeği "yöneticiye güven" alt boyutu ($r=-.39$, $p<.001$) ve "meslektaşlara güven" alt boyutu ($r=-.32$, $p<.001$) arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken; "paydaşlara güven" alt boyutu ($r=-.21$, $p<.001$) arasında düşük düzeyde negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Kayırmacılık Ölçeği "koordinasyon" alt boyutu ile Örgütsel Güven Ölçeği "yöneticiye güven" alt boyutu ($r=-.50$, $p<.001$) ve "meslektaşlara güven" alt boyutu ($r=-.38$, $p<.001$) arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken; "paydaşlara güven" alt boyutu ($r=-.16$, $p<.001$) arasında düşük düzeyde negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Kayırmacılık Ölçeği "değerlendirme" alt boyutu ile Örgütsel Güven Ölçeği "yöneticiye güven" alt boyutu ($r=-.47$, $p<.001$) ve "meslektaşlara güven" alt boyutu ($r=-.34$, $p<.001$) arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken; "paydaşlara güven" alt boyutu ($r=-.19$, $p<.001$) arasında düşük düzeyde negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Kayırmacılık Ölçeği tüm alt boyutları ile Örgütsel Güven Ölçeği alt boyutları arasında en yüksek ilişki "yöneticiye güven" alt boyutunda, daha sonra "meslektaşlara güven" alt boyutunda ve en düşük ilişki "paydaşlara güven" alt boyutunda bulunmuştur.

Kayırmacılık Ölçeği toplam puanları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği toplam puanları arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-.39$, $p<.001$) bulunmaktadır. Bu bulgu, öğretmenlerin kayırmacılık algı düzeyleri arttıkça, buna bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Kayırmacılık Ölçeği toplam puanları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği "uyum" alt boyutu ($r=-.36$, $p<.001$) ve "özdeşleşme" alt boyutu ($r=-.31$, $p<.001$) arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken; "içselleştirme" alt boyutu ($r=-.29$, $p<.001$) arasında düşük düzeyde negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgulardan yola çıkarak öğretmenlerin kayırmacılık algı düzeyleri arttıkça, buna bağlı olarak "uyum", "özdeşleşme" ve "içselleştirme" boyutlarına ilişkin örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı ifade edilebilir.

Kayırmacılık Ölçeği "planlama" alt boyutu ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği tüm alt boyutları arasında düşük düzeyde negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Korelasyon katsayıları "uyum" alt boyutuyla " $r=-.28$ " ($p<.001$), "özdeşleşme" alt boyutuyla " $r=-.24$ " ($p<.001$) ve "içselleştirme" alt boyutuyla " $r=-.18$ " ($p<.001$) olarak hesaplanmıştır. Kayırmacılık Ölçeği "örgütlenme" alt boyutu ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği "uyum" alt boyutu ($r=-.30$, $p<.001$) arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken; "özdeşleşme" alt boyutu ($r=-.25$, $p<.001$) ve "içselleştirme" alt boyutu ($r=-.23$, $p<.001$) arasında düşük düzeyde negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Kayırmacılık Ölçeği "koordinasyon" alt boyutu ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği tüm alt boyutları arasında düşük düzeyde negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Korelasyon katsayıları "Uyum" alt boyutuyla " $r=-.28$ " ($p<.001$), "özdeşleşme" alt boyutuyla " $r=-.26$ " ($p<.001$) ve "içselleştirme" alt boyutuyla " $r=-.23$ " ($p<.001$) olarak hesaplanmıştır. Kayırmacılık Ölçeği "değerlendirme" alt boyutu ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği tüm alt boyutları arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı ilişkiler

bulunmuştur. Korelasyon katsayıları “uyum” alt boyutuyla “ $r=-.36$ ” ($p<.001$), “özdeşleşme” alt boyutuyla “ $r=-.31$ ” ($p<.001$) ve “içselleştirme” alt boyutuyla “ $r=-.31$ ” ($p<.001$) olarak hesaplanmıştır. Kayırmacılık Ölçeği tüm alt boyutları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutları arasında en yüksek ilişki “uyum” alt boyutunda, daha sonra “özdeşleşme” alt boyutunda ve en düşük ilişki “içselleştirme” alt boyutunda bulunmuştur.

Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin kayırmacılık algılarının, öğretmenlerin örgütsel güvenini anlamlı derecede yordayıp yordamadığını belirlemek üzere yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına Tablo 6’da yer verilmiştir.

Tablo 6

Öğretmenlerin Kayırmacılık Algılarının Örgütsel Güven Düzeylerini Yordama Gücü İçin Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Model	B	SH	B	t	p
Sabit	4.225	.072		58.526	.000***
Kayırmacılık Toplam	-.354	.028	-.491	-12.575	.000***

$R^2 = 0.241$ $F= 158.140$ ($p < 0.001$)

Öğretmenlerin kayırmacılık algılarının, öğretmenlerin örgütsel güveninin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($R=.491$, $R^2= 0.241$, $F= 158.140$) ($p<.001$). Öğretmenlerin örgütsel güvenine ilişkin toplam varyansın %24.1’inin, öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile açıklandığı ifade edilebilir. Buna ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{Örgütsel Güven Toplam} = 4.225 + (-.354 * \text{kayırmacılık})$$

Öğretmenlerin kayırmacılık algılarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını anlamlı derecede yordayıp yordamadığını belirlemek üzere yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7

Öğretmenlerin Kayırmacılık Algılarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Yordama Gücü İçin Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Model	B	SH	B	t	p
Sabit	4.127	.088		47.116	.000***
Kayırmacılık Toplam	-.325	.034	-.393	-9.531	.000***

$R^2 = .154$ $F= 90.844$ ($p < 0.001$)

Öğretmenlerin kayırmacılık algılarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($R=.393$, $R^2=0.154$, $F= 90.844$) ($p<.001$). Öğretmenlerin

örgütsel güvenine ilişkin toplam varyansın %15.4'ünün, öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile açıklandığı ifade edilebilir. Buna ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{Örgütsel Bağlılık Toplam} = 4.127 + (-.325 * \text{kayırmacılık})$$

Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, okul yönetimindeki kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi öğretmen algılarına göre incelenmiştir. Öğretmenler, okul yönetiminin nadiren kayırmacılık yaptığını ifade etmektedirler. Bu sonuç, okul yöneticilerinin iş bölümü, görevlendirme, görevi yerine getirme, izin verme, nöbet, sınıf ve ders dağıtımını gibi görev paylaşımı, ödül ya da ceza verme gibi yönetim işlerinde öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, branş, memleket, sendika, siyasi görüş gibi özelliklerine göre nadiren de olsa kayırmacı davranışlar gösterdiği biçiminde değerlendirilebilir. Aydoğan (2009), Meriç (2012), Polat (2013), Kazak ve Polat (2014), Aydın (2015) ve Karademir'in (2016) araştırmalarında da öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılığa ilişkin algılarının düşük düzeyde olduğunu tespit edilmiştir. Buna karşın Geçer (2015) ve Akyol (2018) araştırmalarında, öğretmenlerin kayırmacılık algısının ortalama düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Kayırmacılığın var olup, yetenek ve tecrübenin önemsenmediği kurumlarda çalışanların herhangi bir kayırmacı çalışanla rekabet edemeyeceklerinin farkında olmaları, çalışanları eşit olmayan şartlarda çalıştıklarını hissettirir. Aynı emek karşısında bir başkasının daha fazla imkâna sahip olması çalışanlarda güvensizliğe, verimsizliğe ve isteksizliğe neden olabilmektedir (Büte, 2011). Ayrıca, ortaya çıkan güven eksikliği; iş doyumunu, motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve performansı da olumsuz yönde etkiler. Kayırmacılığın olduğu örgütsel ikliminde, kişisel ve örgütsel başarısızlıklar bir arada yaşanır (Erdem ve Meriç, 2012). Bu yüzden okul yöneticilerinin kayırmacı yaklaşımlar içinde hiçbir zaman olmamaları gerekir.

Kayırmacılık ölçeğinin planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme alt boyutlarında, okul yönetimindeki kayırmacılığa ilişkin öğretmen algıları nadiren düzeyinde olmuştur. Öğretmenler okul yönetimindeki kayırmacılığı sırasıyla en çok "planlama" alt boyutunda, sonra "koordinasyon" alt boyutunda, daha sonra "örgütlenme" alt boyutunda, en son olarak da "değerlendirme" alt boyutunda algılamışlardır. Bu sonuç, Karademir'in (2016) araştırma sonucuyla; "örgütlenme" ve "değerlendirme" alt boyutlarında Meriç'in (2012) araştırma sonucuyla benzerlik gösterirken, yine Meriç'in (2012) "planlama" ve "koordinasyon" alt boyutlarındaki sonuçlarıyla benzerlik göstermemektedir. Araştırmanın bu sonucuna göre öğretmenler en çok "planlama" boyutunda kayırmacılık algılarına, en düşük "değerlendirme" boyutunda kayırmacılık algılamaktadır. Bu durum, öğretmenlerin sınıf ve ders dağıtımını, ders programını ve nöbet çizelgesi gibi planlama faaliyetlerinde daha çok kayırmacılık algıladıklarını göstermektedir. Buna karşın; branş, cinsiyet, mesleki kıdem, memleket, siyasi görüş ve sendika farklılıklarına göre ödül ya da ceza vermeyi içeren değerlendirmelerde öğretmenler kayırmacılığı daha az algılamaktadırlar. Okul yöneticileri, eğitim sürecinin planlanması, hazırlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve dönüt alınması aşamalarının tamamında önemli bir yere sahiptir (Çelik ve Yavaş, 2009). Okul yöneticilerinin tüm bu aşamalarda kayırmacı yaklaşımlardan uzak

durmalıdır. Aksi takdirde, okul yöneticisinin tarafsızlığından ve dürüstlüğünden şüphelenmek, öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını düşürecektir (Küçükkaraduman, 2006).

Öğretmenlerin örgütsel güven algıları orta düzeydedir. Bu sonuç, öğretmenlerin okul yöneticilerine, meslektaşlarına, öğrencilerine ve velilerine tam güvenmediğini ve onlarla dürüst, açık ve tutarlı bir ilişki içinde olmadığını ifade etmektedir. Örgütsel güven; işbirliği sağlama, takım ruhu oluşturma, amaç birliği kurma ve liderlik gibi örgütsel faaliyet ve süreçlerde gelişmeler sağlamaktadır (McAllister, 1995). Huff ve Kelley (2003), yüksek örgütsel güven düzeyine sahip örgütlerin örgüt yapılarının takım çalışmalarında ve işbirliğinde daha aktif olduğunu, kriz yönetiminde daha etkin olduğunu, daha uyumlu, yenilikçi ve başarılı örgütler olduğunu ifade etmektedir. Okullarda güven ortamı oluşturmak, kısa vadede eğitim-öğretim hizmetini, örgütsel faaliyetleri, öğrenci, öğretmen ve veli ilişkilerinin niteliğini; uzun vadede ise toplumun tamamını etkileyecek olumlu değişimlere neden olabilir (Artuksı, 2009). Araştırmanın bu sonucu, Özer ve diğerleri (2006) ile Bökeoğlu ve Yılmaz'ın (2008) araştırmalarıyla benzerlik gösterirken, Bilgiç (2001), Artuksı (2009) ile Baş ve Şentürk'ün (2011) araştırmalarıyla benzerlik göstermemektedir.

Öğretmenler, örgütsel güven bağlamında “meslektaşlarına” ve “yöneticilere” çoğunlukla güvenirken; “paydaşlara” “orta” düzeyde güven duymaktadırlar. Öğretmenler en çok meslektaşlara, sonra yöneticilere, daha sonra da paydaşlara güven duymaktadırlar. Öğrenciler, öğretmenler, okul yöneticileri ve veliler arasında oluşacak güven, eğitimin kalitesi açısından oldukça önemlidir (Özer ve diğerleri, 2006). Okuldaki güven ilişkileri, öğretmenlerin yöneticilerle ve meslektaşlarıyla aralarındaki ilişkileri etkilediği gibi öğrencileriyle olan ilişkilerini de etkileyebilmektedir (Artuksı, 2009). Öğretmenlerin en çok meslektaşlarına güvenmesi, çalışma arkadaşlarının kendisiyle aynı koşul ve durumlarda aynı ortamda görev yapmasının etkili olduğu düşünülebilir. En az paydaşlara yani öğrencilere ve velilere güven duymasının nedeni olarak, özellikle son yıllarda öğretmenlerin öğrenci ve veliler tarafından sürekli saygısızlıklara maruz kalması ve şikâyet edilmesi gösterilebilir. Araştırmanın bu sonucu, Bökeoğlu ve Yılmaz'ın (2008) araştırmasıyla örtüşürken; Koç (2008), Bilgiç (2011), Baş ve Şentürk'ün (2011) araştırmalarıyla farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları orta düzeydedir. Bu sonuç, öğretmenlerin okulun amaç ve değerlerini orta düzeyde benimsemesi, okul için çok fazla fedakârlık yapmaması, okulda uzun süre kalma istekliliği göstermemesi, okulla kendini çok fazla özdeşleştirmemesi ve içselleştirmemesi olarak ifade edilebilir. Örgütsel bağlılık, örgütün en önemli kaynağını oluşturan insan gücünün devamlılığını ve performansını artırmanın en önemli yollarından biridir (Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2008). Çünkü örgütüne bağlılık duyan çalışanlarda görevlerde aktif katılım isteği, örgütte kalma isteği, görevine güdülenme, iş doyum ve işe devamsızlık göstermeme gibi davranışsal sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir (Balay, 2000). Örgüt çalışanlarının örgüte karşı bağlılık duymasında örgüt ortamının iyileştirilmesi önemli bir faktör olmaktadır (Boylu, Pelit ve Göçer, 2007). Çalışanların örgütteki olumsuz yaşantıları, çalışanları uzun ya da kısa vadede etkilemekte, örgüt faaliyetlerinin performansını, etkililiğini ve verimliliğini olumsuz

etkilemektedir. Ayrıca, çalışanların örgüte olan bağlılığının ve ilgiliğinin azalmasına, görevlerine yoğunlaşamayarak hata yapmalarına neden olabilmektedir. Bunun sonucunda da, çalışanlarda iş doyumsuzluğu ve memnuniyetsizliği, işe geç gelme, devamsızlık yapma, işten erken ayrılma, emekli olma isteği gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Cemaloğlu, 2007). Araştırmanın bu sonucu, Celep (1996), Çakır (2007), İmamoğlu (2011), Atik (2012), Coşkun (2012) ve Gül'ün (2014) araştırmalarıyla benzerlik gösterirken, Karaca (2009), Uygur (2010) ve Kaygısız'ın (2012) araştırmalarıyla benzerlik göstermemektedir.

Öğretmenler "uyum" alt boyutunda yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahipken; "içselleştirme" ve "özdeşleşme" alt boyutlarında ise "orta düzeyde örgütsel bağlılığa sahiptir. Öğretmenler en çok "uyum" boyutunda, sonra "içselleştirme" boyutunda, daha sonra da "özdeşleşme" boyutunda örgütsel bağlılık göstermişlerdir. Araştırmanın bu sonucu, örgütsel bağlılık bağlamında çok arzulanan bir durum değildir. Öğretmenlerin daha çok "uyum" alt boyutunda bağlılığa sahip olmalarının nedeni olarak ödül alma ya da ceza almama isteği gösterilebilir. Oysaki asıl istenen öğretmenlerin okula "özdeşleşme" ve "içselleştirme" alt boyutlarında yüksek düzeyde bağlılığa sahip olmalarıdır. Böylelikle okulun amaçlarını, değerlerini ve faaliyetlerini kabullendiğini ve örgütün bir çalışanı olmaktan mutluluk duydukları ve kişisel ve örgütsel değerlerin örtüştüğü ifade edilebilir. Okul yöneticileri okulları verimli ve çekici bir çalışma ortamı haline getirerek öğretmenlerin okullarına daha yüksek bağlılık göstermelerini sağlayabilir (Shin ve Reyes, 1991). Araştırmanın bu sonucu, "uyum" boyutunda Sarıkaya'nın (2016) araştırmasıyla benzerlik göstermezken, "özdeşleşme" ve "içselleştirme" boyutlarında benzerlik göstermektedir. Ayrıca Uygur'un (2010) aynı yöndeki araştırma sonuçlarıyla da benzerlik göstermemektedir.

Öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin kayırmacılık algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu durum, öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin kayırmacılık algıları arttıkça, buna bağlı olarak yöneticilere, meslektaşlara ve paydaşlara duyulan güven düzeylerinin azaldığını ortaya koymaktadır. Kayırmacılık, etik ilkelere aykırı davranışın bir yansımasıdır. Okullarda etik ilkelere dikkat edilmemesi, okul çalışanlarının görevlerine ve kurumlarına olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olabilmektedir. Kayırmacı davranış ve tutumların, çalışanların güven ve adalet algılarını doğrudan etkileyen faktörler olduğunu söylemek mümkündür (Kazak ve Polat, 2014). Araştırmanın bu sonucu, Hoy ve Tarter (2004), Yılmaz (2006) ve Polat'ın (2007) araştırmalarıyla benzerlik göstermektedir.

Kayırmacılık Ölçeği tüm alt boyutları ile Örgütsel Güven Ölçeği tüm alt boyutları arasında düşük ya da orta düzeyde negatif yönde ilişkiler bulunmuştur. Kayırmacılığın "planlama", "örgütlenme", "koordinasyon" ve "değerlendirme" alt boyutlarıyla en yüksek düzeyde ilişki "yöneticiye güven" boyutuyla bulunurken; en düşük düzeyde ilişki "paydaşlara güven" boyutuyla bulunmuştur. Bu durumun beklenen bir sonuç olduğu ifade edilebilir. Okul yönetimindeki kayırmacılığın öğretmen algılarına göre incelendiği bu araştırmada, kayırma eyleminin öznesi okul yöneticisi olduğu için, öğretmenlerin kayırmacılık algısı ile yöneticiye duyulan güven arasında daha yüksek bir ilişki olmasının doğal olduğu düşünülebilir. Öğretmenlerin kayırmacılık algısıyla paydaşlara

duyulan güven arasında çok düşük düzeyde bir ilişkinin bulunmasının nedeni olarak da, öğrenci ve velilerin kayırmacılığın ortaya çıkmasında neredeyse hiç etkilerinin olmaması gösterilebilir. Okul yönetimindeki planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme ile ilgili iş ve işlemlerde okul yöneticilerinin kayırmacı yaklaşım içinde olmaları öğretmenlerin okul yöneticilerine duyduğu güveni azaltmaktadır.

Öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin kayırmacılık algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin kayırmacılık algı düzeyleri arttıkça, buna bağlı olarak öğretmenlerin okulun amaç ve değerlerini benimseme ve okulu hayatının bir parçası olarak görme düzeyinin, okulda kalmaya devam etme ve okul için çaba gösterme isteğinin azaldığını ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının azalması örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaz. Oysa öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı, onların görev yaptığı okulla kendilerini özdeşleştirmelerine ve okula katılım göstermelerine (Tsui ve Cheng, 1999) önemli katkılar sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık, öğretmenlerin okulda kalmaya devam etme isteklerinin, okulun amaç ve değerlerini benimsemelerinin ve okul için çaba göstermelerinin (Balay, 2000) önemli unsurudur. Araştırmanın bu sonucu, İmamoğlu (2011), Gül (2014) ve Akyol'un (2018) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Kayırmacılık Ölçeği tüm alt boyutları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği tüm alt boyutları arasında düşük ya da orta düzeyde negatif yönde ilişkiler bulunmuştur. Kayırmacılığın "planlama", "örgütlenme" ve "koordinasyon" alt boyutlarıyla Örgütsel Güvenin tüm alt boyutları arasında düşük düzeyde negatif yönde ilişkiler bulunurken; Kayırmacılığın "değerlendirme" alt boyutuyla Örgütsel Güvenin tüm alt boyutları arasında orta düzeyde negatif yönde ilişkiler bulunmuştur. Öğretmenlerin "değerlendirme" boyutunda algıladıkları kayırmacılığın Örgütsel Güvenin tüm alt boyutlarıyla daha yüksek düzeyde ilişki içinde olmasının nedeni olarak; bu boyutta okul yöneticilerinin öğretmenlerin branş, cinsiyet, mesleki kıdem, memleket, siyasi görüş ve sendika farklılıklarına göre ödül ya da ceza verme gibi öğretmenleri değerlendirme işlerinin yer alması gösterilebilir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kendilerini değerlendirmelerine ilişkin kayırmacılık algılarının artmasının; aynı okulda kalma ve okul için daha fazla özveride bulunma isteğinin azalmasına, dolayısıyla öğretmenlerin genel olarak okula olan bağlılığının azalmasına neden olabileceği söylenebilir.

Öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılığa ilişkin algıları, örgütsel güven ve örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık duygularının önemli bir kısmını kayırmacılık algısı etkilemektedir. Okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin performansına etkisini inceleyen Blase (1988), öğretmenlerin birçoğunun moral ve motivasyonlarının azaldığını, mesleki gelişimlerinin sınırlandığı, yöneticilere duyduğu güvenin zedelendiğini, okuldaki görev ve sorumluluklarına olan ilgi ve bağlılıklarının azaldığını tespit etmiştir. Okul yöneticilerinin kayırmacı davranış ve uygulamalara sahip olduğu algısını taşıyan öğretmenlerin görev yaptığı okullarda, eğitim faaliyetlerinin de sağlıklı yürütülemeyeceği söylenebilir (Meriç, 2012). Araştırmanın bu sonucundan hareketle, yöneticilerin okullarında kayırmacılık çağrıştıran davranış, söylem ve eylemde

bulunmamaları ve kayırmacı yaklaşımlardan uzak durmaları öğretmenlerin meslektaşlara, yöneticilere ve paydaşlara olan güvenini artırabilirken; aynı zamanda okulun amaçlarını ve hedeflerini daha çok benimsemesini ve böylelikle okuluyla özdeşleşmesini sağlayabilir.

Öneriler

1- Öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılık algıları düşük düzeydedir. Bu sonuç hem okullar hem eğitim-öğretim faaliyetleri açısından olumlu karşılanabilir ancak düşük düzeyde olsa kayırmacılık algısının tamamen ortadan kaldırılması okul yönetimlerinin elindedir. Bu yüzden, okul yöneticileri aldıkları kararlara öğretmenleri dâhil etmeli, yapılan her türlü iş ve işlemi şeffaf olarak gerçekleştirmeli, okul içi görev paylaşımında adaleti ve eşitliği gözetmelidir.

2- Öğretmenler okul yönetimindeki kayırmacılığı en çok planlama ile ilgili işlerde algılamaktadır. Okul yönetimi, öğretmenler kurulu toplantılarında eğitim-öğretim ile ilgili işlere dair planlamalarda öğretmenlerin fikirlerini alarak hem yapılan planlamalardan öğretmenlerin haberdar olması sağlamalı hem de planlamaların nasıl yapıldığına dair öğretmenlerin kafasındaki soru işaretlerini gidermelidir.

3- Öğretmenler okullarında en düşük düzeyde paydaşlara güven duymaktadırlar. Öğretmenlerin okulun paydaşlarına duydukları güven düzeyinin artırılması için öğretmenlerin çevre-okul-aile işbirliğine aktif olarak katılımları sağlanabilir. Bu katılımın sağlanması için sosyal etkinlikler, toplantılar, görüşmeler ve projeler okul yönetimince planlanabilir.

4- Öğretmenlerin okul yönetimindeki kayırmacılık algıları, öğretmenlerin örgütsel güven ve bağlılık düzeylerini düşürmektedir. Bu yüzden okul yöneticileri, öğretmenlerin okul yönetimine karşı kayırmacılık algılamamaları için uygulamalarda şeffaflığı, eşitliği ve birliği sağlamalıdır. Okul yönetimi ve öğretmenler kendi okulları için tüm paydaşların paylaştığı etik ilkeler oluşturabilir ve etik ilkelerin uygulanmasını denetleyecek okul içi bir etik kurulu oluşturabilir.

Yazar Katkıları/ Author Contributions

Çalışmanın Tasarlanması | Design of Study: İHÖ (%50), YG (%50)

Veri Toplanması | Data Acquisition: İHÖ (%50), YG (%50)

Veri Analizi | Data Analysis: İHÖ (%50), YG (%50)

Makalenin Yazımı | Writing up: İHÖ (%50), YG (%50)

Makale Gönderimi ve Revizyonu | Submission and Revision: İHÖ (%50), YG (%50)

Finansman/ Grant Support

Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir. | The authors declared that this study has received no financial support.

Çıkar Çatışması/ Conflict of Interest

Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir. | The authors have no conflict of interest to declare.

Kaynakça / References

- Abdalla, F. H., Maghrabi, S. ve Raggad, G. B. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570. doi:10.1108/01437729810242235
- Aktan, C. C. (2001). Siyasal patoloji ve siyasal hastalıkların anatomisi (Tanı ve tedavi). C.C. Aktan (Ed.), *Yolsuzlukla mücadele stratejileri*. Ankara: Hak-İş Yayınları.
- Akyol, Z. (2018). *Ortaokul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dicle Üniversitesi: Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Altun, G. (2010). *Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi: Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Artuksı, E. (2009). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları (Malatya ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Atık, S. (2012). *İlköğretim okullarının örgüt tipi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi: Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Aydın, Y. (2015). *Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi: Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the Turkish educational system: Nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1), 19-35.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 17(1), 29-62.
- Bilgiç, O. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Boadi, E. (2000). Conflict of interest, nepotism and cronyism. J. Pope (Ed.), *The TI Source Book 2000: Confronting corruption: the elements of a national integrity system*. London: Transparency International. Erişim adresi: <https://www.resources.transparency.org/download.html?id=521> Erişim Tarihi: 20/01/2017.

- Boylu, Y., Pelit E. ve Güçer E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511), 55-74.
- Bökeoğlu, Ö. ve Yılmaz K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 211-233.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büte, M. ve Tekarslan E. (2010). Nepotizm'in çalışanlar üzerine etkileri: Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(6), 1-21.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.
- Celep, C. (1996). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 22(108), 56-62.
- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma. *BİLİG*, 42, 111-126.
- Coşkun, E. (2012). *Okul yöneticilerinin etkililiği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. ve Yavaş, T. (2009). *İlköğretim okullarında etik değerlere dayalı yönetim*. TODAİE Kamu Etiği Sempozyum Bildirileri 1-2.
- Çoban, D. (2010). *Okulların akademik iyimserlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi: Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Çubukçu, K. ve Tarakçıoğlu S. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 57-78.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi eğitim sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması (Study on scale development about favoritism at school administration). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi-Journal of Educational Sciences Research*, 2(2), 141-154.
- Geçer, A. (2015). *Liselerde çalışan öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel destek algısı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi: Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.

Goddard, R. D., Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. K. (2001). A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools. *Elementary School Journal*, 102(1), 3-17. doi: 10.1086/499690

Gül, A. (2014). *İlkokul yöneticilerinin örgütsel etik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığıyla ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259. doi: 10.1108/09513540410538831

Hoy, W. K., ve Tschannen-Moran, M. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal Of Educational Administration*, 36(4), 334-352. doi: 10.1108/09578239810211518

Hoy, W. K., ve Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus t-scale. Wayne Hoy ve Cecil Miskel (Ed.), *Studies in Learning and Organizing Schools* (s. 181-208). Greenwich: Information Age Publishing.

Huff, L. ve Kelley L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90. doi: 10.1287/orsc.14.1.81.12807

İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi: Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kamer, M. (2001). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karademir, M. (2016). *Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetimindeki kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karaca, D. (2009). *İlköğretim okullarında yöneticilerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Karasar, N. (1994). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kaygısız, A. G. (2012). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve karara katılma durumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi: Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

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

Koç E. Ç. (2008). *Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeylerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). A review and meta- analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. doi: 10.1037/0033-2909.108.2.171

McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations of interpersonal cooperation in organizations. *Academy Of Management Journal*, 38, 24-59. doi: 10.2307/256727

Meriç, E. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi: Sosyal Bilimler Üniversitesi, Van.

Mishra, J., ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486. doi: 10.1177/009102609001900408

Mowday, R., Steers, R. ve Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1

Omarov, A. (2009). *Örgütsel güven ve iş doyumunu: Özel bir sektörde uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.

Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 179-206.

Özsemerci, K. (2002). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. Ankara: Sayıştay Yayınları. <http://www.etik.gov.tr/dosya/goster.ashx?id=36&sayfaid=4> Erişim Tarihi: 24/11/2016.

Paker, N. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Sakarya ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi: Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Pounder, D. G. ve Blase, J. J. (1988). Principal favoritism: explanations, effects and implications for practice. *University of Arkansas University Libraries*, 19(1), 3-7.

O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.492

Sadozai, A. M., Zaman, H. M., Marri, M. Y. ve Ramay, M. I. (2012). Impact of favoritism, nepotism and cronyism on job satisfaction. *Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 760-771.

Sarıkaya, N. (2016). *Ortaöğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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), 379-423.

Shin, H. Y. ve Reyes, P. (1991). Teacher commitment and job satisfaction: Which comes first? *American Educational Research Association*. 1-28.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., ve Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.

Tsui, K. T. ve Cheng, Y. C. (1999). School organizational health and teacher commitment: A contingency study with multilevel analysis. *Educational research and evaluation*, 5(3), 249-268. doi:10.1076/edre.5.3.249.3883

Tol, J. E. V. (1991). Eros gone away: Liability under Title VII for workplace sexual favoritism. *Industrial Relations Law Journal*, 13(1), 153-182. doi:10.15779/Z388S60

Tortop, N. (1994). *Personel yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.

Turhan, R. (2016). *Nepotizm, kronizm ve patronaj eğilimlerinin kurumsallaşma algısı bağlamında analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Uygur, M. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi: Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., ve Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-530. doi: 10.2307/259292

Yılmaz, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 567-580.

Yılmaz E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yılmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299. doi: 10.3923/jas.2008.2293.2299

Yılmaz, A. ve Dil M. (2008). Örgüte bağlılık mı bağımlılık mı? *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 36, 113-132.