

T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KAYIRMACILIK DAVRANIŞLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN YAŞAM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ
(Diyarbakır İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Naime GÜNER

DİYARBAKIR-2019

T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KAYIRMACILIK DAVRANIŞLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN YAŞAM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ
(Diyarbakır İli Örneği)

HAZIRLAYAN
Naime GÜNER

Tez Danışmanı
Doç.Dr. Abidin DAĞLI

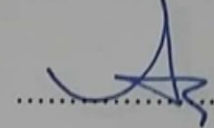
DİYARBAKIR-2019

Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

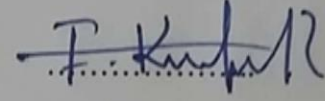
Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 20.12.2019

imza :

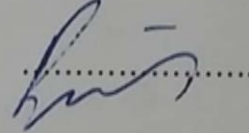
Tez danışmanı: Doç. Dr. Abidin DAĞLI (Danışman)



Başkan: Doç. Dr. Üyesi Fırat Kıyas BİREL



Üye: Dr. Öğr. Üyesi Bünyamin AĞALDAY



Onay

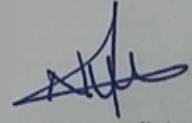
Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. İlhami Bulut

BİLDİRİM

Tezimin içerdiği yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı ve bu tezi D.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nden başka bir bilim kuruluşuna akademik gaye ve unvan almak amacıyla vermediğimi; tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.



Naime GÜNER

20.12.2019

ÖNSÖZ

Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkinin ele alındığı bu çalışma; altı bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde* araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve tanımları açıklanmış; *ikinci bölümde* kayırmacılık ve yaşam doyumu kavramları incelenmiş ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir. *Üçüncü bölümde* çalışmanın yöntemi ve ardından *dördüncü bölümde* araştırmanın bulguları ele alınmıştır. *Beşinci bölümde* araştırma sonuçlarının yorumlanıp diğer araştırmalarla karşılaştırıldığı tartışmaya, *altıncı ve son bölümde* ise araştırmada ortaya çıkan sonuç ve sonuçlar doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Çalışmamda bilgi ve deneyimlerini paylaşan, rehberlik eden değerli hocam, tez danışmanım Doç. Dr. Abidin DAĞLI'ya gösterdiği özen ve titizlik için sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Lisansüstü öğrenimim süresince bu aşamaya gelmemde katkıları olan değerli hocalarım Prof. Dr. Behçet ORAL'a, Doç. Dr. Fırat Kıyas BİREL'e, Doç. Dr. Hüseyin Fazlı ERGÜL'e ve Doç. Dr. Bayram AŞILIOĞLU'na teşekkürlerimi sunuyorum. Araştırmaya katılımlarından dolayı Diyarbakır İl merkezindeki Anadolu lisesi öğretmenlerine, tezimin analiz aşamasında yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen Erkan GÜNER'e, manevi desteklerinden dolayı İdil MYO müdürü Dr. Öğr. Üyesi Gazal Cengiz'e, Öğr. Gör. Nihan Tazebay Asan'a ve Öğr. Gör. Dicle Özcan Elçi'ye, her zaman yanımda olan ve beni destekleyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmalarım sırasında desteğini esirgemeyen değerli eşim Gökhan GÜNER'e, zamanlarını çaldığım canım kızım Zeynep Delal'a ve oğlum Muhammed Enes'e teşekkürü bir borç bilirim.

Naime GÜNER

Diyarbakır, Aralık-2019

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	vi
ABSTRACT	xii
TABLOLAR LİSTESİ	x
1.GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	7
1.3. Araştırmanın Önemi.....	8
1.4. Sınırlılıkları.....	10
1.5. Varsayımlar.....	10
1.6. Tanımlar.....	10
2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	11
2.1. KAYIRMACILIK	11
2.1.1. Kayırmacılık Kavramı ve Kapsamı.....	11
2.1.2. Kayırmacılık Türleri.....	15
2.1.2.1. Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm).....	16
2.1.2.2. Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm).....	19
2.1.2.3. Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık).....	21
2.1.2.4. Hizmet Kayırmacılığı.....	23
2.1.2.5. Gönül Yapma (Suvasyon).....	24
2.1.2.6. Patronaj.....	24
2.1.2.7. Yanaşmacılık (Klientalizm).....	24
2.1.2.8. Cinsiyet Açısından Kayırmacılık / Cinsel Kayırmacılık.....	25
2.1.3. Kamu Sektöründe Kayırmacılık Türleri.....	28
2.1.3.1. Atama Kayırmacılığı.....	30
2.1.3.2. Kollama Kayırmacılığı.....	32
2.1.3.2.1. Kayrılanı, Amirlerine Karşı Kollama.....	32
2.1.3.2.2. Kayrılanı, Personele Karşı Kollama.....	33

2.1.3.3. Disiplin Kayırmacılığı.....	33
2.1.3.4. Taltif/Ödül Kayırmacılığı	34
2.1.3.5. Mesai Kayırmacılığı.....	35
2.1.3.6. Öncelik Kayırmacılığı.....	36
2.1.3.7. Samimiyet Kayırmacılığı.....	37
2.1.4. Kayırmacılığın Olumlu ve Olumsuz Etkileri.....	37
2.1.4.1. Kayırmacılığın Olumlu Etkileri.....	37
2.1.4.2. Kayırmacılığın Olumsuz Etkileri.....	38
2.1.5. Okul Yönetiminde Kayırmacılık.....	40
2.1.6.Kayırmacılıkla Mücadele Yöntemleri.....	45
2.1.6.1. Eğitim.....	45
2.1.6.2. Yasal Düzenlemeler.....	47
2.1.6.3. Denetim.....	47
2.1.6.4. Etkin Sınav Yönetimi.....	48
2.1.6.5. Kayırmacılık Eylemlerine Tepki.....	49
2.2. Yaşam Doyumu.....	50
2.2.1. Öznel İyi Olma Kavramı.....	50
2.2.2. Yaşam Doyumu Kavramı.....	51
2.2.3. Yaşam Doyumu Kuramları.....	56
2.2.3.1. Belli Bir Noktaya Ulaşma (Telic) Kuramı.....	56
2.2.3.2. Haz ve Acı Kuramı.....	56
2.2.3.3. Etkinlik Kuramı.....	56
2.2.3.4. Tabandan-Tavana ve Tavandan-Tabana Kuramları.....	57
2.2.3.5. Yargı Kuramları.....	57
2.2.3.6. İlişkilendirici (Bağ) Kuramlar.....	58
2.2.4. Yaşam Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	58
2.2.4.1. Eğitim.....	58
2.2.4.2. Cinsiyet.....	59
2.2.4.3. Medeni Durum.....	60
2.2.4.4. Yaş.....	61
2.2.4.5. Kişilik.....	61
2.2.4.6. Değerler.....	62
2.2.4.7. Kültür.....	62

2.2.4.8. Din.....	63
2.3. İlgili Araştırmalar.....	64
2.3.1. Kayırmacılık ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	64
2.3.2. Yaşam Doyumu ile İlgili Yapılan Araştırmalar	72
3. YÖNTEM.....	80
3.1. Araştırmanın Modeli.....	80
3.2. Evren ve Örneklem.....	80
3.3. Veri Toplama Araçları.....	80
3.3.1. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği (OYKÖ).....	80
3.3.2. Yaşam Doyumu Ölçeği (YDÖ).....	82
3.4. Verilerin Analiz Edilmesi.....	83
4. BULGULAR.....	85
4.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular.....	85
4.1.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları.....	85
4.1.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	85
4.1.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	86
4.1.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları.....	86
4.1.5. Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Dağılımları.....	87
4.1.6. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Dağılımlar.....	88
4.2. Alt Amaçlara İlişkin Bulgular.....	88
4.2.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular.....	88
4.2.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular.....	90
4.2.2.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılar.....	91
4.2.2.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları.....	91
4.2.2.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Kayırmacılığa İlişkinAlgıları.....	92
4.2.2.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Kayırmacılığa İlişkinAlgıları.....	93
4.2.2.5. Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları.....	95
4.2.2.6. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Kayırmacılığa	

İlişkin Algıları.....	96
4.2.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular.....	96
4.2.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular.....	97
4.2.4.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Yaşam Doyumuna	
İlişkin Algıları.....	97
4.2.4.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yaşam Doyumuna	
İlişkinAlgıları.....	98
4.2.4.3. Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Yaşam Doyumuna	
İlişkinAlgıları.....	99
4.2.4.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Yaşam Doyumuna	
İlişkinAlgıları.....	99
4.2.4.5. Öğretmenlerin Okulun Büyüklüğüne Göre Yaşam Doyumuna	
İlişkinAlgıları.....	100
4.2.4.6. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Yaşam Doyumuna İlişkin	
Algıları.....	100
4.2.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular.....	101
5. TARTIŞMA.....	102
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	112
6.1. Sonuçlar.....	112
6.2. Öneriler.....	112
6.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler.....	112
6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	114
KAYNAKLAR.....	115
EKLER.....	129
ÖZGEÇMİŞ.....	133

ÖZET

Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları İle Öğretmenlerin Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki

Bu araştırmanın amacı, resmi Anadolu liselerinde görevli okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır İl merkezinde bulunan 32 Anadolu lisesi ve bu liselerde görevli 1100 öğretmen, örneklemini ise evrenden random yöntemi ile seçilen 20 Anadolu lisesi ve bu liselerde görevli 350 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, Meriç ve Erdem (2012) tarafından geliştirilmiş olan “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” ile Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilen, Dağlı ve Baysal (2016) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Yaşam Doyumu Ölçeği (*The Satisfaction with Life Scale*)” kullanılmıştır.

“Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” dört boyut ve 25 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; “planlama”, “örgütlenme”, “koordinasyon” ve “değerlendirme” dir. “Yaşam Doyumu Ölçeği” ise tek boyutlu olup 5 maddeden oluşmaktadır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma hesaplamalarından yararlanılmış, öncelikle her değişken için kayırmacılık ya da yaşam doyumu puanlarının normalliği Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-wilk ile incelenmiş ve tüm bağımsız değişkenlerde verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Buna göre ikili gruplarda (öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum, sendika üyeliği) parametrik olmayan testlerden “Mann-Whitney U Testi”, ikiden fazla gruplarda (mesleki kıdem ve okul büyüklüğü) ise “Kruskal-Wallis H Testi” yapılarak çözümlenmeler yapılmıştır. Kayırmacılık davranışı ile yaşam doyumu arasındaki ilişki Spearman korelasyon katsayısı kullanılarak incelenmiştir. Bu çözümlenmelerde anlamlı farklılıkları belirlemek için anlamlılık düzeyi “0.05” olarak alınmıştır. Araştırmada elde edilen bazı önemli bulgular aşağıda sıralanmıştır:

Öğretmenler kayırmacılık ölçeğinin toplam ortalamasına ($\bar{X}=2,18$) “Nadiren” düzeyinde katılmışlardır. Öğretmenlerin algılarına göre en yüksek ortalamaya sahip ilk üç madde sırasıyla; (1) “Öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında ($\bar{X}=2,51$; Bazen)”, (2) “Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermede ($\bar{X}=2,39$; Nadiren)” ve (3) “Sınıf dağıtımının planlanmasında

(\bar{X} =2,38; Nadiren)” dır. En düşük ortalamaya sahip ilk üç madde ise sırasıyla; (1) “*Öğretmenler arasında, memleketlerine göre* (\bar{X} =1,71; Nadiren)”, (2) “*Öğretmenlerin siyasi görüşleriyle ilgili* (\bar{X} =1,88; Nadiren)” ve (3) “*Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili* (\bar{X} =1,89; Nadiren)” dir. Öğretmenlerin “*öğrenim durumu*”, “*cinsiyet*”, “*medeni durum*”, “*mesleki kıdem*” ve “*sendika üyeliği*” değişkenlerine göre kayırmacılığa ilişkin algılarının tüm boyutlarda ve tüm ölçekte anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Sadece, öğretmenlerin “*okul büyüklüğü (öğretmen sayısına göre)*” değişkenine göre kayırmacılığa ilişkin algılarının “*planlama*” ve “*örgütlenme*” boyutunda anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır.

Öğretmenler yaşam doyumu ölçeğinin toplam ortalamasına (\bar{X} =2,52) “*Çok az katılıyorum*” düzeyinde katılmışlardır. Öğretmenlerin algılarına göre en yüksek ortalamaya sahip madde; “*Şimdiye kadar yaşamdan istediğim önemli şeylere sahip oldum* (\bar{X} =2,814; Orta düzeyde katılıyorum)”, en düşük ortalamaya sahip madde ise “*Yaşam koşullarım mükemmeldir* (\bar{X} =2,137; Çok az katılıyorum)” dir. Öğretmenlerin “*öğrenim durumu*”, “*medeni durum*”, “*mesleki kıdem*”, “*okul büyüklüğü*” ve “*sendika üyeliği*” değişkenlerine göre yaşam doyumuna ilişkin algılarının tüm ölçekte anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Sadece, öğretmenlerin “*cinsiyet*” değişkenine göre yaşam doyumları ile ilgili algıları arasında tüm ölçekte anlamlı bir fark saptanmıştır. Kadın öğretmenlerin yaşam doyum algıları erkek öğretmenlerin yaşam doyum algılarından daha yüksek bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ($r = -.026, p > .05$).

Anahtar Kelimeler: Kayırmacılık, okul yönetiminde kayırmacılık, yaşam doyum.

ABSTRACT

The Relationship Between Favouritism Behaviours Of School Administrators And Life Satisfaction Of The Teachers

The aim of this study is to determine the relationship between the favouritism behaviours of school Official High school administrators and life satisfaction of teachers. The research population consists of 1100 teachers from 32 secondary schools in the central district of Diyarbakir in the academic year of 2018-2019. The data collection instrument was applied to randomly selected 350 teachers from 20 schools. “*Favouritism in the School Management Scale*”, developed by Erdem and Meric (2012) and “*The Satisfaction with Life Scale*” developed by Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) and adapted into Turkish by Dagli and Baysal (2016) were used in this research.

“*Favouritism in the School Management Scale*” contains 4 dimensions (*planning, organising, coordination and evaluation*) and 25 items. “*The Satisfaction with Life Scale*” consists 1 dimensions and 5 items. Arithmetic mean and standart deviation calculations were used while analysing the data, first for each variable, the normality results from favouritism and satisfaction with life analyzed with Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-wilk and the results show that the data of all the independent variables were not normal distributed. According to this, there have been analysis by using a nonparametric test Mann-Whitney U test in groups of two (educational background, gender, marital status and union membership) and Kruskal-Wallis H Test for the groups of more than two (professional experience and school size). The relationship between favouritism behaviours and life satisfaction is analyzed by using correlation coefficient. The relationship between favouritism and the life satisfaction with behaviours were analysed by means of Spearman's rank correlation coefficient. In this analysis to determine the significant differences, the level of significance was accepted as “0.05”. Some important findings which were obtained in the research are ordered below:

Teachers participated the overall mean of “*Favouritism in the School Management Scale*” at “*rarely*” level. According to perceptions of teachers, the first three items which have the highest means at favouritism scale are: “(1) *In the preparation of teachers' weekly lesson plan*”, ($\bar{X}=2,51$; sometimes)”, (2) “*Giving teachers additional works regarding education and training* ($\bar{X}=2,39$; Rarely)”, (3) “*The planning of distribution of class* ($\bar{X}=2,38$; Rarely)”. Three items which have the least mean are; (1) “*Among teachers*

according to their hometowns ($\bar{X}=1,71$; Rarely)", (2) "Related to teachers' political view ($\bar{X}=1,88$; Rarely)", (3) "Related to teacher's field of study ($\bar{X}=1,89$; Rarely)", respectively. No significant difference was detected with respect to the teachers' educational background, gender, marital status, professional experience and union on the perceptions of favouritism behaviours. Nevertheless, significant difference was found in "planning" and "organizing" dimension significantly the whole scale of favouritism regarding to school size (the number of teachers) variable.

Teachers responded satisfaction with life questionnaire's total average with ($\bar{X}=2,52$) "I agree in medium level". The item which has the highest average according to teachers' perception; "So far, I had important things which I wanted in life ($\bar{X}=2,814$; I agree in medium level)", The item which has the least average is "My living conditions are perfect ($\bar{X}=2,137$; I hardly agree)". No significant difference was detected with respect to the teachers' educational background, marital status, professional experience, school size (the number of teachers) and union on the perceptions of life satisfaction behaviours. Nevertheless, significant difference was found in all dimensions and throughout the whole scale of life satisfaction regarding to "gender" variable. Life satisfaction perceptions of female teachers were higher than male teachers' life satisfaction perceptions.

Statically, a significant relationship is not determined between favouritism, behaviours and teachers' perception of life satisfaction ($r = -.026, p > .05$).

KeyWords: Favouritism, favouritism in school management, life satisfaction.

TABLolar LİSTESİ

Tablo No:	Tablo Adı:	Sayfa No:
Tablo-1.	Kayırmacılık Ölçeğinin Boyutları, Boyutlardaki Soru Sayıları, Soruların Sıraları ve Cronbach Alpha Katsayıları.....	82
Tablo-2.	Ölçeklerdeki Maddelerin Ortalamalarının Yorumlanmasında Kullanılan Ölçütler.....	84
Tablo-3.	Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları.....	85
Tablo-4.	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	86
Tablo-5.	Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	86
Tablo-6.	Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	87
Tablo-7.	Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Dağılımları.....	87
Tablo-8.	Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Dağılımları.....	88
Tablo-9.	Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Davranışlarına İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Puanları.....	89
Tablo-10.	Öğretmen Algılarına Göre Kayırmacılık Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	90
Tablo-11.	Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	91
Tablo-12.	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	92
Tablo-13.	Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	93
Tablo-14.	Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları.....	94
Tablo-15.	Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	95
Tablo-16.	Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	96
Tablo-17.	Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve	

Standart Sapma Puanları.....	97
Tablo-18. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	98
Tablo-19. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	98
Tablo-20. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	99
Tablo-21. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları.....	99
Tablo-22. Öğretmenlerin Okulun Büyüklüğüne Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları.....	100
Tablo-23. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	100
Tablo-24. Öğretmenlerin Kayırmacılık Davranışları ile Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular.....	101

1. GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve tanımları yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Günümüzde küreselleşmiş medyanın etkisi ve üretim sürecindeki farklılaşmalar neticesinde günümüz insanının çalışma ahlakında oldukça önemli değişiklikler ortaya çıkmıştır (Usta, 2012: 419). Küreselleşme süreciyle birlikte birçok alanda olduğu gibi eğitim alanında da ciddi etik sorunlar yaşanmaya başlamış (Çelik, 2015: 89); çağın değişen ve gelişen koşulları insanoğlunu farklı problemlerle yüzyüze getirmiş, bu değişim ve değişimin etkileri eğitim örgütlerinde de kendini göstermiştir.

Çağdaş toplumların hızlı değişme çabalarını günlük olarak yürütmek için kullandıkları araçların en önemlileri örgütlerdir. Örgütler kendilerini değişen koşullara uydurarak, hem kendilerinin hem de üyelerinin yaşamlarını sürdürürler (Ergun, 1981; Akt. Dağlı, 2018: 2). Günümüzdeki hızlı değişim, diğer örgütleri olduğu gibi eğitim örgütlerini de doğrudan etkilemektedir. Değişimin örgütlere yansımalarından biri de etikle ilgilidir. Değişimin etikle ilgili örgütlere yansımaları hem olumlu hem de olumsuz olabilmektedir (Erdem, 2015: 10). Okulun etik boyutu diğer örgütlere göre daha fazla önem taşımaktadır. Okul yöneticiliği ve öğretmenlik, mevcut meslekler içinde etik sorumluluğu en fazla olan mesleklerdir (Çelik, 2015:109). Bu açıdan eğitim örgütleri, etik ve etik değer aşınmalarıyla ilgili sorunlarla daha fazla karşılaşmaktadır. Değerlere dayalı eğitim örgütleri olan okullarda (Erdem, 2015: 10) en çok karşılaşılan etik değer aşınmalarından biri de *kayırmacı tutum ve davranışlardır*.

Kayırmacılık, bir kişinin veya grubun lehine olarak, hak ve adaletten sapma eğilimi olup (Erdem, 2010:1), politikadan iş dünyasına insanın olduğu her yerde olması kaçınılmaz kavramlardan biri olarak (Dağlı ve Aycan, 2010: 167); yönetimin yakınlık duyduğu kişi veya grubu diğerlerinden ayrı tutmasından dolayı adaletsiz bir tercihi ifade etmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 182). Kayırmacılık, yöneticilerin diğer kişilerden farklı olarak sosyal ve duygusal bağ kurdukları kişilere karşı olumlu yönde ayrıcalıklı davranış geliştirmeleridir (Ramachander, 2012: Akt. Demirbilek, 2018: 26). Türk Dil Kurumu'na (TDK, 2019) göre ise; "*Birine herhangi bir konuda öncelik ve ayrıcalık tanıma; haksız yere, yasa ve kurallara uymaksızın arka çıkma*" olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre

kayırmacılık davranışı kamu alanındaki görevlinin; yakınlarını yasalara aykırı olarak öncelik ve ayrıcalık tanınmasıyla uygulama alanı bulmaktadır. Halk dilinde “*torpil*”, “*iltimas*” kavramı da kayırmacılık anlamında kullanılmaktadır.

İnsanlar örgüt içinde rol üstlenirler. Bu rol, genel olarak bakıldığında yöneten/yönetilen biçimde sınıflanabilir. Çalışanlar, hiyerarşik yapı içinde yöneten ve yönetilen ilişkisini eş zamanlı olarak sürdürmektedir. Yöneten olmak, örgütsel kaynaklar üzerinde tasarruf hakkı doğurmaktadır. Örgüt, kabul edilmiş ilk evre kuralları dahilinde yönetilse de bu kuralların yanında örgütsel kaynakların kullanımı bir ölçüde yöneticinin takdirine bırakılmıştır. Takdir kullanma, doğası gereği subjektiftir ve kaynakların bir kişi ya da gruba aktarılması büyük ölçüde diğer grubun bu kaynaklardan mahrum bırakılması sonucuna yol açmaktadır. Bu durumda yöneten takdir yetkisini yani sahip olduğu maddi ve psikolojik örgüt kaynaklarının paylaşılması yönündeki tercihini hangi yönde kullanacağı, aslında *kayırmacılık* olgusunun ortaya çıktığı nokta olarak kabul edilebilir (Asunakutlu, 2010: 52).

İnsanların neden kayırmacı tutum ve davranış içerisine girdikleri cevaplanması zor olan bir sorudur. Ancak belki şöyle bir çerçevelenmeyle sorunun cevabına ulaşılabilir: Kayırılanın yanında kayıranın da maddi ya da manevi bir çıkarının bulunduğudır. Kayıran, bu kayırmacı tutumunun karşılığını bir şekilde almaktadır (Erdem, 2010: 1). Kayırılan kişi kayırana karşı bir minnet duygusu beslediği için bunu saygı, minnettarlık, bağlanma, sadakat, hediye, rüşvet şeklinde ifade etmektedir. Bu şekilde kayıran, gelir, prestij ve iktidar elde edip konumunu güçlendirmekte, kayırılan ise geçici ve anlık fırsat ve imkânlarla kavuşmaktadır (İlhan ve Aytaç, 2010: 63). İşte bu ilişkiyle kayıran ve kayırılan taraf “*işin kaymağını yerken*”, kayıran ve kayırılan taraf dışında kalan kişiler de “*bedel*” öderler; dolayısıyla toplum ve örgütler de bundan nasibini alırlar.

Hemen her kesimden insan, çeşitli sebeplerle kayır(ıl)macı ilişkiler kurar, bunu onaylar, hakkı yenildiğinde ise şikayetçi olur. Gerek bürokrasinin dolambaçlı yolları, gerek otoriter ve disipliner prosedürler, gerek ideolojik tavır ve ötekileştirici siyasetler, gerekse de siyaseten toplumsallığı kontrol edici, toplumu sistem dışında tutucu *örtülü ayrımcılık* stratejilerinin yürürlükte olması gibi her halükarda kayır(ıl)macı güdülerini besleyici, adalet ve eşitlik duygularını öldürücü, genel ahlakın göz ardı edileceği bir durum ortaya çıkarır. Buna toplumsal anlayış, değer, örf ve adetlerin bu tarz ilişkiselliği gerekli, lüzumlu, hatta kutsayıcı yanları da eklenince, kayırmacılığın tavan yapması kaçınılmaz hale gelir (Aytaç,

2010a: 4). Kayırmacılığın, demokratik gelişmişlik düzeyi düşük olan toplumlarda sıkça görülmesi, birlikte hareket bilincinin yeterince gelişmemesinden dolayı, doğal olarak bireyciliğin gelişmesiyle bireysel mücadelenin çoğunlukla “*adamını bulma*” yöntemine dayandırılmasından kaynaklanmaktadır (Tepav, 2006: 72). Kayırmacılık, ülkemizde o denli sağlam temeller atmıştır ki, kamu kurumlarında çalışan personel için “*torpil*” bir fırsat; daha iyi bir memuriyet için açılmış bir kapı olarak görülmektedir. “*Adam kayırmacılık*” hoş görülmez, ancak fırsatı bulunduğu da bu etik dışı davranışı uygulamaktan da geri durulmaz (Biber, 2016: 71). Bireyler, kayırmacı faaliyetlerden uzak durmaya çalışsalar da kendilerini kayırmacı kültürden soyutlamaları kolay görünmemektedir.

Kayırmacılık, hem gündelik hayatta hem de yönetim alanında karşımıza çıkan bir kavram olup, varlığı benimsenmiş (Özkanan, 2013: 1), içselleştirilerek normal hale getirilmiş, olağanmış gibi kabul edilmesi nedeniyle sorun olarak algılanması da zaman almıştır. Kayırmacılık, resmi ve resmi olmayan örgütsel kurumlarda yaygın bir tutum olarak ortaya çıkmakta, toplumsal sistemin hemen her alanında kendini göstermektedir. Akrabalık, arkadaş-eş dost gibi toplumsal aidiyet bağlamı içinde yer almaktan kaynaklanan yakınlıklar/bağlılıklar, kişinin gündelik hayatında, iktisadi ve politik ilişkilerinde, bürokratik yapılar içindeki ilişkilerinde kayırmacı tutum ve davranışlara destek sağlamaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014: 180). Kurtoğlu (2012)’na göre; kayırmacılığın altında farklı dinamiklerin olduğu, kayırmacılık uygulamalarının bazen güç göstergesi, bazen ideolojik çıkar, bazen hatır/gönül ilişkisi ile bazen de stratejik amaçlarla yapıldığıdır. Ayrıca geleneksel toplumlarda kayırmacılık ilişkisinin meşruiyetinin kaynağının töreler, gelenekler veya dini kurallardan esinlenen normlar iken; modern toplum yapısında meşruiyetin kaynağının hukuk olduğu ve hukuk içinde kayırmacılığa yer olmadığıdır (Akt. Turhan, 2016: 260). Geleneksel ve ataerkil toplum yapısına sahip ülkemiz de kayırmacılığın altında yatan bu farklı dinamiklerden doğal olarak nasibini almıştır.

Günümüz iş yaşamında görülen değişimler, çalışanların pek çok açıdan olumsuz etkilenmelerine yol açabilmektedir (Keser, 2018: 56). Kayırmacılık olgusunun, içinde yaşadığımız toplumun bireylerine kayırmacı tutum ve davranışları empoze ettiği ve kazandırdığı söylenebilir (Kim, 2007:103; Akt. Demirbilek, 2018: 4). Bir toplumda kayırmacı tutum ve davranışların oluşması, kayırmacılığın normal bir davranış şekli olarak görülmesini sağlayan değer ölçütlerinin toplumun kültürü içinde yer etmesiyle

mümkündür. Kayırmacı kişilik ve davranış “*aile yapısı*” arasında yakın bir ilişki olup, bununla birlikte “*çocuk yetiştirme düzeni*” de oldukça önemlidir. Çünkü aile ortamı ve verilen eğitimin niteliği kayırmacı eğilimlerin oluşmasını önemli biçimde etkilemektedir. Buna göre, göre kişilerin aldıkları eğitim, örnek aldıkları kişiler, kişisel değer ve motivasyonları kayırma beklentisi içine girilmesinde büyük paya sahiptir. Özellikle çocukluk dönemi yaşantısı ve çocuk sosyalleşmesi kayırmacı benliğin oluşmasında oldukça önemlidir (İlhan ve Aytaç, 2010: 64, 65). Kayırmacı alt kültürü ile yetişen bu bireyler kendini geliştirme ve gerçekleştirme noktasında hep başkalarına muhtaç, bağımlı ve pasif bireyler olarak kalmaktadırlar (Biber, 2016: 1). Parlak bir gelecek vaad etmesi beklenen çocuklar kayırmacı kültürle yetiştirildiğinde; üretkenlikten, yaratıcılıktan uzak başkalarına bağımlı, pasif, saf çıkarıcı ve bireyci kişiler olarak toplumdaki yerlerini alırlar.

Türkiye’ de kayırmacılığın meydana getirdiği önemli sorunlardan biri de; kayırmacı kültürden etkilenen ve kamu hizmet birimlerine liderlik yapan yozlaşan kurum amirleridir. Bu tür liderlerin kayırmacılık faaliyetlerini aklama aracı olarak kullandıkları yöntem; çalışanların kural ve prosedürler dışında iş akışını hızlandırma amacıyla ortaya koydukları “*örgütsel gerçekçilik*” bahanesidir. *Örgütsel gerçekçilik*, sistematik olarak düzenlenmiş organizasyona ait her tür şema, tablo, kılavuz, program, kural ve kaidelere bağlı kalmadan insan sisteminin gerçekleştirmiş olduğu iş davranışlarıdır (Warner, 1993; Akt. Biber, 2016: 72). Türlü gerekçelerle, etik dışı ilkelerle kamu kurumları yönetilmekte ve kayırma ve kayırılma gibi durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. *Örgütsel gerçekçilik* bahanesiyle yapılan bu kayırmacılık faaliyetleri, *adamını bulma* yönteminin güçlenmesini sağlar.

Kayıрма davranışında, duygusal ve geleneksel bağılıklar ön plana çıkartılmakta ve buna bağlı olarak da etik dışı davranış sergilenmektedir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2013: 76). Geleneksel bağların kuvvetli olduğu ülkemizde de üstü kapalı bir yolsuzluk türü olan kayırmacılık tutum ve davranışları, toplumun bazı kesimlerince normal karşılanmakta ve bunun yöneticinin bir hakkı olduğu düşünülmektedir. Çelik (2015: 102)’e göre; iş ahlakı ilkelerini içselleştirmeyen okul yöneticileri, ilkesizlik sorunu yaşamakta ve öğretmenlere karşı istediği her türlü tutum ve davranışları sergileyebileceğine, öğretmenlerin de buna uymak zorunda olduklarına inanmaktadırlar. Bu şekildeki davranışlarını da kendi yasal yetkilerine dayandırmaktadır. Okul yöneticilerinin bunun gibi tutum ve davranışları sergilememeleri için öncelikle örgütsel etik kurallarını içselleştirmeleri gerekir. Kırel

(2000)'e göre; yönetici davranışlarında bu tür olumsuz davranışların ve kayırmacılığın olmaması için kurumlarda etik davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Bu da çalışanların motivasyon ve performanslarını yükseltmektedir (Akt. Argon, 2016: 235). Çünkü yöneticinin davranışı, personelinin motivasyonunu belirler (İşçi, 1999; Akt. Ada, 2016: 150). Davis (1984) örgütsel çalışma ortamının iki önemli yönünün bulunduğunu, bunların da çalışma yeri ve yönetimin tutum ve davranışı olduğunu belirtmiştir (Akt. Dağlı, 2018: 4). Öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki ilişkiler öğretmenlerin moralini birinci derece etkiler (Bursalıoğlu, 2013: 47). Başarılı ve etkili bir personel politikası örgütteki moral değerlerini önemli ölçüde etkiler (Ada, 2016: 147). Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin dürüst ve tarafsız davranmadıklarını düşünmeleri de öğretmenlerin moralini olumsuz etkiler.

Diener (1984)'e göre, insanların yaşamlarında mutlu olabilmeleri ve yaşamlarının bir anlam kazanabilmesi için sahip olmaları gereken temel unsurların başında yaşam doyumu gelmektedir. Yaşam doyumu, öteden beri insanlığın ilgi odağındaki konulardan biri olup günlük yaşamda kişilerin ruh sağlığını ve toplumsal ilişkilerini etkileyen önemli bir etkidir.

Yaşam, kişinin işte ve iş dışında geçirdiği zamanı tanımlar. Yaşam doyumu ise bir insanın ne istediği ve bunu sahip oldukları ile karşılaştırmasıyla elde edilir. Yaşam doyumu, bireyin yaşama dair beklentileri ve bunların karşılanma düzeyi ile ortaya çıkan durumdur. Bu durum, bireyin iyi bir yaşamın ne olduğu ile ilgili kendi oluşturduğu ölçütlerle, yaşamının aile, okul, arkadaş gibi alanlarındaki niteliğini bir bütün olarak değerlendirmesi ile ortaya çıkar (Christopher, 1999; Akt. Yılmaz ve Altınok, 2009: 456). Bireyin yaşamla ilgili değerlendirmelerinin toplamı veya bireyin yaşamıyla ilgili genel tutumu olarak tanımlanan yaşam doyumu genel olarak bireyin yaşam kalitesini kendisinin belirlemiş olduğu kriterlere göre tüm yaşamını pozitif değerlendirmesidir (Diener, Emmons, Larsen ve Griffin, 1985; Akt. Dağlı ve Baysal, 2016: 1251). Bireyin yaptığı bu değerlendirme de öznel değerlendirmedir.

Yaşam doyumunun, iş yaşamı ve özel yaşam olmak üzere temel iki alt boyutu bulunmaktadır (Bülbül ve Giray, 2012: 101). Bireyler hayatının çoğunu iş yerlerinde geçirmektedirler. Dolayısıyla, iş yaşamı bireylerin yaşam doyumları için çok önemli bir unsur olmuştur (Yardım ve Karakuş, 2015: 74). Yaşam doyumu, bireyin çalışma ve sosyal yaşamında genel olarak algıladığı mutluluk ve memnuniyet duygusuyla oluşmaktadır (Lee

vd., 2004: 633; Akt. Kanten ve Kanten, 2015: 48). Mutsuz ve doyumsuz bir çalışan, işyerinde bulunmaktan ve yaptığı işten hoşlanmayacak, bu nedenle de mümkün olduğunda işle ilgili sorumluluklarından kaçmak isteyecek; işe geç gelme, devamsızlık, emirlere uymama, iş yerinde problem yaratma, işyerinden ayrılma gibi davranışlar ile sonuçlanacaktır. Doyumsuzluk ayrıca bireyde; hayal kırıklığı, mutsuzluk, olumsuzluk, üretememek ve hatta saldırganlık gibi davranışlara da neden olacaktır. Bu durum iş dışı ilişkilerine de yansyarak; çevresini, ailesini, arkadaşlık ilişkilerini de olumsuz etkileyecektir. Sonuçta yapılan işten doyum elde edilememesi; örgüt ve toplum gelişimini engelleyecektir (Kutlu, 2011: 108). Çalışanın işinde mutlu olması; bireysel açıdan ele alındığında işten doyum sağlar, genel açıdan ele alındığında bireysel yaşam kalitesini artırır. Örgütsel açıdan ele alındığında ise birey olumlu duygulanım içinde olduğundan iş motivasyonu, performansı ve verimliliği açısından olumlu sonuçları ifade eder (Keser, 2018: 48). Yani örgütlerin başarısı bireysel ve örgütsel doyum arasındaki hassas bir dengede bulunmaktadır (Özdemir, 2013: 103).

Yaşam doyumu, örgütsel yaşamı da etkileyebilmektedir (Yılmaz ve Altınok, 2009: 456). Eğitim örgütleri olan okulların verimli olması için olumlu bir çalışma ortamının sağlanması gereklidir. Eğitim örgütlerinin verimliliği ancak öğretmenlerin yaptıkları işten doyum almasıyla sağlanabilir; bunun da sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden birisidir (Voon, Lo, Ngu ve Ayob, 2011; Akt. Madenoğlu vd., 2014: 51). Yine okullar açısından ele alındığında kayırmacılığın en önemli sonuçlarından biri öğretmen verimliliğini ve performansını düşürmesidir. Kayırmacılığın, öğretmenlerin görevi için gereken enerjisini sıkı çalışmanın yerine ilişkilere harcamasına neden olduğundan, eğitimsel görevlerin yerine getirilmemesine ve verimsizliğe neden olmakta (Coco ve Lagravinese, 2014; Akt. Demirbilek, 2018: 13) enerjisel bir güç olan motivasyonu da yok etmektedir. Öğretmenler; eğitim politikalarında sıkça yapılan değişiklikler, ekonomik güçlükler, iş yükü, veli ve öğrencilerin ilgisizliği, okul yöneticileri ile yaşanan sorunlar gibi nedenlerden çalışma ortamlarında yine yetersizlik, doyumsuzluk ve tükenmişlik yaşamaktadırlar (Telef, 2011: 92).

Şişman'a (2002) göre yaşam doyumu, öğretmenlik mesleği açısından önemlidir; çünkü öğretmenlik geniş biçimde bir insan topluluğuyla ilişki ve etkileşim içinde yerine getirilen bir meslektir (Akt. Yılmaz ve Aslan, 2013: 61). Bir kamu hizmeti olan eğitim; resmi olarak vatandaşların bilgi, beceri ve değerler bakımından eğitildiği toplumsal kurumlar olan

okullarda verilir. Okulu okul yapan, okuldaki eğitim ve diğer yan hizmetleri sunan profesyonellerdir. Bu anlamda okuldaki öğretim etkinlikleri, konusunda uzman olan öğretmenler tarafından gerçekleştirilir. Öğretmenlik mesleği, dünyada bilinen en eski mesleklerden biri olarak toplumsal yaşamın olmazsa olmazlarından biri haline gelmiştir. Öğretmenler eğitim-öğretim süreçlerinde birbirinden farklı özelliklere ve ihtiyaçlara sahip olan çok sayıda öğrenciye zihinsel, bedensel ve duygusal emek harcamak zorundadırlar. Aynı anda 25 ya da daha fazla kişinin öğrenmesinin sağlanması ve bunun başka hiçbir meslekte olmadığı gibi eş zamanlı yapılması nedeniyle öğretmenlik dünyanın en zor ve karmaşık mesleklerinden biridir (Aydın, 2018: 2048). İnsanların çalışma ortamındaki davranışları, gereksinimlerini ve çalışma yaşamındaki beklentilerini etkilemektedir (Ada, 2016: 146). Bu zor ve karmaşık mesleği icra eden, yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışlarıyla karşılaşan öğretmenlerin, gereksinimleri ve işle ilgili beklentileri karşılanmadığında; öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum geliştirip okuldan uzaklaşmalarına, kendilerini dışlanmış hissetmelerine, motivasyon ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır. Oysa kayır(ı)lmacı tutum ve davranışların olmadığı olumlu bir çalışma ortamına sahip öğretmenler, enerjilerini ilişkiler yerine çalışma yaşamlarına eğitim ve öğretime harcayarak verimlerini artırabilirler.

Diyarbakır ili merkez ilçelerinde görevli öğretmenlerin algılarına göre resmi Anadolu lisesi yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcıları) kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişki ile ilgili doğrudan yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanılmadığından literatürdeki söz konusu boşluğun doldurulacağı düşünülmektedir. Bu çalışmayla Diyarbakır ili merkez ilçelerdeki resmi Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin algılarına göre Anadolu lisesi yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın; uygulamanın içerisinde bulunan yöneticilere, öğretmenlere ve bu konuda araştırma yapacak olan araştırmacılara ışık tutacağı ümit edilmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, resmi Anadolu liselerinde görevli okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin kendi okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışına ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?

2. Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin kendi okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışına ilişkin algıları;

a) Öğrenim durumu,

b) Cinsiyet,

c) Medeni durum,

d) Mesleki kıdem,

e) Buldukları okulun büyüklüğü,

f) Herhangi bir sendikaya üyelik durumu değişkenlerine göre anlamlı bir fark oluşturmaktadır mıdır?

3. Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?

4. Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları;

a) Öğrenim durumu,

b) Cinsiyet,

c) Medeni durum,

d) Mesleki kıdem,

e) Buldukları okulun büyüklüğü,

f) Herhangi bir sendikaya üyelik durumu değişkenlerine göre anlamlı bir fark oluşturmaktadır mıdır?

5. Anadolu liselerinde görevli yöneticilerin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumunu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumunu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Alanyazında, okul yöneticilerinin kayırmacılık

davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanılmadığından literatürdeki söz konusu boşluğun doldurulacağı düşünülmektedir. Resmi Anadolu liselerinde görevli yöneticilerin, uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarının, eğer yapıyorlarsa bunun hangi düzeyde olduğunun, öğretmen algılarına dayalı olarak ortaya çıkarılması ve bu durumun öğretmenlerin yaşam doyumlarını ne derecede etkilediğini açıklamak oldukça önemlidir. Çünkü çalışma ortamının; güdüleme, verimlilik, iş ve yaşam doyumu üzerinde büyük etkisi olabilmektedir. Etik dışı bir davranış olan kayırmacılık, öğretmenlerin okul ortamı olan çalışma yaşamlarında karşılaştıkları en önemli sorunlardan biridir. Birçok araştırmacı; kayırmacılığın, iş yükünden sonra en önemli iş yeri çatışma kaynağı olduğunu belirtmektedir. Günümüzde halen devam eden, yöneticilerin okullarda kendi menfaatleri doğrultusunda kendisine yakın ve benzer olan öğretmenlere öncelik tanıma ve ayrıcalık sağlamaları şeklinde kayırması; diğer öğretmenlerin çalışma yaşamlarında doyumsuzluk yaratabilir. Kayırmacı uygulamalar öğretmenlerin okula yönelik adalet ve eşitlik algılamalarını olumsuz etkileyecektir. Aynı zamanda çalıştıkları okula karşı olumsuz bir tutum sergileyecek, aidiyetlik, bağlılık ve güven duyguları azalacak, başta yöneticileriyle olmak üzere meslektaşlarıyla olan uyumu ve işbirlikli çalışma tutumu da zarar görecektir. Kayırmacılık uygulamaları, öğretmenlerin görevi için gereken enerjisini sıkı çalışmanın yerine ilişkilere harcamasına, eğitimsel görevlerin yerine getirilmemesine ve verimsizliğe neden olmaktadır. Bütün bu olumsuzluklar da doğrudan öğretmenlerin yaşam doyum algılarını olumsuz etkileyebilir. Eğitim kurumları olan okullarda okul yöneticilerinin kayırmacı tutum takınarak kayırmacı davranış sergilemesi, doğrudan okul yöneticisi ve öğretmeni, dolaylı olarak da öğrenci ve toplumu olumsuz etkileyebilecektir. Okullarda olumlu iletişim kurulmasının benimsenmesi, okul yöneticileri tarafından okullarda demokratik, adil ve destekleyici çalışma ortamının sağlanması gibi iyileştirmelerin yapılmasının; öğretmenlerin yaşam doyumunu artırabileceği söylenebilir.

Bu araştırmadan elde edilecek bulgular ile okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarıyla ilgili farkındalık oluşturma, kayırmacı yöneticilerin bu tutum ve davranışlarıyla ilgili öz değerlendirme yapmalarını sağlayarak öğretmenlerin doyum aldığı sağlıklı bir okul ortamına kavuşmalarını sağlama açısından önemli görülmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma ile ilgili sınırlamalar şöyledir;

1. Bu araştırma, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır ili merkez ilçelerdeki resmi Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

2. Araştırma bulguları ölçme araçlarından elde edilen veriler ile sınırlıdır.

1.5. Varsayımlar

1.Öğretmenler araştırmaya gönüllü olarak katılmışlardır.

2.Öğretmenler ölçek formlarını yanıtlarken görüşlerini içtenlikle yansıtmışlardır.

1.6. Tanımlar

Kayırmacılık: Bir kişinin veya grubun lehine olarak; hak ve adaletten sapma eğilimi olup; bu kişi veya gruba, öncelik ve ayrıcalık tanıyarak haksız yere yasa ve kurallara uymaksızın arka çıkılması ve kollarılması olarak tanımlanabilir.

Yaşam doyumu: Bireyin kendi belirlediği ölçütlere bağlı olarak sahip olmak istedikleri ile sahip olduklarını karşılaştırarak yaşam kalitesi hakkında yaptığı genel bir değerlendirme olarak tanımlanabilir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde; araştırmanın kuramsal çerçevesi kapsamında kayırmacılık ve yaşam doyumuna ilişkin kuramsal bilgilere ve bu konularda yurt içinde ve dışında yapılan ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. KAYIRMACILIK

Bu alt başlık altında; kayırmacılık kavramı ve kapsamı, kayırmacılık türleri, kamu sektöründe kayırmacılık türleri, kayırmacılığın olumlu ve olumsuz etkileri, okul yönetiminde kayırmacılık ve kayırmacılıkla mücadele yöntemleri ele alınmıştır.

2.1.1. Kayırmacılık Kavramı ve Kapsamı

Temel olarak kayırmacılık ve ilişkili kavramlar, bazı istisnalar ile birlikte genellikle yolsuzluk genel başlığı altında birçok çalışmaya konu olmuştur. Kayırmacılık olumlu ve olumsuz yanları ile değerlendirilse de genel kanaat yolsuzluk ile ilişkilendirilmesi yönündedir (Asunakutlu, 2015: 42). Özellikle kamu sektöründeki kayırmacı eylemler genellikle yolsuzluk suçları altında yer alan etik dışı davranışlar şeklinde algılanmaktadır.

Maddesel olmayan ve dayanışma içerikli bu yolsuzluk türü, kayırmacılığa dayanmaktadır (Berkman, 2009; Meriç ve Erdem, 2013: 468). Kamu yetkilerinin, yasaların çıkar uğruna çiğnendiği yolsuzluktaki bu çıkar; yolsuzluk olaylarında maddi bir nitelik (*rüşvet* veya *zimmet*) taşıyabileceği gibi, kayırmacılık (*nepotizm*, *kronizm* veya *patronaj*) gibi doğrudan ekonomik bir anlamı bulunmayan ilişkiler şeklinde karşımıza çıkabilmektedir. Her iki durumda da kişiler, yetkilerini kurallara aykırı bir biçimde kullanmaktadır. “*Kayırmacılık*” genellikle “*maddi çıkara dayanmayan*” tasnifi içinde yer almakla birlikte; kayırmacılık sonucunda hak etmediği mevkiye getirilen bir kamu görevlisinin getirildiği makamın maddi olanaklarından yararlanacağı kuşkusuzdur (Tepav, 2006: 25, 26). Kayırmacılıkta da iki taraflı çıkar ilişkisine dayanan yolsuzluktaki gibi kayıran ve kayırılan kazanırken bu ikilinin dışında kalanlar ise kaybetmektedirler.

Kayırmacılık; esasta, toplumsal çevre ile kamu kurumları arasındaki ilişkilerde, resmi olmayan ilişkilerin ailevi, akrabalık, dostluk, aynı yöreden olmak, aynı siyasi parti yandaşı olmak gibi kimi özel nedenlerin evrensel yönetim ölçülerinin önüne geçmesi ve belirleyici hale gelmesidir (Aktan, 2008; Akt. Aytaç, 2010b: 91). Ataerkil toplum yapısına sahip

milletimizin, samimiyet duygusu yoğun olduğundan kayırmacı davranışlara son derece yatkındır. Vatandaşlar, kamu kurumlarında görev yapan her memurun ayırım yapmadan, hakem sıfatı ile kamu hizmeti ifa etmesi gerektiğini bilir ancak hizmetin ayrıcalıklı ifası için de memuru sıkıştırmaktan geri durmazlar. Bu durum kurulmaması gereken informel yapıların kamu kurumlarına hâkim olması anlamına gelmektedir (Biber, 2016: 73). İnsanlar etik dışı davranışlarını kolayca gerekçelendirme yolları arayabilmektedirler (Aydın, 2012: 43). Türlü gerekçelerle, etik dışı ilkelerle kamu kurumları yönetilmekte ve kayırma ve kayırılma gibi durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Etik dışı bir davranış ve yönetsel yolsuzluğun bir türü olan kayırmacılık, Eryılmaz (2002)'a göre iki şekilde ortaya çıkmakta; ilki kamu hizmetlerine girişte liyakat yerine kayırmacı tutum ve davranışların devreye girmesi; ikincisi ise kamu hizmetlerinin dağıtımında ihtiyaç ve yerindelik ölçütleri yerine, oy, partisine destek veya ideolojik yakınlık gibi kriterlerin dikkate alınmasıdır (Akt. Özkanan, 2013: 5).

Bir tür değiş/tokuş rejimini andıran kayırmacılık olayı, gelenekçi toplumdaki sosyal yapı ve ilişkilerin bir tür simgesel göstereni gibidir. Söz konusu değiş/tokuş rejimi, aslında toplumsallığın kurulmasında temel bir unsurdur. Sosyal hayat, ilişkiler, düzen gibi değiş/tokuş rejimi etrafında şekillenir, toplumsallık alış/veriş üzerine inşa edilir (Aytaç, 2010a: 9). Dolayısıyla, eski toplumdaki değiş/tokuş rejimi veya hediyeleşme geleneğinde olduğu gibi, modern gündelik hayatta ya da bürokratik\politik ortamlarda da eski toplumdakiyle aynı işlevsellik temelinde bir karşılıklı yarar değiş/tokuşunun devam ettiği, bunun himayeci ilişkileri kuvvetlendirdiği, kayırmacı edimleri güçlendirici bir kültürel aura yarattığı ileri sürülebilir. Bu tarz ilişkiler, bir şekilde modernite içerisinde de varlığını sürdürmekte, aşırı rasyonalite ve hukuksallığa rağmen, modern sosyal ağlar ve organizasyonlar içerisinde de gelenekçi değiş/tokuş rejiminde olduğu gibi “*karşılıklılık*” ilkesi uyarınca güç/bağımlılık ilişkisinin kurulabildiği bir gerçektir (Aytaç, 2010a: 13).

Kayırmacılığın toplumu yozlaştıran bir yönü de; sosyal ilişkileri bağdaştırması ve statüye dayalı bir ilişkiler ağını harekete geçirmesidir. Tanışma merasimlerinde kişilerin isimlerine ek olarak meslekleri ve hatta o meslek içindeki konumlarının belirtilmesidir. Kayırmacılar açısından, tanışmanın ve ilişkinin devamlılığının ölçütü, bir sonraki kayırmacılık faaliyetlerinde tanıştırıldığı kişiden yardım alıp alamayacağına netleşmesidir. Tanışma, tamamen insani değerler çerçevesinde sosyal etkileşim gereği sağlanır. Ancak kayırmacı, tanıştığı kişiyi fayda unsuru olarak gördüğünden; eğer kişi, ileride kendisine

fayda sağlanamayacak bir statüde ise tanışma ile birlikte kurulan o ilişki o anda son bulur; eğer kişi, ileride kendisine fayda sağlayabilecek bir statüde ise tanışma ile birlikte kurulan sosyal ilişki devamlılık kazanır. Bu tür bir ilişkiler ağı, saf çıkarıcı bireyseleşmenin en bariz örneklerindedir (Biber, 2016: 64).

İnsana özgü kimi ihtiyaçlar, toplumsal yaşama özgü nitelikler, politik ve bürokratik yapılardaki insanlığı hırpalayıcı ya da ona izin vermeyen katı disipliner tutumlar uygun olmayan davranışlara neden olmaktadır. Bu yönüyle kayırmacılık toplumsal/kültürel düzlemde işlevsel bir ilişki olarak belirlemekte, bunun eşitsizlik ve adalet duygularını rencide edici bir boyutu olduğu gerçeği fark edilmemekte, kayırılan ve kayıran açısından örtülü bir yarar değiş/tokuşu içerdiğinden taraflar bu ilişkiselliği olumsuz olarak görmemektedirler (İlhan ve Aytaç, 2010: 61).

Kamu görevlileri de dâhil vatandaşlarımızın çoğu, kayırmacılık faaliyetlerinin gerçek önemini bilmektedir. Özellikle kamu görevlileri, yetişmiş olduğu kayırmacı kültürün etkilerinden kurtulamadığı ve caydırıcı cezalarla karşılaşmadığı için, bu davranışı kendi hizmet anlayışlarına uyarlarlar. Böylece kamu kurumlarında yapmış olduğu kayırmacı eylem ve davranışların toplum psikolojisinde meydana getirdiği etkileri öngörmeyen vazifedarlar türetilmiş olur (Biber, 2016: 73). Türkiye’de kamu yönetiminin işlevselliğindeki aksaklıklar ve yolsuzlukların görülmesinde, geleneksel yapının korunmasının etkili olduğu söylenebilir. Patronaj ilişkilerin etkisiyle, çoğu zaman kamuya personel istihdamında veya yapılan sınavlarda akraba/tanıdık ilişkileri etkili olabilmektedir (Cengiz ve Kul, 2008; Akt. Meriç, 2012: 3).

Kayırmacılık her örgüt için vazgeçilmez bir kurum değildir. Tutucu değerlerden, katı normlardan, baskıcı liderlerden, kalıplaşmış ideolojilerden kurtulmuş demokratik örgütlerde, kayırmacılık fillerine daha az rastlanılmaktadır. Sosyalleşme ve gelişme adına kurulan bu tip örgütler, daha uzun süre varlığını sürdürmekte ve daha güçlü bir yapı sergilemektedir (Biber, 2016: 11). Günümüzde halen çağdaş yönetim anlayışı ile bağdaşmamasına rağmen dünyada ve ülkemizde bir “*yönetim hastalığı*” olan kayırmacı davranışların varlığı devam etmektedir. Gelişmiş ülkelerde demokratik gelişmişlik bireylere geçtiğinden kayırmacı davranışların önüne geçilebilmesi, gelişmekte olan ülkelere göre daha kolaydır. Gelişmiş ülkelerdeki demokratik tutumlu bireyler kayır(ıl)macı davranışların birincil denetleyicileri olmalarına rağmen, bu ülkelerde de kayır(ıl)macı davranışları engelleyici yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Gelişmekte olan

ülkelerde de benzer yasal düzenlemeler bulunmasına rağmen kayırmacı davranışlar hep var olmaya devam etmiştir.

Ramanchander (2011)'e göre kayırmacılık, aşağıdaki durumlardan biri veya daha fazlası olduğunda gerçekleşir (Akt. Dağlı ve Akyol, 2019: 36):

1. Üst yöneticiler, kayırdıkları elemanla diğer çalışanlara oranla daha fazla vakit geçirir.
2. Yöneticiler kayırılan elemanla gizli konuları dahi konuşurlar.
3. Yöneticiler, kayırılan elemanın küçük başarısını dahi takdir ederler.
4. Kayırılan elemanın hataları dahi iş ortamında görmezlikten gelinir.
5. Yöneticiler, kayırılan elemana işlerin bitmesi için daha fazla olanak ve destek sunar.
6. Yöneticiler, kayırdıkları elemanın, diğer çalışanların durumlarıyla alakalı (maaş dahil) avantaj ve dezavantajları tartmadan tavsiyelerini dikkate alır.
7. Yukarıda sayılan durumlara ilaveten, kayırılan eleman aynı pozisyondaki diğer elemandan daha iyi bir odaya, daha iyi çalışma şartlarına sahip olabilir.

Biber (2010: 74, 75) Türkiye'deki mevcut kayırmacı davranışlarının niteliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Olağan bir davranış kalıbı olarak görülür.
- Genellikle sorgulanmaz.
- Çoğunlukla uygulanır.
- Hoş karşılanmaz ancak şartlar elverdiğinde davranışı icra etmekten kaçınılmaz.
- Genellikle eleştiriler, diğer personel ile yapılan dedikodulardan ibarettir.
- Genellikle şikayet konusu olmaz.
- Genellikle davranış tepkisiz kalır.
- Önemsenmez, problem gibi görülmez ve öyle görülmediği için de çözüm arayışlarına gidilmez.
- En etkin türü siyasi kayırmacılıktır.
- Kimi zaman aleni yapılır.
- Açıktan yapılan kayırmacı konuşmalardan endişe duyulmaz.
- Telefon ve diğer iletme araçları aracılığıyla da yapılır, ancak “*torpil, kayırma, iltimas*” gibi kayırmacıları sıkıntıya sokacak kelimeleri kullanmaz.

- Cezaları caydırıcı değildir.
- Hukuk dışı bir fiil değil, etik dışı bir problem gibi görülür.
- Genellikle sözle ya da hediye ile ödüllendirilir.

2.1.2. Kayırmacılık Türleri

Kayırmacılık, farklı türleri ile kendisine uygulama alanları bulmuştur. Kayırmacılık türleri arasında çok ciddi farklar olmayıp, hepsi aynı yöntemlerle uygulanmaktadır. Göz önünde bulundurulmuş faktörler ile gözardı edilen faktörler hemen hemen aynı olmakta; ancak kayırmanın altında yatan nedenlerden yani uygulamanın dayandığı nedenler açısından farklı olabilmektedir.

Alanyazında yapılmış çalışmalarda kayırmacılığın türleri farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Asunakutlu ve Avcı (2009) yaptıkları çalışmada nepotizmin üç boyutunu *terfi, işlem ve işe alma kayırmacılığı* olarak belirlemişlerdir. Büte (2011a) kayırmacılık türlerinin *nepotizm, favorizm ve kronizm* olduğunu belirtmiştir. Ayrıca favorizm kavramının birbirine yakın iki ayrı anlama geldiğini belirtmiştir. Favorizmin ilk anlamının bir kişi ya da grubu diğerlerinden kayırmaya yönelik genel bir eğilim olduğu; diğer anlamının ise, kişisel ilişkilerinde arkadaş, komşu veya diğer tanıdıkları ayrıcalıklı muamele edilmesi olduğuna dikkat çekmiştir. Aynı kabile veya aşiretten olan kimselerin kayırılması eğilimi ise *tribalism* olarak adlandırılmaktadır. Karacaoğlu ve Yörük (2012), kayırmacılığın *kronizm, patronaj ve klientelizm* olmak üzere üç farklı türünün olduğuna dikkat çekmiştir. Yıldırım (2013); *adam kayırmacılığı, hizmet kayırmacılığı, siyasal kayırmacılığı, gönül yapma (suvasyon)* olmak üzere dört başlık altında toplamıştır. Ayrıca adam kayırmacılığını, nepotizm ve kronizm olmak üzere iki alt başlık altında incelemiştir. Polat ve Kazak (2014), Aydoğan (2009) kayırmacılık türlerini; *akraba kayırmacılığı (Nepotizm), eş-dost, arkadaş kayırmacılığı (Kronizm) ve patronaj* olarak incelemiştir. Meriç (2012) ise, kayırmacılık türlerini diğer yazarlara göre daha kapsamlı bir şekilde; *akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş-dost kayırmacılığı (kronizm), siyasal kayırmacılık (partizanlık), hizmet kayırmacılığı, patronaj ve cinsel kayırmacılık* başlıkları altında incelemiştir. Özkanan ve Erdem (2014), yaptıkları kapsamlı bir çalışmada, kayırmacılığı *adam kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılık* olarak iki ana başlıkta incelemiştir. Adam kayırmacılığının, nepotizm ve kronizm; siyasi kayırmacılığın ise *patronaj, klientalizm ve hizmet kayırmacılığı* türleri olduğunu ve bunlardan başka nepotizm ve kronizmin alt boyutlarının da *tribalism ve hemşehricilik* olduğunu belirtmişlerdir.

Görüldüğü gibi kayırmacılık ve türleri ile ilgili çok fazla kavram karmaşası yaşanmış, bilimsel çalışmalarda farklı tanımlamalar kullanılmıştır. Büte (2011a: 385), kayırmacılık (favorizm) kavramı ve türlerine dair yapılan tanımlamaların toplumdan topluma farklı şekillerde ifade edildiğini; sosyo/kültürel yapı, coğrafi konum, sosyo/ekonomik yapı, aile yapısı ve inançların kayırmacılık tanımının içeriğinin belirlenmesinde etkili olduğunu belirtmiştir.

2.1.2.1. Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)

Nepotizm, ilk haline ilişkin örnekleri ile Rönesans dönemine kadar uzanan, en üst organizasyonlarda dahi sıklıkla rastlanan ve yüzyıllardır hayatta olan bir kavramdır. Akraba kayırmacılığı olarak ele alındığında, masum görüntüsünün ardında gerçek bir haksızlığı ve olumsuzluğu barındırdığı düşünülebilir. Buna karşın bazı kurum ve kuruluşların var olmasının ve sürdürülebilmesinin temel koşulu olarak tasvir edilmesi nedeniyle de nepotizmin, çift karakterli bir kavram olduğu öne sürülebilir (Asunakutlu, 2010: 57). Günümüzde ise, nepotizm kavramı, mevkisini ailesinin yararına suiistimal eden kişiler için kullanılmaktadır (Ford ve McLaughlin, 1985; Akt. Büte, 2011c: 179). Ayrımcılık uygulamalarından akraba kayırmacılığı olarak bilinen nepotizmde kayırmaya konu olan şey “*kan bağı*” iken, birincil ilişkiler gereği daha çok duygusallık önemli unsurdur (Büte, 2011a: 388).

Akraba kayırmacılığı (Nepotizm), kamu görevlilerinin, hangi türden olursa olsun yakınlarını yasalara aykırı bir biçimde ve haksız yere kayırması (İlhan ve Aytaç, 2010: 62); genellikle geleneksel bağların yoğun olarak yaşandığı ülkelerde yaygın olarak görülen; yetenek ve eğitim düzeyi gibi unsurlar yerine politikacı, bürokrat ve diğer kamu görevlileri ile olan akrabalık ilişkileri esas alınarak bir kimsenin bir devlet görevinde işlem görmesidir (Tepav, 2006: 30). Kan bağı ya da değişik yakınlık çemberleri içerisinde yer alanların birbirlerine karşı; arka çıkma, kollama şeklinde davrandıkları ve bunun olağan ve sıradan bir tutum/ davranış olduğuna dikkati çekmektedir (İlhan ve Aytaç, 2010: 61).

Özellikle güçlü aile bağlarının yaşandığı kültürlerde daha çok gerçekleşmektedir. Bu kültüre sahip olan ülkemizde kayırmacılık türleri arasında akraba kayırmacılığı en yaygın olan tür olarak göze çarpmaktadır. Bu kayırmacılık türü Türkiye’de daha çok aile işletmelerinin olduğu alan olan tekstil sektöründe sıklıkla görülmektedir.

Asunakutlu ve Avcı (2009) yaptıkları çalışmada nepotizmin *terfi kayırmacılığı*, *işlem kayırmacılığı* ve *işe alma kayırmacılığı* olmak üzere üç kayırmacılık boyutu belirlemişlerdir. *Terfi Kayırmacılığında*, çalışan bireylerin yalnızca parasal ihtiyaçlarını karşılamak, bireylerin çalışma ve iş başarma isteğinin artırılması konusunda tek başına yeterli olmamakta, terfi edilme onların kendilerini önemli hissetmeleri ve özgüvenlerinin gelişimi konusunda önemli bir etkiye sahip olmaktadır (İnce vd. 2004: 429; Akt. Ekinci, 2016: 57). İşte terfi etmek için kişinin sahip olduğu kimi nesnel/teknik donanımlar tek başına yeterli olmamaktadır. Bunun yerine sahip olunan bir takım sosyal ağlar, arkadaş veya tanıdık ilişkisi içinde olmak daha etkilidir (Aytaç, 2010a: 14, 15).

İşlem kayırmacılığı, en genel ifade ile aynı işyerinde çalışanların bir kısmının diğer çalışanlardan daha avantajlı işlerde çalıştırılmasıdır. Örgütsel adalet açısından, çalışanların özelliklerine uygun işlerde aralarında fark gözetilmeden istihdam edilmesidir. Ancak uygulamada çeşitli nedenlerle çalışanlar arasında işin riski, zorluğu, uzun sürmesi veya işin yeriyle ilgili olarak ayrıcalık tanınmaktadır (Çalık ve Naktiyok, 2018: 345).

İşe Alma Kayırmacılığı, işe kayırma sonucu alınan kişinin, terfi, maaş zammı gibi uygulamalarda da kayırılacağı düşüncesi, diğer çalışanların adalet algısını olumsuz etkileyecektir. Adalet algısı azalan bireylerin kuruma karşı bağlılıkları azalabilmekte ve işi bırakma eğilimleri artabilmektedir. Farkı yaratanın insan olduğu iş dünyasında, doğru seçilmiş çalışanların kurumların bugünü ve geleceği için önemi çok büyüktür. Kurumun, işe alımda yapılan kayırmacılık yüzünden iki şekilde kaybı olabilmektedir. Birincisi, işe alımda yapılan kayırmacılık yüzünden kuruma ve işe daha uygun olduğu halde işe alınamayan adayları kaçırmış olmasıdır. Bir diğeri ise kuruma, insan kaynakları departmanına ve uygulamalarına duyulan güvenin ve adalet algısının azalması ve beraberinde getireceği olumsuz sonuçlardır. Bu durum çalışanların motivasyonunu düşürüp, moral bozukluğu yaratabilecektir (Araşlı vd., 2006; Akt. Dağlı ve Aycan, 2010: 172).

Nepotizme ilişkin algı ve anlayışlar farklılık gösterse de pek çok insan nepotizmi halen negatif olarak algılamaktadır. Nepotizmi saran negatiflikten dolayı, bazı örgütler anti-nepotizm politikaları bile kurmuştur. Nepotizmden faydalanan kişiler bireysel çabadan ziyade aile bağlantılarını kullanarak kariyerlerinde ilerleme gösterdiğinden nepotizm adaletsiz olarak algılanabilir. Örgütsel açıdan bakıldığında, nepotizmin birkaç olumsuz sonuçları olabilir. İlk olarak nepotizim düşük adalet algısıyla sonuçlanır. İkinci olarak,

nepotizm ve kronizm artan iş stresine yol açabilir. Bu durumda yeterince donanımlı olmadığı halde işe alınan iş görenlerle çatışma dahi yaşanabilir. Üçüncü olarak nepotizm; düşük örgütsel doyum ve bağlılık ile sonuçlanır (Hoofit ve Stout, 2012; Akt. Akyol, 2018: 19, 20).

Bellow (2003) da bir bireyin ailesinin veya aileden başka bir üyenin desteğiyle yetkin olmadığı işin ya da görevin başına geçmesi olarak niteleyerek, doğru işe doğru kişinin atanması durumunda akraba kayırmacılığının zararlı olmadığını öne sürmüştür. Araştırmacı ayrıca akraba kayırmacılığının yemek gibi bir ihtiyaç olduğunu ve kapitalizmin motoru olan kavramlardan birisinin de insanın kendi çocuklarının refahı olduğu örneğiyle açıklamıştır (Akt. Taşkın, 2018: 28). Nepotizmin altında yatan nedenler duygusal olsa da; bununla birlikte rasyonel ve stratejik sebeplerden de söz etmek mümkündür. Nepotizmin altında yatan nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Turhan, 2016: 108):

- Kültürel sebepler,
- Toplumun nepotizme yakın duruşu,
- Şeffaflığın olmaması,
- Liyakate dayalı bir sistemin olmaması,
- Profesyonelleşme ve kurumsallaşmanın yokluğu,
- Sahip çıkmama durumunun bir acizlik olarak görülmesi,
- Adam kayırma, kol kanat germenin bir güç gösterisi olarak algılanması,
- Aile içerisinde çalışma hayatına çeşitli nedenlerle atılamayan aile bireyi için ailenin diğer fertleri veya sözü geçen aile büyüklerinden gelen baskılar dolayısıyla aile üyesine aile şirketinde çalışma olanağı verilmesi,
- Şirket kurucusu olan aile üyesi olan akrabalarına duyduğu duygusal bağlılık vardır. Aile üyelerinin herhangi birinin çalışmaması ve bu aile bireyinin sorumluluklarını yerine getirememesi sebebiyle sıkça görülen acıma duygusu kurucu aile üyesinde veya aile üyesi olan yöneticilerinde de görülür,
- Aile üyelerinin başarısız görünmesi aileyi olumsuz yönde etkileyeceği için de nepotizme başvurulmaktadır,
- Şirket kurucusu olan aile üyesinin veya aile üyesi olan yöneticilerin diğer çalışanlara karşı duyduğu güvensizlik nepotizm uygulamasının nedenlerinden biridir,

- İnsanlar akrabalarının sosyo-ekonomik yönden güçlü olmalarını isterler.

2.1.2.2. Eş/Dost Kayırmacılığı (Kronizm)

Eş/dost kayırmacılığı (kronizm); kamu görevlileri ile ilgili tüm işlemlerde (atama, terfi, izin, taltif vb.), liyakat (yeterlilik) ve eşitlik ilkeleri yerine eş/dost ilişkileri esas alınarak yapılan kayırmacılıktır. Nepotizmde kayırılan kişi akraba olurken, kronizmde ise eş/dost olmaktadır (Tepav, 2006: 30). Eş/dost kayırmacılığı (kronizm); yakın arkadaş, dost ve ahbab ile olan bağların ve baskıların gizil etkisinde olduğu söylenebilir (Büte, 2011a: 388).

Eş/dost kayırmacılığı (kronizm); bazı kişilerin liyakatla değil, siyasal/bürokratik/toplumsal yakınları, arkadaş/dost çevresi ya da ahbab/çavuş ilişkileri sayesinde kayırılması dediğimiz ; “*yakın kayırması*”, “*eş/dost kayırması*”, “*ahbab/çavuş ilişkileri*” de denilen bu kayırmanın sınırları olabildiğine geniştir. Kişilerin, değişik yakınlık/benzerlik bağlamları üzerinden birbirlerine arka çıkmaları, dayanışmaları, yardım ve özel/ayrıcalıklı muamele görmeleri eş/dost kayırmasına (kronizme) karşılık gelir. Arkadaşlık grubu içerisinde, üyeler arası duygusal bağlılıklar oluşmakta, bu bağlılık da grup üyeleri arasında korumacı ve bencil olmamayı sağlamaktadır (Aytaç, 2010a: 5).

Örgütlerde eş/dost kayırmacılığı iki türlü olmaktadır. Yatay ve dikey eş/dost kayırmacılığı. *Yatay eş/dost kayırmacılığı*, arkadaşlar, meslektaşlar gibi aynı seviyede olanların birbirini kayırması iken *dikey eş/dost kayırmacılığı* ise üstlerin astları kayırmasıdır. Dikey eş/dost kayırmacılığında sadakat önemlidir. Bir nevi hiyerarşik korumadır. Sadakatin ve ilişkilerin başarı ve yeteneğin yerini aldığı dikey eş/dost kayırmacılığında amirler farkında olarak ya da olmadan ödemelerden, terfiye birçok konuda üçüncü tarafın zarar göreceği kayırmacı davranışlar sergileyebilirler (Khatri ve Tsang, 2003: 291; Akt. Taşkın, 2018: 31).

Bireyler, hayatlarının belli evrelerinde farklı arkadaş tipleri ile ilişki kurar ve bu arkadaşlıklar uzun yıllar sürer: çocukluk arkadaşı, okul arkadaşı, askerlik arkadaşı, iş arkadaşı, takım arkadaşı gibi. Birey, bu arkadaşlarından bazılarını diğerlerinden daha çok değer verir ve onlara içgüdüsel bir bağlılıkla vefa borcunu ödemek ister. Bu tür duygusal bağlar, kronizmin fitilini ateşleyen en önemli göstergelerdir. Bazen de bireyler, halk arasında "*kafa dengi*" olarak tabir edilen arkadaşlarını yönetime dahil etmek isterler.

Burada asıl amaç, kişilerin, huylarını ve iş ahlakını bildikleri kimselerle çalışmak istemeleridir. Ancak bu tür bir girişimin kamu kurumunda olması, yönetim protokollerinin ihlali neticesini doğurur ki, bu da profesyonel bir kamu çalışanı için beklenen bir davranış biçimi değildir (Biber, 2016: 28). Oysaki görev odaklı bir liderin aklında, bir şeyleri değiştirmek adına öncelikli nedenler olarak kendi istekleri değil, işle alakalı amaçları ve hedefler vardır (Sergiovanni, 2015: 107).

Ülkemizde yaygın olarak görülen “*hemşehri kayırmacılığı*” kronizmin özel bir hali olarak görülür. Hemşehri olmak, daha açık bir ifadeyle, aynı topraktan, aynı köyden, kırsal bölgeden, ilden olmak gibi insanlar arasında aidiyet duygusu oluşturup; desteklenme, arkanama, kayırılma gibi kimi dayanışmacı eğilimlerin güçlenmesine neden olmaktadır. (Aytaç, 2010b: 102). *Hemşehri kayırmacılığı* ülkemizde yaygın bir ilişkiselliği tanımlar. Gündelik ilişkilerimizde sohbete başlarken sorulan “*nerelisin?*” sorusu birkaç açıdan önem taşır. Eğer hemşehrilik ilişkisi varsa güven sorunu ilk aşamada çözülmüş olur. Kişi kategorik anlamda diğer kişi açısından olumsuz algılanan bir yerden geliyorsa tanışma derinleşmeden biter. Ayrıca hemşehrilik teması, bağlam ve beklentilere ilişkin birçok belirsizliğin çözümünü de getirir. Özellikle gelenekçi kültür ortamında oluşan iç gruplar nedeniyle, kişisel ve toplumsal güven haritalarına ilişkin alanların iyice daralması, güvene dayalı sıkıntılar gibi iç grupların sınırlarını pekiştirir. Kırsal bölgelerden gelenler kentlerde hemşehri teması etrafında bir tür getto oluştururlar. Güven problemini aşmak için ortak hareket ederek dayanışmayı kolaylaştıracak yöntemler geliştirirler. Söze “*Nerelisin hemşerim?*” diye başlamanın temelinde aslında, belirsizliği en aza indirme çabası yatar. Nitekim belirsizlik artıka güvene duyulan gereksinme de artar (Sargut, 2003; Akt. Aytaç, 2010b: 102). Güvene duyulan bu gereksinmeden dolayı birbirlerini kollama ve himaye etme durumunun ortaya çıktığı düşünülebilir.

Kayırmacı ilişkiler, eşitsizliği tahrik ettiğinden ve adaletsiz bir uygulama olduğundan kamusal örgütlerde kimi yasaklayıcı kurullarla azaltılması yoluna gidilmesine rağmen, bu tür uygulamalar hemen her sektörde oldukça yaygındır ve adeta kurumsallaşmış bir görüntü verir (Aytaç, 2010a: 5). Maalesef ülkemizde, kamu sektöründe meydana gelen eş/dost kayırmacılığına uygulanan ceza, uyarma; gösterilen en kayda değer tepki ise rahatsız edici dedikodulardır (Biber, 2016: 28).

Ülkemizde sıkça görülen eş/dost kayırmacılığının, Karataş (2013)’ın aktarımına göre *avantajları* ve *dezavantajları* aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

Avantajları:

- Kronizm, yüksek bir çekim gücü merkeze doğru bir güç oluşturabilir.
- Örgütlerin çıkarlarının korunması bakımından, karşılıksız adanmışlık ve yakınlık oluşturur ve böyle eşgüdümlü oluşumlar güçlü manevi inançlar ve yüksek çekim gücünün oluşmasında faydalı olur.
- Kronizm, işlem masraflarını azaltabilir. İşletmeler akrabaları, sınıf arkadaşları ve dostlarıyla olan ilişkilerini kullanarak kaynaklara, pazarlara ve bilgiye erişebilir.
- Kronizm karar verme ve koordinasyon maliyetlerini azaltmaya yardımcı olur.
- Kronizmde, karar verici ve uygulayıcılar arasında gerçekte bir ayrım bulunmaz, farklı bilgiler şirket içinde kolayca iletilebilir.
- Ayrıca uzun süredir beraber yaşayanların oluşturduğu otorite ve özel duygusal ilişki, piyasa dâhilindeki karar almada ve hızla değişen piyasada bunları uygulamada yardımcı olur.

Dezavantajları:

- Kronizm, insan kaynaklarının kalitesinin azalmasına yol açar.
- Kronizm, karar verme kalitesini azaltır ve riskleri arttırır. Kronizm, devlet gücünün merkezileşmesinin yönetim modelini oluşturur, keyfi karar almaya yol açar ve verimi olumsuz etkiler.
- Mutlak denetim, çalışanların şevkini tam olarak garanti eden bir şey değildir.
- Bir aile şirketine, çalışanların aile üyelerine nazaran ödedikleri bedel çok daha fazladır.
- Kronizm, çeteleşme ve küçük gruplaşmalara yol açar. Aile şirketlerinin birden fazla ortağa sahip olması halinde, kendilerinden olanları belli bir konuma yerleştirdiklerinden farklı çıkarlara sahip küçük gruplar oluşabilir (Akt. Turhan, 2016: 111).

2.1.2.3. Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık)

Siyasal kayırmacılık (partizanlık); birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de yaygın olarak rastlanılmakta, siyasal partilerin iktidar kazanımıyla birlikte kendisini destekleyen kitleye usülsüz yollardan destek olmasıdır (Tepav, 2006: 31). Siyasi yönden kayırma

eyleminde baz alınacak temel nokta; kayırma hareketinin siyasi güce dayandırılmasıdır. Yani kayıran veya kayırılan kişi, kayırma eyleminin meşruluğunu hukuk sistemi içinde değil, otorite bağlamında değerlendirir. Demokratik yöntemlerle seçilmiş olsa dahi, güç ve iktidar sahiplerinin kendilerini destekleyenlerle birlikte yönetim üzerinde mutlak aidiyet kurması, diğer seçmen kitlesinin, ülke genelini kapsayan kamusal haklardan yararlanamaması sonucunu doğurur. Böyle bir durum ise partizan bir sonucu doğurur (Biber, 2016: 29). Siyasi kayırmacılık, “*politik yandaşlık*”, “*yoldaşlık*” veya “*partizanlık*” olarak da tanımlanmaktadır.

Toplumsal ve kurumsal yozlaşmanın önünü açan bir diğer uygulama ise *siyasi kayırmacılıktır*. Özellikle iktidarı ele geçiren siyasi partiler, devlet kurumlarına, kendi partilerine mensup kişileri atarlar. Bu atamalar öyle boyutlara ulaşır ki, muhalefet partileri iktidar partisinin kadrolaşma eğilimi içerisinde bulunduğu yönünde açıklamalar yapmaya başlar. Ancak kayırmacılık faaliyetlerinin yoğun olduğu ülkelerde bu tür açıklamalar halk tarafından destek görmez. Çünkü kayırmacı faaliyetlere uzak olmayan veya kayırmacılıkla beslenen toplum, muhalefet partisi de dâhil tüm siyasi oluşumlarda bu tür yapılanmaların mevcut olduğunu ve bu oluşumların siyasi otoriteyi ele geçirince kayırma faaliyetlerine devam edeceklerini bilirler (Biber, 2016: 62, 63). Bu kayırmacılık türü yönetimdeki yozlaşmanın önemli bir göstergesi olup, gelişmekte olan ülkelerde daha çok yaşanmakla beraber yönetimi siyasallaştırmakta ve kamu görevlerine yapılan atamalarda siyasi faktörler birinci derecede rol oynamaktadır (Eryılmaz, 2002: 240; Akt. Meriç, 2012: 16). Bu usulsüzlüğün temelinde ayrımcı zihniyet yatar. İdeolojik saplantılar, iktidar partisinin yönetimi, farklı siyasi görüşe sahip insanlarla paylaşmak istememesi, siyaset tabanlı kayırmacı alt kültür, her siyasi parti tarafından meşru görülen kadrolaşma yaklaşımı, siyasi kayırmacılığın en belirgin davranış şekilleridir (Biber, 2016: 28).

Siyasi kayırmacılık, diğer tüm kayırmacılık türlerinden daha etkili ve daha pratik bir yöntemdir. Çünkü kamu hizmeti yürüten tüm kamu kurum ve kuruluşları, idari yönden, siyasi otoritenin atamış olduğu üst düzey yetkililer tarafından yönetilmektedir. Bir kayırmacı faaliyeti geliştirebilmek için devletin en üst mercilerinde görev yapmakta olan üst düzey yetkilileri devreye sokmak, kayıranlar açısından, hem pratik hem de kayırma eylemini en hızlı şekilde neticelendirebilecek davranış şeklidir (Biber, 2016: 63). Türkiye’de siyaset, bürokrasi ve iş adamları kapsamında kamuya ait olan kaynakların yaranmak amacıyla uygunsuz verilmesine, yandaş ve yoldaşların haksız çıkar elde

etmelerine ve kayırmacı tutum ve davranışları gibi yolsuzluk ve yontemsizlik iddialarına maruz kalmaktadır. Geçmişte ve günümüzde bahsi geçen yapıların böylesi hadiselerden kaynaklı kamuoyunun dikkatini üzerine çektiğini ve bunlarında yeni süreçler başlattığını söylemek mümkündür. Somut ve kalıcı çözümler bulunmadığı takdirde, böylesi bir sorunun bedelinin, toplum açısından ağır olacağını bilinmesi gerekir. Bir taraftan Türkiye'nin uluslararası yatırımlarının önünü kesen, itibarını zedeleyen diğer taraftan ise adalet ve hukuk sistemini önemsizleştiren bu yapı, ekonomik küçülmeye neden olan, toplumun güvensizliğini arttıran, kaynakların adil paylaşımına engel olan, sonuç itibariyle yoksulluğu arttıran bir olgu olarak görülmektedir (Turan, 2014: 24; Akt. Demirbilek, 2018: 45).

Ülkemiz siyasi arenası, darbe yılları dahil olmak üzere bütün siyasi iktidarların kayırmacı eylemlerine şahit olmuştur. Halk, ideolojik kamplaşmaların etkisiyle yıllarca partizanlaştırılmış, demokratik olmayan uygulamalar nedeniyle alternatif partilere yönelememiş, yandaşlığa zorlanmış, bu nedenle de kayırmacı uygulamaların etkilerinden kurtulamamış (Biber, 2016: 30), bu da demokrasi kültürü içinde pasif birey oluşumuna neden olmuştur.

2.1.2.4. Hizmet Kayırmacılığı

Siyasi kayırmacılığın bir türü olan *hizmet kayırmacılığı*; siyasal iktidarın gelecek seçimlerde yeniden iktidarda kalabilmek amacıyla bütçe tahsisatlarını, oylarını artıracak şekilde kendi seçim bölgelerine tahsis ederek bütçe kaynaklarını yağmalamasıdır. Bu tür yozlaşma ile kamu kaynaklarının dağıtımında yerleşim bölgeleri ve ihtiyaçları dikkate alınmayıp, hizmetler siyasal iktidarların kendi seçim bölgelerine götürülmektedir (Tepav, 2006: 31).

Hizmet kayırmacılığı özellikle seçim öncesi ve sonrasında çok net görülebilen bir kayırmacılık türüdür. Siyasal iktidar, oylarını arttıracak şekilde gelecek seçimlerde yeniden iktidar olabilmek adına kontrol altında tuttıkları ekonomik gücü seçim bölgesine tahsis etmektedir. Bu kayırmacılıkta siyasal iktidar "*örtülü ödenek*" adı altında istediği gibi harcama yapabilmektedir. Böylece hem dilendiği gibi harcanabilmekte, hem de yapılan harcamaların detaylarının sorgulanması mümkün olmamaktadır (Yıldırım, 2013: 359, 360).

İktidara gelen parti, geçmişte bazı seçim bölgeleri kendilerine fazla oy verdikleri gerekçesiyle bu bölgelere daha fazla ödenek ayırmış, daha fazla hizmet götürmüştür

(Özkanan ve Erdem, 2014: 197). İktidar partisinin, bütçe kaynaklarını yağmalayarak geçmişte daha fazla oy aldıkları bölgelere hizmette ayrıcalık ve öncelik tanıyarak bu bölgeleri kayırması, hizmet kayırmacılığıdır.

2.1.2.5. Gönül yapma (Suvasyon)

Gönül yapma (suvasyon), siyasal kayırmacılığının, hizmet kayırmacılığının ve adam kayırmacılığının değişik bir uygulaması olup, iktidarda bulunan parti tarafından; seçim öncesinde kendisine yardımcı olan bazı partizan grupların, seçimlerden sonra devletin imkanlarından diğer halka oranla daha fazla yararlandırılması, çeşitli şekillerde özel menfaat sağlamaları olarak tanımlanmaktadır. Siyasal partilerin iktidara geldikten sonra, seçim çalışmalarına katılan partizanlarına ve seçimlerde kendilerine destek sağlayan kişi ve kuruluşların gönlünü yapma adına devletin imkânlarından daha fazla yararlandırılmasıdır.

2.1.2.6. Patronaj

Siyasal kayırmacılığın bir başka türü de üst düzey bürokratların siyasi iktidarların değişmesiyle birlikte, ideolojik nedenlerle (Büte, 2011a: 388) ya da nepotizm/kronizm gibi faktörlerle görevden alınmaları olarak bilinen “*patronaj*” dır (Tepav, 2006: 31). Siyasi iktidarların değişmesiyle görevden alınan üst düzey bürokratların yerine yeni alacakları üst yönetim kadrolarının kayrılmasını kapsamaktadır.

Gordin (2001), patronajın en güçlü siyasi kaynağı siyasi partilerin doğasından, yani parti sistemlerinden kaynaklandığını asıl amacın siyasi partilerin çoğunun sadık taraftarlarına fayda sağlamaya yönelik olduğunu belirtmiştir (Akt. Turhan, 2016: 115).

2.1.2.7. Yanaşmacılık (Klientalizm)

Yanaşmacılık (Klientalizm), siyasi kayırmacılığın bir türüdür. Çınar (2009) klientalizm kavramını Türkçeye “*yanaşmacılık*” olarak çevirmiş ve klientalizmi kişinin kendisine hami (patron, sahip) bulup onun sosyo/ekonomik konum ve gücünü arkasına alarak takviye bir güçle emellerine erişme çabası olarak ifade etmiştir. Ancak burada söz konusu hami yanaşma ilişkisi eşit olmadığından dolayı yanaşma hamisine sürekli borçlu kalır. Borç ödeme kaygısının yarattığı minnet ve sadakat yükümlülüğü ise kişiyi içinde bulunduğu kurumdan çok hamisine hizmet etmesine yol açar (Akt. Ekinci, 2016: 54). İhale ve özelleştirme gibi yollarla, mal ve hizmetlerin siyasal yandaşlara dağıtılması olarak da tanımlanabilir.

2.1.2.8. Cinsiyet Açısından Kayırmacılık / Cinsel Kayırmacılık

Reed (1994)'e göre; eşit şartlardaki iki bireye cinsiyetlerine bağlı olarak farklı muamele yapılmasının bir sonucu olan cinsiyet esaslı ayrımcılık, cinsiyetler arasında eşitsizlik oluşturarak, özel mülkiyet ve toplumun sınıflara ayrılması olgusuyla sıkı sıkıya bağlı olan baskı, sömürü ve cins ayrımının çeşitli belirtilerinden birisidir (Akt. Çelik, 2015: 8).

Kadınların eğitimle kazandıkları çok avantajlar var iken; toplumsal görev dağılımında kadınlar aleyhine olan durumların, cinsiyet ayrımcılığı gibi engellerin en çağdaş toplumlarda dahi sürdüğü bilinen bir gerçektir (Yetim, 2001: 163). Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı, kadınların ve azınlık konumunda olanların organizasyonlarda üst basamaklara gelmesine mani olan ve görünmeyen engeller anlamına gelen “*cam tavan (glass ceiling)*” yaklaşımı ile açıklanmaktadır (Murell ve James, 2000; Akt. Ünal, 2010: 120). Araştırmacılar “*cam tavan*” kavramını kadınların ya da azınlıkların işyerindeki yönetici pozisyonlarından nasıl uzak tutulduğunu tasvir etmede kullanmışlardır (Wickwire ve Kruper, 1996; Akt. Uysal-Irak, 2010: 185). Buna karşın işyerinde cinsiyet ayrımcılığının erkek çalışanların lehine yarattığı bir durum olan “*cam yürüyen merdiven*” ise erkeklerin örgütlerdeki liderlik pozisyonlarına başarılı bir şekilde yükselmelerini açıklamada kullanılmıştır (Eagly, 2005; Akt. Uysal-Irak, 2010: 185).

Karar alma mekanizmasında kilit noktalarda erkekler olduğu için kadınlar ilerleme fırsatlarından eşit şekilde yararlanamamaktadırlar. Kadınlar organizasyonlarda görünmeyen engellerle karşılaşmakta ya da erkekler tarafından bilinçli olarak önemli konumlardan uzaklaştırılmaktadırlar (Ünal, 2010: 120, 121). Ancak buna rağmen kadın yöneticilerin başarı kayıtları gerçekten etkileyicidir. Müdürlükte kadınlar yeteri kadar temsil edilemezler ama başarılı olan okulların müdürleri arasında kadınlar yeteri kadar hakkıyla temsil edilirler. Shakeshaft'ın araştırmasına göre; okul yönetiminde, kadın yöneticilerin çalışanları daha çok iş doyumunu yaşarlar ve işlerine erkek yöneticilerden daha çok ilgi duyarlar. Yöneticilerin kadın olduğu okullarda ve bölgelerde akademik başarı daha yüksektir. Okul liderliğine dair kadın bakış açısı birçok nedenden ötürü önemlidir. Öğretme gücü baskın olan kadındır ve bu durum, kadının yaşayarak edindiği deneyimleri

hesaba katan yönetim şekline ve liderlik uygulamalarına tam destek verme konusunda ahlaki soruları ortaya çıkarmaktadır (Sergiovanni, 2015: 137, 138).

Cinsiyetler arası eşitlik ilkesi yasal düzenleme açısından incelendiğinde, anayasada erkek ve kadının eşit haklara sahip olduğu, ancak eşit koşullarda çalışmadığı düşünülen kadınlar için eşitliliğin sağlanamadığı durumlarda, kadınlara dönük tedbirler alınabileceği, bu niyetle alınacak tedbir ve önlemlerin eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamayacağı ve tedbirlerin alınmasının devlet ve devlet görevlilerinin sorumluluğunda olduğu açık bir şekilde ifade edilmiştir. Alınması gereken bu tedbirler tanımlamada kayırmacılığın göstergeleri diye tabir edebileceğimiz imtiyaz, ayrıcalık ve öncelik gibi gözükse de bu göstergeler hak ve adalete bağlı kalınarak uygulandığında resmiyette pozitif ayrımcılık olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda kayırmacılığın en önemli öncülünün imtiyaz, ayrıcalık ve öncelik gibi göstergeler değil hak ve adalete bağlı kalmak olduğu düşünülmektedir (Demirbilek, 2018: 38).

Bakırcı (2000)'ya göre kişilik haklarının korunması, cinsiyetler arası eşitliğin sağlanması ve kişilerin elverişli koşullarda çalışması hem kişiler hem de toplum açısından oldukça önemlidir. Bu konudaki yasal düzenlemeler; sorunun varlığının kabul edilmesi, toplumda bu konuya ilişkin duyarlılık oluşturması, çalışanların haklarını öğrenmesi ve yönetimin bu konudaki sorumluluklarını açıkça bilmesi açısından oldukça önemlidir. Ancak yasal düzenlemeler şart olmakla beraber, bu da tek başına yeterli değildir. Asıl çözüm toplumsal zihniyet değişikliğinin sağlanmasında, dolayısıyla eğitimdedir (Akt. Meriç, 2012: 21). Uygarlık, gelişme, cinsiyetleri toplum içerisindeki rolleri bakımından birbirine yaklaştırmaktaysa da, kalıplaşmış anlayışların aşamadığı görülmektedir. Sosyal yaşamdaki cinsiyetleri eşitleyici yönde gelişmeler henüz kültürel değerlere anlayışlara aynı ağırlıkta yansımamıştır. Dolayısıyla yeni kadın rollerini savunan cinsiyet eşitliği değerlerini yayan sivil örgütlenmelere çok iş düşmektedir (Yetim, 2001:183).

Kadınların toplumda kötü durumlarını düzeltmek ve çağdaş toplumlarda onları etkin hayata dahil etmek için toplumsal reform yapılmalıdır. Bu da ancak aşağıda belirtilen üç problemin çözülmesiyle gerçekleştirilebileceğine inanılmaktadır. Bunlar (Demir, 2014: 52):

1-*Yasal ayrımcılık*; yasalarda kadınlar aleyhine var olan “*ayrımcılığın*” kaldırılması,

2-*Kurumsal ayrımcılık*; işe alınmalarda liyakati esas almayıp cinsiyeti kriter olarak alınmasının kaldırılması,

3-*Sosyal ayrımcılık*; kişilerarası ayrımcı davranışları yok etmek, çocukların cinsiyetlerine göre kız ya da erkek olarak yetiştirilmesinin kaldırılıp onları insan-kişi olarak yetiştirilmesi.

Kayırmacılık ile ayrımcılık bazen aynı anlamda kullanılmasına rağmen farklı kavramlar olup; aralarında birbirleriyle zıt yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Yani bir taraf kayırılırken diğer tarafa da ayrımcılık uygulanmış olmaktadır. Erdem (2010: 1)'e göre; bazı insanların çeşitli nedenlerle ötelenip dışarıda tutulması, onların ötelenmesiyle diğer taraftaki insanların imtiyazlı konuma geçebilmeleri; yani bir kişiye/gruba yapılan *kayıрма*, başka bir kişiye/gruba *ayrımcılık* yapılması demektir. Çalım ve Zorlu (2012)'ya göre çoğunlukla ön yargılardan doğan bir durumu ifade eden ayrımcılık; belirli bir gruba üye olan bireylerin kaynaklara, hizmetlere ve mallara ulaşımını engellemek iken (Akt. Demirbilek, 2018: 13); kayırmacılık ise çeşitli yakınlık ve benzerlik sebeplerine dayanarak bazı bireylere kaynakları, hizmetleri ve malları sunma olarak tanımlanabilir. Ayrımcılık daha çok aşağılama kötü düşünme gibi olumsuz durumlar ya da olaylar için kullanılırken kayırmacılık, iltimas geçme ya da hiç hak etmediği şekilde üstün tutma gibi kişi açısından olumlu diyebileceğimiz durumlar veya olaylar için kullanılmaktadır. Bu bağlamda ayrımcılık ile kayırmacılık, kişi açısından değerlendirildiğinde zararlı ve yararlı olmaları, aralarındaki fark olarak gösterilebilir. Başka bir deyişle ayrımcılık gören kişi zarar görürken, kayırmacılık yapılan kişi ise yarar görmektedir. En basit ifade ile ayrımcılık hak edilmeyen bir cezalandırma iken kayırmacılık ise hak edilmeyen bir ödüdür (Demirbilek, 2018: 13). Kayırmacılık ve ayrımcılık kavramları bireye vermiş olduğu zarar ve yarar üzerinden birbirinden farklılaşmaktadır.

Pozitif Ayrımcılık ise; kimi zaman eşit davranabilmek için bireyin din, dil, renk, ırk, sağlık durumu, sosyal statü, cinsiyet gibi durumlardan dolayı dezavantaj yaratan durumunu göz ardı ederek, birey lehine yapılan davranış ya da uygulamalar olarak ifade edilmektedir (Selleck et al., 2005; Akt. Özkanan, 2013: 20). Bu açıdan değerlendirildiğinde, pozitif ayrımcılık, hak ve adalete bağlı kalınarak dezavantajlı gruplar için verilen destek ve ayrıcalık ile eşitliğin sağlanması olarak ifade edilebilir (Demirbilek, 2018: 13). Kısaca pozitif ayrımcılık, toplumda dezavantajlı olduğu düşünülen kişilerin lehine yapılan tutum ve davranışlardır. Dezavantajlı grup olarak değerlendirilen grup kadınlar ise; cinsiyetler arası eşitlik sağlanamadığında kadınlara hak ve adalete bağlı kalınarak ayrıcalık ve öncelik verilerek eşitlenmesi olarak da tanımlanabilir.

Pozitif ayrımcılık Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre; toplumdaki diğer kişiler ile eşit imkân ve olanaklara sahip olmadığı düşünülen belli gruplara çeşitli fırsatlar verilerek, ayrıcalıklar sağlayarak veya onları destekleyerek eşitleme çalışmaları olarak ifade edilmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, pozitif ayrımcılık, hak ve adalete bağlı kalınarak dezavantajlı gruplar için verilen destek ve ayrıcalık ile eşitliğin sağlanması iken, kayırmacılık, hak ve adaletten saparak, destek ve ayrıcalığın verilmesi ile üstünlüğün sağlanması olarak ifade edilebilir (Demirbilek, 2018: 39). Ancak pozitif ayrımcılık uygulandığı kişiye sağladığı avantaj dikkate alınmazsa, sonuçları itibariyle eşitlik ve adalet ilkesine ters düşmesi bakımından, kayırmacılık ile aynı olumsuzluklara neden olabilmektedir (Meriç, 2012: 24).

Erdem ve Meriç (2012), kayırmacılık türlerine ek olarak cinsel kayırmacılığı da eklemişlerdir. Tol (1991)'a göre cinsel kayırmacılık; bir çalışanın bağlı bulunduğu müdüre/patronuna/yetkiliye cinsel fayda sağlaması nedeniyle öncelikli muamele görmesidir. Cinsel kayırmacılık; işe alım sürecinin, terfi kararının ve birtakım görevlerin verilmesinin birincil ölçütü olabilmektedir. Cinsel kayırmacılık ilişkisi genellikle çalışan ile bağlı olduğu müdür/yetkili arasındaki rızaya dayalı cinsel ve/veya romantik ilişki olarak gerçekleşmektedir. Bu kayırmacılık ilişkisi genellikle üst pozisyonu işgal eden erkek ile daha alt pozisyonda çalışan kadın arasında olmaktadır. İşyerinde ilişki yaşayan erkek ve kadın açısından sıkça bahsedilen davranış değişikliklerinden en çok göze çarpanı, bir kişinin diğerine ayrıcalıklı davranması veya kayırmacı muamele göstermesidir. Bu anlamda işyeri ilişkisi yaşayan erkekler genellikle beraber oldukları kadınlara kayırmacı tutum sergilemektedirler. Çok az sayıda kadın, işyerinde kendilerinden alt pozisyonda çalışan beraber oldukları erkeklere kayırmacı tutum göstermektedir. İşyerinde yaşanan ilişkilerin en sorunlusu, güç dengeleri eşit olmayan iki taraf arasında yaşananlardır. Çünkü, böylesi bir ilişkide kayırmacı tutumlar ortaya çıkmaktadır. Öncelikli muamele ve kayırmacılık, kaynağını, işte bu eşit olmayan işyeri ilişkisinden almaktadır (Akt. Aydın, 2015: 79).

2.1.3. Kamu Sektöründe Kayırmacılık Türleri

Kayırmacılığın kamu yönetiminde yaşanması kamu yararını zedelemekle kalmayıp örgütlerin işleyişinde çeşitli aksaklıklara yol açmakta, adalet ve eşitlik ilkelerini tahrip etmekle birlikte toplumda da ahlaki bir çöküşe neden olmaktadır.

Alan yazındaki 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 (liyakatı) vurguladığı, yoğun olarak “*adaletsizlik, ayrıcalık ve öncelik*” gibi kavramların öne çıktığı görülmektedir (Demirbilek, 2018: 25). Uygulamalarda adaletsizce davranılıp bazı kişi/gruba öncelik ve ayrıcalık tanınarak kayrılmalarıyla hak ve hukuk kurallarının görmezden gelindiği söylenebilir.

Kişilerin bir makama liyakatla girmek yerine çaba göstermeden kayırmacılık ilişkilerine başvurması, kişi ve toplum açısından ahlaki bir çürümeye yol açmakta; eşitsizliğe sebep olup adalet ilkesini yaralamakta, kurumlara ve insanlara olan güveni azaltıp insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde *iki yüzlülük, görmedim/duymadım/konuşmadım* türü tavırları artırarak (Aytaç, 2010b: 106) üç maymunu oynamaktadır. Kamu görevlilerinin kayırmacılığa yol açan davranışları arasında bilgi yoksunluğu, akıl yürütememe, kişisel ilişkiler, çalışanların iyi niyeti, yasa dışı emir ve bireysel varolma düşüncesi gibi bilinçsizce ve iyi niyetli davranışlar, bireysel çıkarlar, siyasi ayrımcılık, ekonomik çıkar sağlama, hırs ve güç gösterisi, kin duygusu ve kişilik bozuklukları gibi kötü niyetli ya da bilerek yapılan olumsuz davranışlar sayılabilir (Köprü, 2007; Akt. Dikmetaş, 2010: 204). Hangi nedenle olursa olsun, kayırmacı tutum ve davranışların yapılması kayırmacılıkla ilgili olumsuzluğu aklamaz.

Kamu görevlileri, görevlerini yerine getirirken yetkilerinin keyfi kullanımını engellemek için, etik amaç ve ahlaki yükümlülükler denge unsuru olarak gereklidir (Usta, 2012: 411). Kayırmacı eylemin suç niteliği taşımamasında, toplumun kayırmacılık algısı önemli bir yer tutar. Bu algı; kayırmacılığın toplumda olağan bir davranış şekli gibi görülmesine neden olduğundan kayırmacılık davranışı, ceza kanunları içerisinde hak ettiği yeri bulamamıştır (Biber, 2016: 45). Türkiye’de 2004 yılına kadar kayırmacılığın engellenmesi bağlamında herhangi bir yasa çıkarılmamıştır. Bu amaçla 2004 yılında “*Kamu Görevlileri Etik Kurulu*” tarafından 5176 sayılı kanun çıkarılmış ve buna dayalı olarak “*Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ve Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik*” ile kamu çalışanlarının uymaları gereken etik ilkeler belirlenmiştir. Bu ilkeler tüm kamu çalışanlarını kapsamakta ve bu yönetmeliğin ilgili maddesinde “*kamu görevlilerinin; görev, ünvan ve yetkilerini kullanarak kendileri, yakınları veya üçüncü kişiler lehine menfaat sağlayamayacakları ve akraba, eş, dost ve hemşeri kayırmacılığı,*

siyasal kayırmacılık veya herhangi bir nedenle ayrımcılık veya kayırmacılık yapamayacakları...” (Resmi Gazete, 2005, Sayı: 25785) açık ve net bir şekilde ifade edilmektedir.

İş memnuniyetsizliği yaşayan kamu çalışanlarının, kaliteli hizmet üretmek yerine, yolsuzluğun kendilerine getireceği maddi refah gibi (Tepav, 2006: 50), türlü gerekçelerle kayırma, yolsuzluk, rüşvet ve menfaat çatışması gibi durumların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Etik dışı bir davranış ve yönetsel yolsuzluğun bir türü olan kayırmacılık tutum ve davranışını uygulayan yöneticiler; çoğu zaman yapmış olduğu kayırmacı davranışın kamu hizmetlerinin devamlılığı açısından örgütsel bir gerçekçilik ve zorunluluk olduğu bahanesinin arkasına gizlenirler.

Biber (2016: 49) kamu sektöründeki kayırmacılık türlerini aşağıda verilen şekilde sıralamıştır:

- Atama Kayırmacılığı,
- Kollama Kayırmacılığı,
 - Kayıranı, Personele Karşı Kollama
 - Kayıranı, Amirlerine Karşı Kollama
- Disiplin Kayırmacılığı,
- Taltif / Ödül Kayırmacılığı,
- Mesai Kayırmacılığı,
- Öncelik Kayırmacılığı,
- Samimiyet Kayırmacılığı.

2.1.3.1. Atama Kayırmacılığı

Atama kayırmacılığı, kamu hizmetlerinde görev yapmak isteyen adayların atama için belirlenen şartlardan herhangi birine sahip olmama durumunda başvurdukları kayırma yöntemidir. Memur adayları, bir kamu kurumuna dahil olmadan önce yurt genelinde kanunlarla belirlenmiş bazı temel niteliklere sahip olmaları gerekir. Bu nitelikler, kamu hizmetlerinde görev alacak tüm personelde aranan niteliklerdir ve bu niteliklerden bir veya bir kaçına sahip olmayan adaylar kamu hizmetlerinde kesinlikle istihdam edilmezler (Biber, 2016: 49).

Kamu personel sisteminin çağdaş gelişimi, kayırma sistemine karşı liyakat sisteminin oluşturulmasıyla sağlanır. *Kayıрма sistemi*, kamu görevlilerinin istihdamı ve görevi

süresince belli bir ideolojiye, siyasi partiye veya belli bir sosyo-ekonomik zümreye bağlı olarak dağıtıldığı sistemdir. *Liyakat sistemi* ise, kamu görevlilerinin istihdamı ve görevi süresince yalnızca göreve uygunluk, yeterlik ve başarı ölçütüne dayandırıldığı sistemdir. Kayırma ve liyakat sistemleri, gündelik algılamada birbirinden “*bir işe uygun adamı getirme*” ölçütüne göre ayrılmakta; kayırma sistemi “*adama göre iş*”, liyakat sistemi ise “*işe göre adam*” prensibine dayalıdır (Güler, 2005; Akt. Dikmetaş, 2010: 203, 204). Liyakat sistemi, iyi yönetim ilkesi olarak hukukun üstünlüğü kavramı içerisinde değerlendirilmektedir. Liyakat sistemi ile öne çıkacak kavramlar etik, bireysel yeterlilikler, hak ve adalet gibi kavramlardır.

İşlerin profesyonel bir şekilde işlemesine engel olan adam kayırmacılığın yaygınlaştığı, liyakatin uygulanmadığı toplumlarda, toplumsal ve kültürel eşitsizlik artmaktadır (Aytaç, 2010b: 106). Çoğu kişi akrabalık ilişkilerini, kişisel bağlantılarını kullanarak çeşitli işlerini gördürmek, yararlanabileceği fırsatları değerlendirmek için istemektedirler. Ancak; adil olan liyakat uygulamalar yerine, hiç de adil olmayan kayırmacı uygulamalarla karşılaşan bireyler, örgüte yönelik olumsuz bir tutum sergilemektedir.

Atama Kayırmacılığının Etkileri; bir kamu kurumunda, diğer çalışanların kayırmacı eylemlerle atanmadığı ve diğer kurum fonksiyonlarının maksimum kapasitede çalıştığı varsayılırsa, aranılan şartlardan birine sahip olmadığı için elenmesi gereken bir memur adayının, bir kayırmacı eylem neticesi, kuruma dahil olması sonucunda aşağıda belirtilen durumlar oluşur (Biber, 2016: 51, 52):

- Kayırmacılıkla atanan memur yeterlilik gösteremediği için eksik yönlerini tamamlamak için bir yetiştiriciye ihtiyaç duyacak,
- Diğer personel, yetersiz personele hem işi öğretecek hem de onun işini sürdürmek zorunda kalacak,
- Yetersiz personel yeterli seviyeye gelinceye kadar kayda değer bir zaman kaybı yaşanacak,
- Öğretici personel daha fazla çalıştığı için daha çok yorulacak, daha fazla mesai kalacak, sosyal hayatına kısıtlayacak, tüm bu nedenlerden dolayı ailevi ve psikolojik problemler yaşayabilecek,
- Kurum işlerliği zayıflayacak,
- Kamu hizmetleri aksayacak,

- Amir, kayırmacı faaliyetin kuruma verdiği zararları ön göremediği için, kayırlan personelin adaptasyonu gerçekleşene dek meydana gelen problemlerin nedenlerini, diğer personelin performans eksikliklerini, iş yükünün artığına ve ya çalışma sisteminin çağdaş hizmet anlayışı ile bağdaşmadığına bağlayacak ve üst mercilerden devamlı surete personel talep edecek,

- Amirin etik dışı hukuksuz davranışı personel tarafından sorgulanacak,
- Devletin kurum içi koordinasyonu sağlamak amacı ile atandığı kurum amirine duyulan güven derinden sarsılacak,
- Ayırmacılığı körükleyecek,
- Torpille atanan personelini gören diğer personel kendi konumlarının tehlikeye gireceği korkusuyla haksız fiil ile ilgili şikâyet mekanizmasını kullanmayacak,
- Kişiler arasında muazzam bir güvensizlik nüksedecek ve ilişkiler sıradanlaşacaktır.

2.1.3.2. Kollama Kayırmacılığı

Biber (2016: 52), kollama kayırmacılığını; *kayırlanı, amirlerine karşı kollama ve kayırlanı, personele karşı kollama* olmak üzere iki şekilde incelemiştir.

2.1.3.2.1. Kayırlanı, Amirlerine Karşı Kollama

Bir kurumda, kayıran kişi, kurumun en üst merciinde görev yapan bir amir ise, kayırdığı kişiyi amir baskısından uzak tutabilmek için, kayırlanın bir üst amiri ile diğer sıralı amirleri üzerinde baskı kurabilir. Eğer, kayıran kişi, kayırlan kişinin amiriyle aynı derecede amirlik yapmakta ise, statü yakınlığı kullanarak o amire, kayırlan kişiye baskı uygulamaması için telkinde bulunabilir. Kayıran kişi, kurum dışından ise, kurum içinde tanıdığı en üst amire ve ya diğer amirlerden herhangi birine, kayırlanı himaye etmesi için telkinde bulunabilir. Kayıran ile kayırlan kişi aynı statüde yer alan iki çalışan ise, kayıran kişi, kayırlan üzerindeki amir baskısını azaltmak için yeterli güce sahip değildir. Ancak memuriyet tecrübelerinden faydalanarak amirin kayırlan üzerindeki etkisini bir nebze hafifletebilir. Örneğin, bir memur, amirin bazı hatalarını, ileride olabilecek bir amir memur gerginliğinde tehdit unsuru olarak kullanabilir. Memurun bu tür hatalara vakıf olması, amir nezdindeki konumunu güçlendirmekte ve amirin memurun üzerindeki baskısını azaltmaktadır (Biber, 2016: 52, 53).

2.1.3.2.2. Kayırlanı, Personele Karşı Kollama

Aynı statüde çalışan memurlar arasında terfi, ödül, yer değişikliği, kademe atlama ve benzeri statü değişikliği meydana getirebilecek unsurların varlığı nedeniyle gözle görülür bir rekabet yaşanmaktadır. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bu kurumlarda kayıran kişi, kayırdığı kişinin, kurum içi huzurunu sağlamak adına bir takım önlemler alma gereğini duyar. Kayıran şahıs, kurumun en üst amiri veya kurum içinde herhangi bir birimin amiriyse, kayırlanı, memurlar arası rekabet ortamından uzak tutabilir. Çünkü memur, konusu suç teşkil eden emir ve kanun dışı emirler hariç, amirin vermiş olduğu emirleri uygulamakla yükümlüdür. Bu nedenle, amirin kollama etkisi, kayırlanı, çalışanlar arasındaki ezici rekabetten korur. Buna rağmen, kayıran ve kayırlan aynı kurumda çalışıp aralarında statü farkı olmayan iki memur olabilir. Böyle bir durumda dahi kayıran, kayırdığı şahsı, rekabetçi ortamdan uzak tutmak ister. Bunun için kurum içinde, iş ilişkileri ve beşeri ilişkileri iyi olan amir ve memurlara kayırlan üzerinde baskı kurulmaması için telkinlerde bulunur ve ya kayıran, sırf kayırlanı himaye etme adına bir takım etik dışı davranışların içerisine girebilir. Amir veya memurun bir takım hatalarını tehdit unsuru olarak kullanma, bulunduğu konumun öneminden bahisle kurum içinde çalışan personeli kendisine bağımlı kılma, tanıdığı bazı üst düzey yetkililerle sık sık görüşerek amir ve diğer personellere gözdağı verme, bu davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Biber, 2016: 53).

2.1.3.3. Disiplin Kayırmacılığı

Kanun ve yönetmelikler, kamu hizmetlerine atanacak personelin atama şekillerine, genel haklarına ve çalışma şartlarına yer verdiği gibi uymaları gereken disiplin kuralarına da yer vermiştir. Kamu kurumları, kamu hizmeti icat eden, bu hizmeti sürdüren ve daimi olarak, kesintisiz bir şekilde sürdürülmesini sağlamayı amaç edinmiş kurumlardır. Bu kurumların sorumluluğu, devletin bekası ve vatandaşların huzurlu yaşamı ile ilişkili olduğu için, bu ağır görevin uygulayıcı kadroları, belli bir düzen ve sisteme bağlılığı esas alır. Bu sistem hiyerarşik temelli bir emir-komuta zincirinden müteşekkildir ve çalışanlar kanuna uygun emri ifa eden amir ve memurlardan oluşur. Kamu hizmetlerinin öngörülen şekilde sağlıklı bir yapıda yürütülebilmesi için bu amir ve memurların bazı bazı disiplin kuralarına uyması gerekir. Bu kuralar, hizmet ile alakalı olduğu gibi, kurum içi çalışanlara ve vatandaşlara yönelik sergilenmesi gereken tutum ve davranışları da kapsar. Bu kuralara riayet etmeyen amir ve memurlar idari yönden cezalandırılır. Uyarma ve kınama cezaları

ile başlayan cezalar silsilesi, kamu çalışanınin meslekten çıkarılmasına kadar surer (Biber, 2016: 54).

Disiplin cezalandırmadan çok, kuralları benimsetme ve doğru yapılanları destekleme şeklinde olmalıdır. Yöneticinin istikrarlı disiplin uygulaması, işgöreni hangi durumlarda destekleneceğini bilmesi güvenli olmasını sağlar (Ada, 2016: 147). Disiplin doğru bir şekilde kullanıldığında başarılı sonuçlar elde edilir.

Kayıрма faaliyetlerinin tarafları da her ne kadar kayırmacı davranışlar sergileseler de bahsi geçen disiplin kuralına uymakla yükümlüdürler. Özellikle bir kayırmacılık faaliyeti neticesi bir kuruma atanan personel, kurumda tutunabilmek için bu disiplin kuralına harfiyen uyar. Ancak çoğu kayırılan, aranan ilke ve prensiplere uymadıklarından veya memurluk kurumu ile bağdaşmayan tutum ve davranışlar sergilediklerinden disiplinsiz davranışlara daha meyillidirler. Böyle bir durumda dahi, kayırılan memurun disiplin kuralından bir veya bir kaçını ihlal etmesi durumunda kayırılan kişi, kayırılanın ihlal ettiği kural veya kurallar; kurumu, kayıranı veya vatandaşları önemli ölçüde etkilemiyorsa, bu davranışların görmemezlikten gelinmesini sağlayan birtakım davranışlar içerisine girmeye başlar. Kayıran kişi amir ise davranışı görmemezlikten gelir veya bir kuralı defalarca ihlal etmesine rağmen kayırılanı sözlü olarak uyarmakla yetinir. Kayıran kişi kayırılanla aynı statüde ise sürekli kayırılanı uyarır, davranış sürerse görmemezlikten gelir veya kural ihlali neticesi ortaya çıkan olumsuz durumu örtmeye çalışır. Çünkü kayıran açısından önemli olan, çalıştığı kurumun ve verilen kamu hizmetinin geleceği değil, kayırdığı şahsın iş hayatı ve huzurlu yaşamıdır. Kayıranın bu denge politikası, yetişmiş olduğu kayırmacı kültürün yansımasıdır (Biber, 2016: 54, 55).

2.1.3.4. Taltif /Ödül Kayırmacılığı

Birey bir örgüte katılırken ya da örgütün üyesi olarak üretime katkıda bulunduğu sürece örgütten bir karşılık bekler. Bu karşılık; maaş, ücret, ikramiye, emeklilik hakkı, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği, yetenek ve başarısını gösterebilme, tanınma, sorumluluk, saygınlık kazanma, statü, yükselme, kişisel ve toplumsal ödüllendirme biçimlerinde olabilmektedir (Bayar, 1978; Akt. Dağlı, 2018: 3, 4). Doğru ödüller sağlandığında birey kendini karşılıklı olarak işe adar. Ancak, ödüllerin olmaması ya da yanlış ödül olması, işe adanmışlığın olmaması anlamına gelir. Ödüllere alışıldığında ödüllerden sıkılma ya da daha fazla ilgilenmeme sebebiyle insanlar artık katılmaya istekli olmaz (Sergiovanni,

2015: 70). *Taltif*, birini nişan, madalya, aylık artırma gibi şeylerle ödüllendirme; *ödül* ise bir başarı karşılığında verilen armağan, mükafat olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Kamu kurumlarında ödüller; başarı belgesi, üstün başarı belgesi, kademe ilerlemesi, aylık artırım gibi kanunlarla sınırları çizilmiş birtakım mükâfatlardan oluşmuştur.

İş doyumu, iş yaşamına verilen duygusal ve bilişsel bir duygudur (Yetim, 2001: 156). Örgütte istihdam edilen işgörenlerin adil bir şekilde yükselmesi ve uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi iş doyumu elde edilmesinde önem taşımaktadır. Özellikle performans sonuçlarına veya kıdem düzeyine göre işgörenlerin terfi ettirilmesinin iş doyumunu olumlu olarak etkilemesi beklenmektedir (Özkalp ve Kirel, 2005; Akt. Kanten ve Kanten, 2015: 48). Erkmen ve Şencan (1994), çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesinin iş doyumunu olumlu yönde etkilediğini savunmuştur (Akt. Sevimli ve İşcan, 2005: 58). Ama kayırmacılık yolu ile ödüllendirme; kurum içi eşitlik ve adalet ilişkilerini derinden yaralayan tutum ve davranışlardır. Bu tür davranışlar, çalışan personel arasındaki ayrımcılığı körüklediği gibi bir kısım memuru ötekileştirmekte ve ortaya çıkan adaletsiz yapı, kurum içi güven ortamını sarsmakta böylece iş psikolojisi bozulan personelin iş verimi de düşmektedir (Biber, 2016: 56).

Öğretmenler ve diğer çalışanların çalışmalarında içsel doyum yaşamaları için normlar oluşturmak ve fırsatlar sağlamak alttan üste doğru önermeler içerir. Bunlar bireysel okulların içerisinde, okul yöneticilerinin etkisine bağlı olarak oluşur (Sergiovanni, 2015: 45). Okul yöneticileri, ödüllendirilecek öğretmenleri belirlerken öğretmenlerin okuldaki çalışma performanslarına göre değerlendirmek yerine taraflı davranarak kendi ölçütlerine göre bazı öğretmenleri kayırabilmektedir. Aynı zamanda bu kayırmacı uygulamalarla 1982 Anayasasında belirtilen “*kanun önünde eşitlik ilkesini*” de ihlal etmektedirler.

Bir amirin kayırdığı şahsı ödüllendirmek istemesinin çeşitli nedenleri vardır. Amir, kayrılarak yerleşen memurun kurum için yetersiz olmadığını, becerikli ve liyakat sahibi bir memur olduğunu diğer çalışanlara göstermeyi amaçlayabileceği gibi kayırdığı şahsın siyasi çevresinden yararlanabilmek ya da kayırdıkları şahsın yakınları tarafından daha önceki bir tarihte kayırıldıklarından dolayı minnet borçlarını ödemek için kayırılan kişileri ödüllendirmek isteyebilirler (Biber, 2016: 55, 56).

2.1.3.5. Mesai Kayırmacılığı

İş disiplininin bozulmasına ve kamu hizmetlerinin aksamasına neden olan esnek tutum ve davranışlar *mesai kayırmacılığı* olarak adlandırılır. Kayırılan personel, kendisini kayıran

güç odaklarının diğer personel üzerindeki etki ve ağırlığını bildiğinden, çoğu zaman mesai kavramına dikkat etmez. İşe geç kaldığı veya işten erken çıktığı ayrıldığı zamanlarda sorgulanmayacağını bilir. Öğle yemeği için verilen mola saatlerini geniş tutar. Kimi zaman izin almadan işinin başından ayrılır. Mesai saatlerini ihlal etmek, ayrıca bir disiplin suçudur ve memurun ciddi cezalara çarptırılmasını öngören bir takım idari yaptırımlar öngörür. Ancak, çalışma saatlerine dikkat etmeyen personelin kayırılması, bu tür disiplin suçlarının cezalandırılmasını egelediği gibi, suçu teşvik eden bir sistemde kayırılmasına neden olur. Bununla beraber personele kötü örnek olan kayırılan, mesai saatlerine uymayan bir gurubun ortaya çıkmasına da neden olabilir. Bu guruba dahil olan herhangi bir memuru uyarmak isteyen amir ise “*kayırılan şahsı emsal gösteren bir memur takımı*” ile karşı karşıya kalacaktır. Bu durum, disiplinsizlik, adaletsizlik, vurdumduymazlık gibi kavramları kuruma hakim kılarak örgütün kuruluş esaslarına ve misyonuna zarar vererek işlerliğini yitirmesine neden olur (Biber, 2016: 57). İnsanları çalışmaya teşvik eden nedenlerin sadece kişisel çıkarlar değil; aynı zamanda içinde bulunduğumuz farklı gruplarla olan iletişimimiz ve bu gruplardaki kimliklerimizle ortaya çıkan sosyal bağlarımızla, inançlarımızla, değerlerimizle ilgili olmalıdır (Sergiovanni, 2015: 57).

2.1.3.6. Öncelik Kayırmacılığı

Kayırmacılık, yöneticilerin diğer kişilerden farklı olarak sosyal ve duygusal bağ kurdukları kişilere karşı olumlu yönde *ayrıcılık* ve *öncelikli* davranış geliştirmeleridir (Ramachander, 2012; Akt. Demirbilek, 2018: 26). Wong ve Kleiner (1994)’e göre kayırmacılık, şirket ortağı, çalışanı veya memuru ile liyakati olmayan yetersiz kişilerin önceliklenerek işe alınması olarak ifade edilmektedir (Akt. Büte, 2011a: 389). Ülkemizde memur olan kişinin kendisine yakın ve benzer olan kişilere, öncelikli ve ayrıcalıklı davranarak fayda sağlayacağı bilinmektedir.

Kayıran şahıs, kayırdığı şahsın; kurum içerisindeki huzuru, rahatı ve başarısı için sürekli olarak çaba sarfetmektedir. Çünkü kayıran için kayırılan, diğer personele nazaran öncelikli değer taşır. Kayıranın diğer personeli dışlayan bu anlayışı, gerçekleştirdiği bazı kayırmacı faaliyetlerle kendini gösterir. Örneğin, kayıran, kurum içinde amir veya yetkili bir statüde ise personelin terfi ve başarısını yakından ilgilendiren, belli zaman aralıklarında, sınırlı kontenjanı olan hizmet içi kurslar için öncelikli olarak kayırılan şahsın bilgilendirilmesi, bunun dışında, personel tarafından bilinmeyen ancak personelin iş hayatını olumlu yönde etkileyebilecek her türlü fırsatın öncelikle kayırılana bildirilmesi,

şubede bir komisyon kurulacaksa bu komisyona öncelikli olarak kayrılanın dahil edilmesi, kurumun da içinde bulunduğu devlet, açılış veya törenlere kayrılanın gönderilmesi, diğer çalışanların ayrımcı davranışlarla bu tür faaliyetlerden uzaklaştırılması, öncelik kayırmacılığına örnek teşkil eden bir takım tutum ve davranışlardır (Biber, 2016: 57).

2.1.3.7. Samimiyet Kayırmacılığı

İş etiği, çalışanların informel yapıdan olabildiğince uzaklaştırdığı, disiplinli, sistemli ve organize bir yapı öngörür. Fakat kayırmacılar, bu yapının hakim olduğu bir kurumda tutunamazlar. Çünkü kayırmacı sistem, daima, kayırmak zorunda olan bir kayıran ve daima kayrılmaya müsait bir kayrılanı besler. Bu kısır döngü ve kayrılan ile kayrılanı yakıştıran bu anlayış, kurumda etik dışı davranışların türemesine ve örgüt ruhunun kaybolmasına neden olur. Örneğin, kayırmacı bir amirin kayırdığı personeli sık sık ofisine çağırıp iş ile ilgili olmayan konularda sohbet etmesi, yemek yerken veya çay molalarında sürekli olarak kayırdığı personel ile boy göstermesi ayrımcı kayırmacılığa örnek olarak gösterilebilir. Ülkemizde kamu kurumlarında meydana gelen kadro yenilenmesi, rotasyon, kurum yapılanması gibi kurum yapısında köklü değişiklikler öngören çalışmaların ortaya çıkış sebeplerinden biri de samimiyet kayırmacılığının kurum bünyesinde meydana getirdiği olumsuz etkilerdir. Yöneticinin kayrılan kişiye gösterdiği aşırı samimiyet; kurumda, hak ve sorumluluklar açısından eşit statüye sahip olan diğer işgörenlerin, yöneticiye olan güvenlerini kaybetmelerine neden olur. Bununla birlikte iyi niyet, sevgi, saygı, birlik, beraberlik gibi değerler yok olmaya başlar ve olumsuzluklar kamu hizmetine yansır (Biber, 2016: 57, 58).

2.1.4. Kayırmacılığın Olumlu ve Olumsuz etkileri

Kayırmacılığın oldukça fazla olan olumsuz etkisine rağmen az da olsa olumlu etkisinden bahsetmek mümkündür (Ekinci, 2016: 60). Özellikle de aile mensupları üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (İyişleroğlu, 2006: 47; Akt. Büte, 2011a: 391).

2.1.4.1. Kayırmacılığın Olumlu Etkileri

Kayırmacılığın oldukça fazla olan olumsuz etkisine rağmen az da olsa olumlu etkisinden bahsetmek mümkündür. Keleş vd. (2011:10), Ponzo ve Scoppa (2010:89); nepotizm, kronizm gibi kayırmacılık uygulamalarının aday arama, seçme ve adayın yeteneğinin denenmesi gibi konulardaki maliyetleri azaltabildiğini veya ortadan kaldırdığını belirterek; insanların genellikle kendilerinkine benzer yeteneklere sahip

olan kişilerle iletişim kurduklarını söylemişlerdir. Nepotizmin özellikle aile bireyleri üzerinde olumlu etkileri bulunduğu öne sürülmekte; işletmelerde çalışan aile bireylerinin diğer çalışanlara göre daha fazla çalıştığı ve daha fazla özveride bulunduğu belirtilmektedir (Ekinci, 2016: 60). Aile şirketlerinde profesyonel üst düzey yöneticilerin sektördeki başka örgütlere transfer olması olasılığına karşın, aile üyelerinde böyle bir eğilim söz konusu olmaması; iş dünyasında yaşanan önemli bir sorun olan güvenilir insanlarla çalışmış olma gibi nedenlerle üst düzey yöneticilerin aile üyelerinden atanması (nepotizm uygulaması) bir avantaj olarak görülmektedir (İyiişleroğlu, 2006: 47; Akt. Büte, 2011a: 390).

Nepotizmden övgüyle bahseden yazar Bellow (2003), birçok aile şirketinde başarı için bilinçli ve belli bir plan dâhilinde nepotizmin yararlı olacağını fakat başarısızlık durumunda nepotizmi suçlamanın zor olacağını söylemektedir. Aile şirketlerinde yönetimin el değiştirmesi gerekiyor ise yöneticilerin, şirketin geleceğini güven, sahiplenme, şirketi daha iyi tanıma gibi özelliklerden dolayı genç kuşak aile bireyelerine bırakmalarının ve bunun sonucunda başarılı olmalarının sebebi olarak nepotik eğilimlerin gösterilebileceği ifade edilmektedir. Başka bir deyişle doğru işe yetenek ve nitelik bakımından akrabalar arasında doğru tercihlerin yapılmasının önemli olduğu ve atanmaları durumunda akraba kayırmacılığının zararlı olmadığı ifade edilmektedir. Başka bir deyişle doğru işe doğru akraba seçimi yapıldığında doğru sonuçlar elde edilebileceği belirtilmektedir (Akt. Demirbilek, 2018: 31).

Az gelişmiş ve gelişmekte olan toplumlarda halen geçerliliğini koruyan geleneksel bağlılıklar ve yükümlülükler, kamu görevlisinin akrabalarını "kollaması" ya da "kayırmasını" neredeyse bir görev olarak görmektedir. Öyleki bu bireyler akrabasını kayırmadığı zaman, akrabasının gözünde saygınlığını ve itibarını kaybedebilir.

2.1.4.2. Kayırmacılığın Olumsuz Etkileri

Kayırmacılığın bir toplumda çok yaygın görülmesi, o toplumda yetişen çocukları da etkileyebilir. Hatta kayırmacı kültürle yetiştirilen çocuklarda "özgüven eksikliği, aşağılık kompleksi, kendini yetersiz hissetme" gibi psikolojik problemlerin nüksettiği görülmektedir. Sürekli kayırılarak yetiştirilen çocuklar, kayırmacı ebeveynlerinden ayrıldıklarında hayatın zorlu engelleri ile baş edememekte ve muhtaçlık sendromundan kurtulamamaktadırlar. Bu tür çocuklar, maddi yönden ne kadar desteklenirse desteklensin, kayırmacı kültürün kazandırmış olduğu "hazıra konma" psikolojisinden

kurtulamayacaklardır ve bu durum çeşitli travmatik rahatsızlıkları da beraberinde getirecektir (Biber, 2016: 60).

Adam kayırmacılığının toplumda yaygın olarak görülmesi, insanları ikiyüzlülüğe sevk etmekte, iktidarda olanı ve güçlüyü alkışlamaya, yanlışlar karşısında “*görmedim*” ve “*duymadım*” tavrı sergilemeye yöneltmektedir. Kamu kurumlarındaki bazı çalışanlar, iktidara gelen siyasi düşünceye göre tavır takınabilmekte, mevcut konumunu korumak veya daha üst kadroya geçmek amacıyla siyasi iktidarın birçok talebini karşılamaya hazır, pasif bir tutum sergileyebilmektedirler. Siyasi iktidar taraftarları zaman zaman kişisel çıkarları için çevresindeki diğer insanların zararına olabilecek her türlü uygulamayı onaylayabilmekte ve kendilerinden farklı düşünenleri cezalandırmaya çalışmaktadır (Turgut, 2007; Akt. Meriç, 2012: 26). Bu durum, insanları “*görmedim /duymadım/konuşmadım*” gibi üç maymunu oynama tavrını sergilemeye ve yanlışları devam ettirmeye yöneltmektedir.

Kayırmacılık olgusunun, içinde yaşadığımız toplumun bireylerine kayırmacı tutum ve davranışları empoze ettiği ve kazandırdığı söylenebilir. En temelde adalet algısını izole eden bu sosyal davranış bozukluklarının toplumda maddi ve manevi kayıplara neden olduğu ve bunun bütün ülkeyi etkilediğine dikkat çekmek gerekir. Görüldüğü gibi mikro (bireysel) düzeyde başlayan bir uygulama olan kayırmacılığın, makro (toplumsal, ülkesel) etkileri yaratabilecek bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir. Birçok ülkede, özellikle gelişmemiş ülkelerde, verimlilik kaybının en önemli sebebi kayırmacılık olarak gösterilmektedir (Kim, 2007: 103; Akt. Demirbilek, 2018: 4).

Büte ve Tekarslan (2010) çalışmalarında; aile işletmelerinde akraba kayırmacılığı (nepotizm) arttıkça, aile üyesi olmayan çalışanların iş streslerinin arttığını, iş tatmini, işverene güven ve adalete olan inançlarının azaldığını, bunun; çalışanların performansları düşürdüğünü ve işten ayrılma isteklerini artırdığı saptamışlardır. Büte'nin (2011) yaptığı derlemeye göre kayırmacılığın olumsuz etkilerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Akt. Turhan, 2016: 91, 92):

- Kayırılmayan kişilere pek çok olumsuz etkileri bulunmaktadır. Örneğin; motivasyonları düşer, güvence eğilimleri azalır, bağlılıkları azalır, sessizlik davranışına bürünürler, kurumları lehine fikir ve önerilerini paylaşmazlar.
- Kayırılan tarafa da olumsuz etkileri vardır. Kayırmacılığa tabi olan birey çalışmadan

bir şeyleri elde ettiğini görünce kendini geliştirmez, motivasyonu düşüktür, diğer çalışanlarla iletişimi iyi değildir.

- Kurumda, çatışma ortamı yaşanır.
- Güvensizlik iklimine neden olur.
- İşletme, rasyonel davranmadığından dolayı işler aksar, büyüme yavaşlar.
- Kurumsallaşma yolunda geri kalınır.
- Kurum imajı ve itibarı zedelenir.
- Liyakat sistemine dayanmadan işlerin gerçekleştiği bir işletmenin uzun vadeli olması beklenemez.
- İşletmeler ve insanlar bu işletmelerle iş yapmaktan uzak dururlar.
- Profesyonelleşme güçleşir.

Aile işletmeleri hem Türkiye ekonomisinde hem de dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Aile işletmelerinin ekonomideki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi ve sorunlarının ortadan kaldırılması gerekmektedir. Çünkü bu sorunlar aile işletmelerinin etkinliğini ve verimliliğini düşürmektedir. Aile işletmelerinin karşı karşıya kaldığı önemli sorunlardan biri de nepotizmdir (Büte, 2011c: 177).

Söz konusu kayırmacı tutumların, örgütler üzerindeki etkisini en aza indirmek için, bu tutumların önünü kesecek kuralların, yönetmeliklerin, tüzüklerin ve pratiklerin, devlet eliyle hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bu düzenlemelerin başında, fiziksel ortamın, iş yükünün, görev gerekliliklerinin, çalışma programlarının iyileştirilmesi ve iş stresinin profesyonel yardımla ya kaldırılması ya da çalışanlar üzerinde eşit şekilde dağıtılması gibi önlemler yer almaktadır. Yine, özellikle çalışanlar üzerindeki stresin nasıl azaltılacağı, verimli bir iş ortamının nasıl yaratılacağı ve çalışanlar üzerinde adil bir iş ortamı psikolojisinin nasıl oluşturulacağı konularında, yöneticilere yönelik eğitim programları düzenlenebilir. Bunun yanında, çalışanların iş streslerini kendi başlarına tanımlayabilmeleri, çözebilmeleri ve etkili biçimde yönetebilmeleri için de seminerler gerçekleştirilebilir (Araslı ve Tümer, 2008; Akt. Aydın 2015: 85).

2.1.5. Okul Yönetiminde Kayırmacılık

Değerlere dayalı eğitim örgütlerinden biri olan okullar, eğitim sisteminin üretim amaçlı örgütlenmesidir. Okulun yönetim sürecinde, kararlarda ve uygulamalarda

kaçınılması gereken etik dışı davranışlardan bazılarına *ayrımcılık* ve *okul yönetiminde kayırmacılık* denilebilir.

Okul yönetiminde kayırmacılık, okul yöneticilerinin, okul 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, kendisiyle aynı ve benzer olan kişileri destekleme, koruma, kollama, himaye etme vb. gibi tutum ve davranışlar ile onlara öncelik tanıma ve ayrıcalık sağlamaları şeklinde tanımlanabilir (Demirbilek, 2018: 3). Eğitim alanında çalışan okul yöneticilerinin çoğu doğru değerler ve etik kurallar ile donandığını düşünürler. Ancak zamanla meydana gelen değişimler sonucunda benimsedikleri değerler ve etik kurallar aşınabilir ve doğru yoldan sapabilirler (Çelik, 2015: 89, 90).

Okul yöneticisi okulun amaçlarına ulaşma sürecinde eğitim çalışmalarını etkileyen ve yönlendiren kişidir (Yılmaz, 2006: 38). Okul yöneticisi, öğretmenler için mükemmelliğe ulaşma yolunda standartları ve değerleri belirleyen temsil eden bir model olmalıdır (Şişman, 2013: 51). Yöneticiler, okulu yönetirken etik ilkelere uyararak, yönetsel etiğin okul içinde ve dışında etkili olmasına özen göstermelidirler (Gül, 2018: 245). Etik kurallara uymada kişisel sorumluluğun yerine getirilmesi, astlardan çok yöneticileri birinci derecede ilgilendirmektedir. Çünkü üstün yapmış olduğu hata, astlar tarafından meşrulaştırılabilir. Okul yöneticisinin öncelikle etik kuralları içselleştirmesi gerekir. İş ahlakı ilkelerini içselleştirmeyen okul yöneticileri, ilkesizlik sorunu yaşamaktadır. Öğretmenler de etik ilkelerin okul yöneticisi tarafından içselleştirilmesine yardımcı olabilir. Ama öğretmenlerin bu etik ilkeleri okul yöneticisine zorla kabul ettirme gibi bir yetkileri bulunmamaktadır. Etik ilkelerin içselleştirilmesi, tamamen ahlaki ve vicdani bir sorumluluğu gerektirmektedir (Çelik, 2015: 102). Örgütlerin günümüzde yaşanan ve gelecekte de yaşanacak hızlı değişme ve gelişmeler karşısında varlıklarını sürdürebilmeleri ancak; yaratıcılık, yönlendiricilik, etkileycilik gibi çok boyutlu liderlik süreçlerini içeren dinamik bir yönetim anlayışı kazanmış liderler aracılığı ile olanaklı olacaktır (Gümüşeli, 2001: 537).

Başarılı okullarda fikir birliği güçlü bir şekilde hissedilir. İnsanların neyi desteklediğini ya da neyin başarılmak istendiğini hesaplamak yeterli olmamakta; birlikte

yaşamak için bir değer sistemini temsil eden ve kararların ve eylemlerin temelini oluşturan bağlayıcı ve resmi bir anlaşma ortaya çıkmak zorundadır. Bu da okul sözleşmesidir. Hem vizyonun değeri hem de sözleşmenin değer katılmış boyutu oluştuğunda öğretmenler ve öğrenciler, yüksek motivasyon ve istekle karşılık verir, performansları normalin çok üstünde seyreder (Sergiovanni, 2015: 73).

Bugün dünyanın karşı karşıya olduğu en önemli liderlik sorunu, güven eksikliğidir. Yöneticilerin karakter özellikleri, insanların uzun vadede kendilerine bağlanması ile yalnızca kısa vadede boyun eğmeleri arasındaki farkı oluşturur. Dürüstlük, sadakat, adalet, sabır ve güven bilinci gibi temel ilkelerden ayrılmayan yöneticiler, başlattıkları girişimlerin örgütü ileriye götürecek dürüst çabalar olarak algılandığını görürler (Pennington, 1998; Akt. Çelik, 2015: 106). Bu durumda yöneticilerin duruşu çok önemlidir, çünkü yöneticiler tutum, davranış ve uygulamalarıyla örgütte güven oluşturabileceği gibi oluşmuş güveni de yok edebilirler (Büte, 2011b: 175).

Pounder ve Blase (1988)'e göre okul müdürlerinin kayırmacılık tutumları, tartışmasız tüm eğitsel örgütlerin karmaşık bir gerçeğidir ve ortadan kalkması pek olası görünmemektedir. Hatta bazıları, kayırmacı tutum ve davranışların, örgüt içerisindeki kimi gerekli fonksiyonları yerine getirdiğini düşünmektedir. Kayırmacı eylemler, okulun potansiyel kaynaklarının, gücünün ve öğretmen performansının altını oyan çok önemli bir politik olgudur. Her ne kadar kayırmacılık, okullarımızın politik bir gerçeği olsa da; müdürler tarafından sergilenen kayırmacı tutumlar ile bunların, öğretmenler üzerinde yarattığı etkilerin anlaşılması, görülme olasılığı yüksek ciddi işlevsizlik sonuçlarının da azaltılmasını sağlayacaktır (Akt. Taşkın, 2018: 36).

Okul yöneticisi örgütsel etiği kurumsallaştırmaya çalışırken, eşitlik ilkesine uymak zorundadır. Bireysel düzeyde içselleştirilen etik kurallar, örgütsel düzeyde kurumsallaştırılabilir. Okul yöneticisi, okuldaki bütün informal grupları etik ilkeler konusunda birleştirebilmelidir. Bir okulda birkaç öğretmenden oluşan bir informal grubun kendine özgü etik ilkeleri varsa ve bu grup okuldaki diğer informal grupların etik ilkelerini benimsemiyorsa, o okulda paylaşılan örgütsel etikten söz edilemez. Dolayısıyla etik kuralların okuldaki bütün personel tarafından paylaşılan etik kurallara dönüşmesi gerekir (Çelik, 2015: 103).

Örgütlerdeki dinamik sosyal ilişkiler karmaşanın nedenlerinden biridir. Değişik risk alıcılar, müşteriler, gündem belirleyiciler, politikacılar, çıkar grupları, mesleki birlikler ve örgütler, yönetim üzerinde etkili olacaktır (Starrat,1995; Akt. Çelik, 2015: 101). Farklı kesimlerin okul müdüründen değişik beklenti ve istekleri, okul müdürlerini sürekli olarak etik sorunlarla yüzyüze getirmektedir (Akbaba, 2003; Erdoğan, 2012; Uğurlu, 2012; Akt. Erdem, 2015: 2). Bu farklı kesimlerden yani baskı gruplarından okul müdürlerine; öğrencilerin keyfi olarak sınıf değiştirmesi, mesleki açıdan iyi olarak tanınan bir öğretmenin sınıfına verilmesi, notunun yükseltilmesi, devamsızlık, kayıt gibi konularda rica ve emirler gelmektedir. Gül (2018: 240)'e göre; kamu kurumlarında yolsuzluk, kayırmacılık gibi etik dışı eylemler istenmiyorsa, bunun da ilk savunucusu ve takipçisi yöneticiler olmalıdır.

Ahlaki açıdan liderliğin bir amacı liderliğe gereksinimi ortadan kaldıran şartlar olan normlar ve amaçlar gibi alternatifler oluşturmaktır (Sergiovanni, 2015: 56). Okul ortamında etik değerlerin hakim olması için egemen kılmak için atılacak ilk adım, okulun etik kurallar programının hazırlanmasıdır. Okul yaşamında diktatörlüğe yer yoktur. Eğer okul yöneticisi öğretmenlerden etik değerlere uygun davranmasını bekliyorsa, verdiği öğütleri önce kendisi tutmalıdır. Etik ilkeleri okul kültürüne yerleştirmeye çalışan okul yöneticileri, bu ilkeleri yüksek sesle dile getirirler. Etik liderlik açısından okul yöneticisini bekleyen önemli bir zorluk, bu etik bağlılığı her gün yaşamak ve okul kültürü içinde canlı tutmaktır (Çelik, 2015: 107). Yalnızca etik kodlara bağlı davranışlar ile amaçlar ve değerler bir araya geldiğinde, öğretmenlerin yaptıkları ile niçin yaptıkları birleştiği zaman meslek etik kodları, mesleki etik kuralları olmaktan çıkıp güçlü ahlaki değerler haline gelecektir (Sergiovanni, 2015: 55).

Okulların toplumsal kurumlar olmaları bazı zorlukları ve sorunları da beraberinde getirdiği, bunlardan birinin de “*siyasi ayrımcılık*” olduğu belirtilmiştir (Keskinkılıç-Kara, 2016: 1373). Eğitim örgütlerinde siyasi ayrımcılıktan en fazla etkilenecekler öğretmenlerdir. Okullar toplumun ve onu oluşturan bireylerin üzerinde fazla etkiye sahip örgütler olduğundan; müdüründen öğretmenine kadar tüm çalışanların etik ilkeler çerçevesinde davranmasını zorunlu kılmaktadır. Çünkü okulda yöneticilerin ve öğretmenlerin meşrulaştırdıkları davranışlar bir gün toplumda da meşrulaşma olasılığına fazlaca sahiptir (Strike, 2007; Akt. Keskinkılıç-Kara, 2016: 1373).

Yılmaz'ın (2006), TKB'deki (2006) aktarımına göre ilköğretim denetçilerine ulaşan, okullarda açılan soruşturma emirlerine göre okullar hakkındaki şikâyetler ve şikâyetler kapsamında açılan soruşturma konularına bakıldığında, bazı şikâyet konuları şunlardır (Akt. Demirbilek, 2018: 9, 10):

- 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.

Çoğu okul yöneticisi; güdülemeyi, doğru liderlik tarzını uygulamayı, ahlaki durumu artırma ve doğru bağlılık ortamını okul yönetiminin özünü, yani eğitim yönetimi uzmanlık alanının “*çekirdek teknolojisini*” temsil edilerek nasıl yapacağı ile ilgili bilgi ve beceriyi görme eğilimindedir. Buna karşın; bunlar, alışlagelmiş şekilde okul yönetim müfredatına

egemen olan, yönetsel uzmanlıklar listesinde büyük önem kazanan ve yöneticiler göreve başladıklarında oldukça kıymetli olan ilgilidir (Sergiovanni, 2015: 33).

Okul yöneticilerinin başarılı olmak için, geleceğin eğitim yöneticilerinin temel yeterliklerinin iyi belirlenmesi gerekir. Okul yönetiminde başarılı olmak için, yeterliliğin yanında; yeterliklere uygun ahlaki inançlar, ölçütler ve eğilimler setinin belirlenmesi gerekir (Çelik, 2015: 98). Öğretmenin haklarının sağlanması yönetimin etik yükümlülükleri arasındadır (Aydın, 2013: 56). Eğitim kurumları olan okullarda okul yöneticilerinin kayırmacı tutum takınarak kayırmacı davranış sergilemesi, doğrudan okul yöneticisi ve öğretmeni, dolaylı olarak da öğrenci ve toplumu olumsuz etkileyecektir. Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları, öğretmenlerin verimini ve performansını düşürerek eğitim faaliyetlerinin de sağlıklı yürütülememesi sonucunu karşımıza çıkarmaktadır.

2.1.6. Kayırmacılıkla Mücadele Yöntemleri

Biber (2016), kayırmacılıkla mücadele yöntemlerini aşağıda verilen şekilde sıralamıştır:

- Eğitim
- Yasal Düzenlemeler
- Denetim
- Etkin Sınav Yönetimi
- Kayırmacılık Eylemlerine Tepki

Bunlar aşağıda sırasıyla açıklanacaktır.

2.1.6.1. Eğitim

Özellikle, ülkemizde hak ihlallerine ve kamu hizmetleri aksamasına neden olan kayırmacı faaliyetleri uygulayan; bu faaliyetlerin neden, sonuç ve etkilerini değerlendiremeyen veya görmezlikten gelen kayda değer bir kitle mevcuttur. Toplumun kayırmacılık algısına yönelik yaklaşım değişmediği sürece, nesilden nesile aktarılan bu davranışın sönmesi imkânsızlaşır. Özellikle birey, kişilik kazanımı sürecinde kayırmacılık faaliyetleri ile himâye etme, koruma, kollama davranışları arasındaki muhtemel farkları ayırt edebilme yetisini kazanmalıdır. Özellikle de kayırmacılığın hak ihlallerine neden olan hukuki boyutu, eşitlik ve adalet ilkelerini zedeleyici yanı kamu kurumlarına verdiği

tarifsiz zararlar kayırmacılığı, *etik eğitiminin* odak noktası haline getirmektedir (Biber, 2016: 81).

Yöneticilerin etkili bir iletişim yeteneğine, zeki, çok yönlü bir kişiliğe sahip, bilgili, kendine güvenen, sorumluluklarını bilen, insan ilişkilerinde başarılı ve etkili karar veren kişiler olması istenmektedir. Artık günümüzde özellikle gelişmiş ülkelerde bu özelliklere ek olarak okul yöneticilerinden, problemleri doğru tespit edebilme ve çözme yeteneğine sahip olması, kriz durumlarında soğukkanlılıkla karar vermesi beklenmektedir. Onun için yönetici adaylarının seçiminde; adaylara görüşme esnasında örnek olay çözümlemesi yaptırılarak onların problemleri nasıl algıladıkları, ne gibi unsurları niçin ön plana çıkardıkları sorularak, yönetici adayları hakkında geniş çaplı bilgi edinilmeye çalışılmaktadır (Çelikten, 2016: 132). Okul yöneticisinin, öğretmenlik kadar yöneticilik eğitimi de görmesi gerekmektedir. Halbuki bugünkü okul yöneticilerimiz böyle hazırlanmadıkları gibi hazırlanmaları olasılığı henüz gözükmemektedir (Bursalıoğlu, 2013: 204).

Dünyadaki uygulamalara bakıldığında öğretmenlerin etik ilkeler çerçevesinde yetiştirilmesi, hizmet öncesi eğitim süreçlerinde başlar (Aydın, 2013: 56). Kamu kurumlarında hizmet içi eğitimler verilmeli, kayırmacılık üzerine gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri rapor edilmeli ve çalışan personel üzerinde oluşturulmak istenen farkındalık seviyesi daimi olarak kontrol edilmelidir. Ayrıca eğitim faaliyetleri sonrası meydana gelen kayırma eylemlerindeki oransal değişim takip edilmeli, bu faaliyetlerden beklenen verimin gerçekleşip gerçekleşmediği gözlemlenmelidir. Kayırmacı faaliyetlerin yaygın olarak yaşandığı ülkemizde bu tür etik dışı davranışların sakıncalarını da içeren bir formatı, eğitim ve öğretim faaliyetlerine yansıtmak gerekmektedir. Belki bu yolla, kamuda, kayırma anlayışıyla yetişmiş eski personelin, atanmış yeni personele kayırmacı iş ahlakını empoze etmesi önlenmesi için kamu kurumlarında aşağıdaki konularda hizmet içi eğitimler verilebilir (Biber, 2016: 44- 82):

- Kayırmacılığın tanımı,
- Kayırmacılığın sosyolojik yönü,
- Kayırmacılığın hukuki yönü,
- Kayırmacı faaliyetlerin türleri,
- Kayırmacılık örnekleri,
- Kayırmacılığın toplumsal etkileri,

- Kayırmacılığın kurumsal etkileri,
- Kayırmacılıkla mücadele yöntemleri şeklinde sıralanabilir.

2.1.6.2. Yasal Düzenlemeler

Kayırmacı faaliyetler adına başvurulmuş yöntemler arasında ceza-i yaptırımların önemi yadsınamaz. Toplum düzenini sağlayan hukuk kuralları; eşitlik, adalet, özgürlük, insan hakları gibi alanlarda kendini gösterse de toplumu, ahlaki çöküntüye sürükleyebilecek fiilleri göz ardı etmesi beklenemez. Özellikle kayırmacılık gibi ahlak dışı tutum ve davranışlar, sosyal düzenin sağlayıcılarından olan “eşitlik” unsuruna darbe vurmaktadır. Bu nedenle, bu tür fiillerle etkin mücadele için ceza muhakeme ve yöntemlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Biber, 2016: 82). Direkt kayırmacı fiiller için uygulanan bir ceza-i yaptırım bulunmamasıyla birlikte “görevi kötüye kullanma suçu”, kayırmacılık fiiline öngörülecek ceza için yol gösterici norm niteliğindedir. Aynı zamanda bu kayırmacı uygulamalarla 1982 Anayasasında belirtilen *kanun önünde eşitlik ilkesini*” de ihlal etmektedirler.

2.1.6.3. Denetim

Kayırmacılık faaliyetlerini denetlemek, bu eylemlerin uygulamasını ispatlamak kadar zordur. İstatistiklere yansıyan bir performans zafiyeti veya muhasebe kayıtlarında meydana gelen usulsüzlükler, birtakım resmi kayıtlarda kendini gösterebilir. Ancak kayırmacı eylemler bu denli net bir şekilde kendini göstermez. Bu tür faaliyetler daha çok çalışanların ruh hallerine yansıyan ve onların davranış şekillerinde köklü değişimlere neden olabilecek kapasiteye sahip eylemlerden oluşur. Denetleyici ise, çalışanların ruh hallerini çözümlenemeyeceği gibi bu tür eylemleri diğer etik olmayan eylemlerden ayırt edecek araçlara da sahip değildir. Ancak aşağıda verilen, bazı önleyici tedbirlerle desteklenmiş bir denetleme sistemi kurumlar üzerinde işletilebilir (Biber, 2016: 87, 88):

- Aynı kurumda çalışan eş, kardeş veya akrabaların nepotist uygulamalara taraf olup olmadıklarının anlaşılması için bu şahıslar üzerinde tahkikat yapılması ve bu tahkikatın diğer personele aksettirilmesini sağlamak,
- Amirlerin ve çalışan personelin muhtelif zamanlarda yeterlilik seviyelerinin ölçülmesini sağlamak,
- Kurum içi informel ilişkilerin boyutunu ortaya koyabilecek anketlerin düzenlenmesini sağlamak,
- Mülâkatla personel alımı gerçekleştiren kurumlarda sınav komisyon kararlarını

yorumlamak,

- Amir tarafından tespit edilen başarılı ve başarısız personelin gerçeklere uygun değerlendirilip değerlendirilmediği hususunda araştırma yapmak,
- Kurum içerisinde veya kurumlar arası “tercih edilen” ve “tercih edilmeyen” birimlerin tespitini sağlamak ve bu birimlerin tercih edilebilirliğinin ölçütlerini sorgulamak, tercih edilmeyen birimlerde görev yapmamış personelin hangi kriterlere göre tercih edilen birimlerde sürekli olarak çalıştığını ve bu birimlere nasıl nakledildiğinin araştırılmasını sağlamak,
- Mektup, e-posta, telefon yoluyla denetleyici ile irtibata geçen personelin veya vatandaşların şahit oldukları kayırmacı eylemlerin üzerine gitmek,
- Somut olarak kamu etik ilkelerine aykırı davranışlar sergileyip yapmış oldukları kayırmacılık faaliyetleri tespit edilenlerle ilgili olarak istatistik tutmak,
- Kayırmacılık olaylarını tespit ve analiz birimleri oluşturmak gibi tedbir ve eylemler bu sisteme işlerlik kazandıran uygulamalardır.

2.1.6.4. Etkin Sınav Yönetimi

Etkin sınav yönetimi, özellikle atama kayırmacılığını engellemek için alınan tedbirler ve bu tedbirler ışığında yönetilen sınavları ifade eder. Özellikle devlet, kendi organlarını oluşturan kamu kurumlarında çalışacak personeli kamu hizmetlerini en verimli şekilde sürdürebilecek kişiler arasından seçmek zorundadır. Etkin sınav yönetiminin sağlayıcıları şu şekilde sıralanabilir (Biber, 2016: 88, 89):

- Kanun ve yönetmeliklerle, devlet memurluğuna alınacak kişilerde aranan şartlar ve yapılacak sınavlarda öngörülen standartların belirlenmesi,
- Kopya skandallarını önleyici güvenlik önlemlerinin alınması, (sınav yerlerinde giriş ve çıkışlarda yapılan önleyici aramalar, sınav evraklarının sağlıklı teslimi vb.),
- Kameralı sınav merkezleri ve birbirleriyle bağlantısı olmayan denetçilerin seçiminin sağlanması,
- Mülakatlı sınavlarda: kameralı kayıt sisteminin şart koşulması, birbirleriyle bağlantısı olmayan komisyon üyelerinin tayin edilmesi, seçilen adayların seçilme nedenleri ile elenen adayların elenme sebeplerini gösteren detaylı raporların elde edilmesini sağlama,
- Test usulü ile yapılan sınavların değerlendirilmesinde bilgisayar ortamında barkot okuma sistemiyle değerlendirme,
- Fiziksel yeterlilik sınavlarında adaylara eşit imkanların sağlanıp sağlanmadığını

kontrolünün sağlanmasıdır.

2.1.6.5. Kayırmacılık Eylemlerine Tepki

Kayırmacılık faaliyetlerinin yoğun olduğu ülkelerde, bu faaliyetlere yönelik tepkilerin de zayıf olduğu söylenebilir. Toplumun kayırmacı davranışları içselleştirmesi ve bu davranışların olağan davranış örüntüsü haline alması, kayırmacı eylemlerin deşifre edilmesinin önündeki en büyük engellerdir. Kayırmacılığın toplum karakteristiği haline gelmesi, bireylerin davranış kazanımlarını da doğrudan etkilemektedir. Yoğun kayırmacı faaliyetlerle büyüyen bireyler, aldıkları bu miras sayesinde bu faaliyetlerin uygulayıcıları konumuna gelirler ve toplum, kayıran ve kayırılanlardan oluşan kayırmacı bir yığına dönüşür (Biber, 2016: 90). Bu kayırmacı yığını ancak, kendi deyimleriyle kollanmadıklarında tepki gösterirler. Buldukları mevkiden uzaklaşmak istemeyen bu kayırmacı yığın amaçlarına ulaşabilmek için amirlerinin gerçekleştirdiği kayırmacı faaliyetlere çanak tutarak, zincirin halkalarındaki yerlerini alırlar.

Tepkisizlik de kayırmacı faaliyetlerini arttıran bir etkidir. Özellikle kurum çalışanları, yönetimin kendilerine eşit davranmadığını düşünmeye başlayınca, yönetime olan güven sarsılır, ancak güvensizlik yönetimle sınırlı kalmaz. Kayırmacı faaliyetlerin etkisiyle çalışanlar arasında da güvensizlik ortamı doğar ve daima kayırılanların başarılı olacağı bilindiği için rekabet azalır ve monoton, etkinliği solmuş bir çalışma hayatı kendini gösterir. İş verimi ve personelin performansında ciddi düşüşler görülür. Kayırılmayanların tepkisiz kalması, kayıran ve kayırılanların ekmeğine yağ sürmekte, onları bu tutum ve davranışlarında daha da cesaretlendirmektedir. Kayırmacı faaliyetlere gösterilebilecek tepkileri şu şekilde sıralayabiliriz (Biber, 2016: 91, 92):

- Eylemin icrası tespit edilirse; bir üst amire, kamu etik kurullarına veya etik dışı faaliyetleri gözlemleyen diğer kurumlara faaliyetin içeriği ile ilgili bilgi verilmelidir.
- Kayırmacılarla informel ilişkiler kurulmamalıdır.
- Davranışın kendisine, toplumun her kesiminden, yazılı ve görsel basın da dâhil, tepkiler yağmalı; kayırmacılık olgusu ülke gündemine oturmalı ve konu ile alakalı yasal düzenlemeler yeniden gözden geçirilmeli ve etkin çözüm arayışları içine gidilmelidir.
- Kayırmacılık faaliyetleri üzerine araştırma yapan uzmanlar tarafından, ülke çapında seminerler, toplantı ve paneller düzenlenmeli; toplum kayırmacı, eylemlerin verdiği zararlarla ilgili bilinçlendirilmelidir. Böyle bir sosyal değişim hareketinin kurumların etik yapılarının değiştirilebileceği gerçeği unutulmamalıdır.

- Kayırmacılık üzerine yapılan araştırmaların yoğunlaşması, bu tür faaliyetlerin makale, köşe yazıları ve kitaplara konu olması sağlanmalıdır.
- Kayırmacı personel ve amirlerle ilgili idari yaptırımların devreye girmesi sağlanmalıdır.
- Kamu kurumlarında kayırmacıları ele verecek sistemlerin oluşturulması yönünde yoğun çaba harcanmalıdır.
- Eğitim kurumlarında, özellikle vatandaşlık bilgisi derslerinde kayırmacılık konusuna yer verilmelidir.
- Kurumlarda meydana gelen kayırmacı eylemlerin yine bu kurumlara vermiş olduğu zararları anlatan yazı, karikatür ve kamu spotlarını kurumun duvarlarında afişe edilmesi sağlanmalıdır.
- Kurumlarda etik dışı davranışları konu alan hizmet içi eğitimlerde kayırmacılık olgusu detaylı bir şekilde ele alınmalı ve personel bilgilendirilmelidir.

2.2. YAŞAM DOYUMU

Bu alt başlık altında pozitif psikoloji bilimlerinde önemli bir yere sahip olan, iş yaşamına önemli etkileri olan, soyut nitelikli bir kavram olan *yaşam doyumunu* konusundan önce bilişsel bir bileşeni olduğu *öznel iyi olma* kavramını ele almak yerinde olacaktır.

2.2.1. Öznel İyi Olma Kavramı

Diener (2000)'e göre; pozitif psikoloji literatüründe genellikle öznel iyi olma (subjective well-being) deyimini, mutluluk olarak ifade edilmektedir (Dağlı ve Baysal, 2016: 1251). Öznel iyi olma; olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım ve yaşam doyumunu olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Olumlu ve olumsuz duygulanım, öznel iyi oluşun duyuşsal/duygusal boyutunu oluştururken; yaşam doyumunu ise öznel iyi oluş yapısının bilişsel/yargısal boyutunu oluşturmaktadır (Diener, Emmons, Larsen ve Griffin, 1985: 71; Akt. Dağlı ve Baysal, 2016: 1251).

Yaşam doyumunu, öznel iyi oluşun bilişsel bileşenidir. Kişinin türlü yaşam alanlarındaki doyumuna ait değerlendirmelerini gösterir. Birey hoşa giden yaşantıları daha fazla, hoşa gitmeyen yaşantıları daha az deneyimliyorsa yüksek iyi öznel oluşa sahiptir (Akt. Dal, 2015: 23). Pozitif duygusallığın sık tecrübe edilmesi yaşam kalitesini artırırken, negatif duygusallığın varlığı ise yaşam kalitesini azaltmaktadır (Köksal, 2015a: 25). Öznel iyi

olma, geçici duygu durumlarından çok uzun süreli duygulara odaklanır (Yetim, 2001: 134).

Mutluluk çalışmalarında en önemli konu olumlu ve olumsuz duygulanım arasındaki farklılaşmayı bulmaktır. Olumlu duygulanım, dışadönük kişilik özelliğiyle ilişkili iken, olumsuz duygulanım nevroitik kişilik özelliği ile korelasyon halindedir. Hem olumlu hem de olumsuz duygulanım kısmen kalıtsal özellik taşırlar. Ancak çevresel etkiler de olumlu duygulanımı geliştirebilirler. Özellikle iş doyumunu ve iyi giden bir evlilik olumlu duygulanımla yakından ilişkilidir. Olumsuz duygulanım ise geniş ölçüde psikolojik rahatsızlıklarla bağlantılıdır (Carr, 2016; Akt. Şahin, 2018: 20).

Ryff (1989: 1071), öznel iyi olma durumunun gerçekleşmesini bireyler için önemli olan altı ihtiyaca bağlamaktadır. Bunlar; bireyin kendini gerçekleştirme ve kendisine yönelik olumlu davranış sergileyerek *kendini kabullenmesi*, sevebilme ve empati yeteneğiyle kişilerarası güvenli ve sıcak ilişkiler kurmak olarak adlandırılan *diğerleriyle olumlu ilişkiler*, özgür irade yeteneği ve bağımsız davranabilmeyeyle özdeşleştirilen *otonomi*, bireylerin yetenekleri aracılığıyla fiziksel durumları için uygun çevre oluşturma ya da seçme olarak tanımlanabilen *çevresel hakimiyet kurma*, yaşamı anlamada ve zihinsel sağlığı oluşturmada önemli bir yeri olan *yaşam amacı*, bireylerin kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılayan ve potansiyellerinin farkına varmasına yardımcı olan *kişisel gelişimdir* (Akt. Korkmaz, 2017: 43).

2.2.2. Yaşam Doyumu Kavramı

İngilizce literatürde “*life satisfaction*” olarak kullanılan yaşam doyumunu, Türkçe literatürde “*yaşam tatmini*” veya “*yaşam memnuniyeti*” olarak adlandırılmaktadır. Sung (2003) yaşam doyumunun; moral, mutluluk, uyum ve psikolojik iyi olma gibi kavramlarla karıştırılmakla birlikte; genel olarak bireyin hayatını anlamlı bulmasını ve kendisini değerli görmesi anlamına gelen, bireyin hayatındaki tüm aktivitelere, sorumluluklara, amaçları başarma düzeylerine ilişkin tutumunun, duygularının ve hissettiklerinin bütünleşmesi anlamına geldiğini belirtmiştir (Akt. Kanten ve Kanten, 2015: 48). Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) yaşam doyumunu; bireyin yaşamla ilgili değerlendirmelerinin toplamı veya bireyin yaşamıyla ilgili genel tutumunun, genel olarak bireyin yaşam kalitesini kendisinin belirlemiş olduğu kriterlere göre değerlendirmesi olarak tanımlamışlardır (Akt. Dağlı ve Baysal, 2016: 1251). Bu değerlendirme sonucunda, arzu edilen ile başarılan arasındaki mesafe ne kadar az olursa (Onyishi ve Okongwu, 2013; Akt. Köksal, 2015b: 96), özbenlik değerlendirme algısı ne kadar yüksek olursa; bireyler o

ölçüde yaşamlarından doyum sağlayabilirler (Gürbüz ve Bayramlık, 2015: 126). Bu değerlendirme süreci, kişilerin olaylara karşı duygusal tepkilerini, ruh hallerini, yaşam doyumunu ve bazı alanlara (evlilik, iş vb.) ilişkin yargılarını içerir (Diener vd., 2003: 404; Akt. Korkmaz, 2017: 43).

Kuzulu vd.'ye (2013) göre; kişinin işi, ailesi, hobileri, sağlığı, ekonomik gücü, benlik ve kişinin yakın çevresi doyum alanı içerisinde yer almaktadır. Anlaşıldığı üzere yaşam doyumunu, yaşam hakkındaki genel duyguları yansıtmakta ve duygusal mutluluğun bir ölçüsü olarak da görülmekte; aynı zamanda, kişinin mutluluğunun ve refahının öznel ve açık bir değerlendirmesidir (Akt. Akyüz-Ünlü, 2014: 53, 54). Her birey yaşamının istekleri ve beklentileri doğrultusunda sürmesini ister. Bu bağlamda, bireylerin yaşama yönelik genel bir tutumunu içeren ve yaşamı hakkındaki duygusal tepkisini de kapsayan yaşam doyumunu, yüzyıllardır hem sosyal psikoloji hem de endüstriyel ve organizasyonel psikolojinin ilgisini çeken bir konu olmuştur (Doğan ve Şahin, 2015: 131). İnsanların mutluluk düzeyini artırmayı hedefleyen yaşam doyumunu kavramı, kısa sürede yaygınlaşarak hem pozitif davranış bilimleri hem de yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır (Şimşek ve Aktaş, 2015: 149).

Yaşam doyumunun sağlanmasında ihtiyaçların giderilmesi önemlidir. Motivasyon konusunda literatürde önemli bir yere sahip olan Abraham H. Maslow insan ihtiyaçlarını hiyerarşik düzeyde beş farklı kategoriye ayırdığı bu sınıflandırma, hiyerarşik düzene göre (alt basamaktan üste doğru) aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Maslow, 1970; Akt. Korkmaz, 2017: 47):

1. *Fizyolojik ihtiyaçlar*: Bireylerin varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan açlık, susuzluk, cinsellik, uyuma vb. ihtiyaçları ifade eder.

2. *Güvenlik ihtiyaçları*: Fizyolojik ihtiyaçlar iyi bir şekilde giderildikten sonra ortaya çıkan yeni bir ihtiyaçlar setidir. Güvenlik, istikrar, korunma, korku, kaygı ve karmaşa ortamından uzak durma vb. ihtiyaçları ifade eder.

3. *Ait olma ve sevgi ihtiyacı*: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra sevgi, şefkat ve ait olma ihtiyaçları ortaya çıkar. Bu aşamada bir arkadaş, bir sevgili, bir eş veya çocuğa ilişkin yokluk hisseden birey, sosyal bir varlık olması sebebiyle bir gruba yahut bir aileye mensup olmayı ister.

4. *Saygı ihtiyacı*: Maslow bu ihtiyacı iki taraflı olarak ele alır. İlk olarak güç, başarı, yeterlilik, üstünlük, bağımsız olma ve özgürlük ihtiyaçları üzerinde durur. İkinci olarak itibar, prestij, ün, şöhret gibi ihtiyaçların varlığını belirtir.

5. *Kendini gerçekleştirme ihtiyacı*: Kişi sonunda kendisiyle barışık olmak istiyorsa beceri ve yeteneklerine göre hareket ederek bireysel olarak uygun olduğu alanlara yönelmelidir.

Sirgy (1986) tarafından ele alınan, sosyal bilimci Abraham Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi; yaşam doyumunun sağlanmasında ihtiyaçların giderilmesinin önemli olduğunu, en alt basamaktan başlanarak her basamakta yer alan ihtiyaçların giderilmesiyle bireysel gelişim düzeyinin ve yaşam doyumunun artacağını ifade etmiştir (Akt. Kula ve Çakar, 2015: 193).

Abraham Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisine göre en alt basamaktaki ihtiyaç giderilmeden üst basamaktaki ihtiyaç giderilmez. Gelişmemiş, az gelişmiş ve gelişmekte olan toplumlarda alt düzey ihtiyaçların giderilmesi daha önemli iken; gelişmiş toplumlarda ise alt düzey ihtiyaçlar kolay karşılandığından üst düzey ihtiyaçlar daha önemlidir. Bu nedendir ki gelişmemiş, az gelişmiş ve gelişmekte olan toplumlarda bireyin yaşamında alt düzey ihtiyaçların giderilmesi güdüleyici rol oynarken; gelişmiş toplumlarda ise üst düzey ihtiyaçların giderilmesi güdüleyici rol oynamaktadır.

Yaşam doyumunu çeşitli ölçeklerle tanımlamak oldukça güçtür. Çünkü yaşam herşeyi kapsayacak kadar geniştir, bu karışıklıktan kurtulmak için yaşam doyumunu bütüncül olarak yaşam doyumu sorularıyla ölçülmesi tercih edilmektedir. Yaşam doyumunu basitçe tanımlamak mümkün değildir; çünkü yaşamın akıp geçen bir süreç olması ve bireylerin farklı beklenti, ihtiyaç ve önceliklerinin olmasından kaynaklı tanımlama kısıtlılığını ortaya çıkarmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar sonucunda bireylerin yaşam doyumlarını etkileyen unsurları, aşağıda verildiği gibi genellemek mümkün olabilir (Öztürk-Başpınar ve Çakıroğlu, 2011: 159, 161):

- Günlük yaşamdan mutluluk duymak,
- Yaşamı anlamlı bulmak,
- Amaçlara ulaşma konusunda uyum,
- Pozitif bireysel kimlik,
- Fiziksel olarak bireyin kendisini iyi hissetmesi,
- Ekonomik güvenlik,

- Sosyal ilişkiler,
- Sağlık ve kişisel güven,
- Ana, baba, kardeşler ve diğer akrabalarla ilişkiler,
- Bir çocuğa sahip olma ve onu büyütme,
- Karı-koca ilişkilerinde yakınlık,
- Yakın arkadaşlara sahip olma,
- Başkalarına yardım etme ve başkalarını gözetme,
- Devletin yerel ve ulusal etkinlikleriyle, halk etkinliklerine katılma,
- Öğreniyor olma,
- Kendini anlayabilme,
- Bir işte çalışıyor olma,
- Kendini tanıyabilme,
- Toplumsallaşma,
- Eğlenceli etkinliklere katılma şeklinde sıralanabilir.

Günümüzde yaşam doyumunu ölçmek amacıyla, Dağlı ve Baysal (2016) tarafından güncellenen ve ergenlerden yetişkinlere kadar tüm yaş grupları için uygun olan *Yaşam Doyumu Ölçeği (Satisfaction With Life Scale)*, ölçmede yaygın olarak literatürde güncelliğini korumaktadır.

Kırcı-Çevik ve Korkmaz'ın (2014) yaptıkları araştırmanın bulgularına göre; iş doyumunun yaşam doyumunu artırdığı belirlenmiş; işten elde edilen doyum ile yaşam doyumunu arasında etkili bir bağ olduğundan, işten alınan doyumun yaşam doyumunu olumlu etkilediği saptanmıştır. Bu da bireylerin çalışma yaşamında olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlar sergilenmesine neden olmaktadır.

Batı kültüründe bireysellik, bireysel özgürlük, kültürel gelişme, fırsat ve olanak sağlama değerleri her zaman toplumun ana motor gücü olmuştur. Mutluluğun işte başarıyla elde edileceği düşüncesi bir iş etiğidir. Çalışma yaşamı bireylere başarı şansını ve mutluluğu vermelidir. Bu çerçeveden ülkemize bakıldığında çalışma ve başarıyla mutluluğun ve yükselmenin elde edileceğine ilişkin değerlerin bireylerce paylaşılmadığı gözlenmektedir. Bunun yerine mutluluk daha çok grupça yaşanan (örneğin aile mutluluğu, arkadaşlarla birlikte paylaşılan başarı), birlikte düşünülen ve çoğu zaman amaç dışı karakter taşıyan bir kültürel değerdir. Bireyin başarısını her zaman yeteneği, bireyselliği

değil; mensup olduğu grubun özellikleri (örneğin tanınmış bir ailenin çocuğu olma, bir parti üyesi olma gibi) belirleyebilmektedir (Yetim, 2001: 155).

Geçmişte sadece ücret ve maddi kazanımların işgörenleri mutlu ettiği görüşü hakimken, günümüzde işgörenleri mutlu eden örgütsel birçok faktörün olduğu kabul edilmiştir (Tracy, 2015; Akt. Hatipoğlu ve Akduman, 2018: 156). İşteki mutluluk, “*daha fazla yaratıcılık, hızlı kariyer ilerlemesi, daha fazla destek alma, iyi performans sergileme, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile iyi ilişkiler kurabilme*” şeklinde tanımlanmaktadır (Pryce-Jones, 2010; Akt. Keser, 2018: 48). Ülkemiz meslek insanlarının, kendi mesleki yeterliklerine ve kapasitelerine ilişkin değerlendirmelerinde yetersizlik yargısının fazla oluşu doyumsuzlukta başlıca etmen olduğu ortaya çıkmıştır. Bu algıyı oluşturan nedenler arasında; egemen çocuk yetiştirme anlayışı, eğitimin yaratıcılığa ve araştırmaya kapalılığı, özgür girişimi engelleyen geleneksel yapı sayılabilir (Yetim, 2001: 160).

Soyut nitelikli bir kavram olan yaşam doyumu, “*öznel iyi olma*” ve “*mutluluk*” kavramları ile de yakından ilişkilidir (Vitterso vd., 2005; Akt. Doğan ve Şahin, 2015: 133). *Mutluluk*; Diener (2000)’e göre; bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarını doyumaları onların iyi olma düzeylerini yükseltmektedir. Bireylerin yaşam kalitelerini değerlendirmeleri ve iyi bir yaşamları olup olmadığına karar vermeleri kapsamında psikoloji literatüründe “*iyi yaşam*”, “*öznel iyi olma*” olarak adlandırılırken, günlük konuşma dilinde ise “*mutluluk*” olarak adlandırılmaktadır (Akt. Cihangir-Çankaya, 2009b: 24). Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK, 2019), “*Yaşam Memnuniyeti Araştırması*” nın 2018 yılı sonuçlarına göre, mutlu olduğunu beyan eden bireylerin oranı yüzde 53,4 olarak belirlenmiştir. Bu oran 2017 yılında yüzde 58 idi. Buna göre; mutsuz olduğunu beyan eden bireylerin oranı ise yüzde 11,1’den yüzde 12,1’e yükseldiğinden, Türkiye’de mutsuz birey sayısı önceki yıla göre artmıştır.

Yaşam doyumu, kapsamlı bir mutluluğun önemli bir ögesi olarak ifade edilmektedir (Diener vd., 1986; Akt. Yılmaz ve Sünbül, 2009: 173). Yaşam doyumunun amacı, “*iyi bir hayat*” olmasına rağmen insanların iyi hayat şartlarına karşı yaklaşımları farklılık göstermektedir (Diener vd., 1985; Akt. Yardım ve Karakuş, 2015: 79). Bireyler taşıdığı duygulardaki ruh halini yaşamakta; içi sevgi, şefkat, merhamet ile dolu biri ile içinde kin, nefret, çekemelik, intikam duyguları olan biri aynı olmamaktadır. Bireyi, mutlu ya da mutsuz edecek duygular sınıflandırılırsa; sevgi odaklı ve nefret odaklı duygular olarak gruplandırılır. Bireyi kendisi ve çevresi ile barıştıran, kaynaştıran, mutluluk veren güzel

duygular sevgi etrafında toplanırken; mutsuzluk veren duygular da kötü duygular etrafında toplanmaktadır (Kalyoncu, 2015: 63).

2.2.3. Yaşam Doyumu Kuramları

Yaşam doyumunu açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bazı *Yaşam Doyumu Kuramları* aşağıda verilen şekildedir:

2.2.3.1. Belli Bir Noktaya Ulaşma (Telic) Kuramı

İsteklerin doyurulmasının ya da belirli bir yaşam anında karşılanmış istek derecesinin mutluluğa yol açtığı öne sürülmektedir (Yetim, 2001: 207). İhtiyaçların giderilmesi doyum ve mutluluk, giderilmemesi doyumсуuzluk ve mutsuzluk yaratır. Ancak bu görüşlere üç eleştiri yöneltilmektedir. Bunlar aşağıda sırasıyla verilmiştir (Diener, 1984: 551):

1. İhtiyaçlar evrensel olarak düşünüldüğünde, ihtiyaçların giderilmesiyle ortaya çıkan mutluluğun ve doyumun tüm kültürlerde aynı olması gerekirdi ancak; doyum ya da mutluluk tüm kültürlerde farklı bir sınıflandırma oluşturmaktadır.
2. Kişi amaçlarına ulaşırken, amaçları ve istekleri farklı olabileceğinden, mutluluğa ve doyuma ulaşmada da farklı yollar izleyebilir.
3. Herhangi bir hedefi veya amacı olmayan kişilerin mutluluğa ve doyuma ulaşması imkânsız görünmektedir.

2.2.3.2. Haz ve Acı Kuramı

Bu kuram, Freud'un "*haz ilkesi*" ile ilgili kavramsal görüşlerini temsil eden bir kuram olup, gereksinim kuramını temel almaktadır. Bu kurama göre; birey ihtiyaçlarını giderdiğinde haz, gideremediğinde acı duyar; acının ortadan kalkmasıyla doyum ve mutluluğun ortaya çıkacağını savunur.

2.2.3.3. Etkinlik (Aktivite) Kuramı

Etkinlik (aktivite) kuramına göre; mutluluk ve doyum, bireyin gerçekleştirdiği etkinliklerinden kaynaklanmaktadır. Mutluluk da kişinin erdemli etkinliklerinden beklenir. Bu kurama göre etkinlikler; sosyal ilişkiler, hobiler gibi evrensel terimlerdir. Bireyler sahip olduğu yeteneklerini iyi bir şekilde kullandığında beraberinde doyum ve mutluluğu getirmektedir (Diener, 1984: 564). Mutluluk etkinliğin sonucunda niyetli olarak istenilmeden gelecek bir sonuçtur (Yetim, 2001: 257). Mutluluğun kaynağında bireyin

gerçekleştirdiği, bireyi iyi hissettiren etkinlikler yer almaktadır. Birey kendisini iyi hissettiren etkinlikleri gerçekleştirirse mutluluk kendiliğinden gelecektir.

2.2.3.4. Tabandan-Tavana ve Tavandan-Tabana Kuramları

Tabandan-tavana yaklaşımı; kişinin, anlık haz ve acılarının bir değerlendirmesini yaparak kendini mutlu veya mutsuz olarak görmesidir. Küçük hazların biraraya gelmesinden mutluluk oluşmaktadır. Küçük mutlu anlar birleşerek, büyük mutlu bir hayatı ortaya çıkarmaktadır (Kozma ve Stones, 1980; Akt. Diener, 1984: 565).

Tavandan-Tabana yaklaşımına göre ise; mutluluğun bireyin karakteriyle ilgili bir değişken olduğunu ileri sürülmektedir. Kişinin sahip olduğu bireysel tutumlar, mutlulukta önemli rol oynamaktadır. Kişinin yaşama bakışı, tutumu mutluluğunu şekillendirmektedir (Diener, 1984: 565).

Tabandan-tavana yönelimi içerisindeki değişkenler *nesnel yaşam koşulları* ile ilgili değişkenler iken, tavandan-tabana yönelimi içerisindeki değişkenler *kişiselliği ve özneliği* olan değişkenlerdir (Çelik, Sanberk ve Deveci, 2017: 656).

2.2.3.5. Yargı Kuramları

Yargı Kuramına göre yaşam doyumu; bazı standartların gerçek durumlarla karşılaştırılmasıyla meydana geldiğini savunmaktadır. Buna göre gerçek durumların standartlara yaklaşması veya aşmasıyla mutluluğun ve doyumun ortaya çıktığını savunmaktadır. Yargılama kuramında, kişi kendisini kıyasladığı kişilere göre değerlendirmektedir. Buna göre; kişi kendisinden daha kötü durumdaki bireylerle kıyaslama yapmışsa bunun, kişinin yaşam doyumunu artırdığı savunulmaktadır (Diener, 1984: 566). Kişinin kendini değerlendirmesi başka kişilerle karşılaştırma olduğundan; yaşam doyumunun artması ya da azalması da bu kişilerin sahip olduğu şartlara bağlı olmaktadır.

Farklı ölçütlere göre oluşan bu yargı kuramları aşağıdaki şekilde verilebilir:

Uyum (Adaptation) Kuramı: Diener (1984: 567), ilk kez meydana gelen olayların iyi ya da kötü oluşuna bağlı olarak, mutluluk ya da mutsuzluğa sebep olacağı ancak, zaman geçtikçe olayların duyguyu hissetirme gücünü kaybedeceğini savunulmaktadır. İyi ya da kötü durumlara adapte olan bireyler uzun zaman mutluluğu ya da mutsuzluğu hissetmedikleri savunulmuştur.

Sosyal Karşılaştırma Kuramı: Diener vd. (1999); birey kendini karşılaştırdığı diğer bireylerden daha iyi bir durumda ise mutlu olduğunu fakat diğerlerine göre daha kötü bir durumda ise mutsuz olduğundan bahsetmiştir (Akt. Korkmaz, 2017: 53).

Çoklu Uyuşmazlık Kuramı: Michalos'un (1985) ortaya attığı bu yargı kuramında; insanların kendilerini diğer insanlar, geçmiş yaşam deneyimleri, gereksinimler, amaçlar, ideal doyum düzeyi gibi birçok farklı ölçüt ile karşılaştırdığından bahsetmiştir (Akt. Şahin, 2018: 18).

2.2.3.6. İlişkilendirici (Bağ) Kuramlar

Bu kurama göre; bireyler olayları bilişsel, hatırlama(hafıza bağları) ve koşullanma ilkeleri ile ilişkilendirir. *Bilişsel ilkelerde*, bireyler kendilerini mutlu eden olayları içsel etmenlere bağlarsa ya da olayları iyi olarak algılayarsa mutlu olacaklardır. *Hatırlama(hafıza bağları)* ile ilgili araştırmalar, mutlu bireylerin olumlu ağlar geliştirip, olumlu olayları daha kolay hatırladıkları olumsuz olayları ise daha az hatırladıklarını savunur. Duygunun *klasik koşullanma* ile ortaya çıktığını savunur. Klasik şartlanmayla oluşan duygunun yok olmaya aşırı derecede dirençli olduğunu savunmaktadır (Diener, 1984: 566).

2.2.4. Yaşam Doyumunu Etkileyen Faktörler

Diener (1984), yaşam doyumunun kişinin mevcut yaşam şartları ve kişisel standartlarına göre değişebilecek dinamik bir yapısı olduğunu belirtmektedir (Akt. Dağlı ve Baysal, 2016: 1251). Veenhoven (1996), yaşam doyumunun belirleyicilerini; hayattaki değişimler yani toplumun kalitesi, kişinin toplumdaki yeri, bireysel yetenekleri, yaşamının seyri, deneyimli olması, gelişimin içsel ilerlemesi yani sonuç çıkarması gibi etkenlerle açıklamıştır (Akt. Dal, 2015: 25). Aslında mesleğinden ve gelir düzeyinden memnuniyet duyan; iyi bir aile yaşamına, sosyal bir ortama ve kaliteli iş çevresine sahip olan aynı zamanda sağlıklı olan bireylerin genel olarak yaşam doyumunu elde edecekleri söylenebilir (Kanten ve Kanten, 2015: 50). Buna göre yaşam doyumunu etkileyen faktörlerin bazıları aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir:

2.2.4.1. Eğitim:

Eğitim, isteklerin ve beklentilerin artmasına neden olabilmektedir. Bireyler eğitim yoluyla bilinçlendikçe farklı ve üst istemlerde bulunabilirler. Ülkemizde, Yetim'in (1996) yaptığı bir çalışmada yüksek öğretimli bireylerin toplumun genel değer yönelimlerinden

ayrı yönelimlere sahip olmaları durumunda düşük yaşam doyumu gösterdikleri bulunmuştur. Bu durum, ülkemizde özellikle yüksek öğrenimliler bakımından sıkça gözlenmektedir. Yüksek öğrenimli bireyler, aldıkları eğitimin ve sahip oldukları kültürel düzeyin gereği yeni, modern ve farklı değerlere yönelmekte; ancak bu değerlere göre yaşamak ödüllendirici olmadığından ve genel kabul görmediğinden mutsuz olabilmektedirler (Yetim, 2001: 162). Weaver'e (1978) göre; eğitim kişi için zenginleştirici etkisine rağmen beklenti düzeyini artırdığından hayatın alternatifleri için hayatı daha tedirgin hale getirmektedir (Akt. Köker, 1991: 29).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK, 2019) "*Yaşam Memnuniyeti Araştırması*"nın 2018 yılı sonuçlarına göre; eğitim durumuna göre mutluluk düzeyi incelendiğinde; en yüksek mutluluk oranı, yüzde 59 ile bir okul bitirmeyenlerde görülmüştür. Bunu sırasıyla; yüzde 53,9 ile yükseköğretim mezunu, yüzde 52,6 ile ilköğretim veya ortaokul mezunu, yüzde 52,3 ile ilkokul mezunu ve yüzde 51,3 ile lise ve dengi okul mezunu bireyler takip etmiştir. Bu araştırmanın bulgularına göre; Türkiye'de okul bitirmeyen bireylerin daha mutlu olduğu belirlenmiştir. Öte yandan 2018 yılında, en düşük yaşam memnuniyeti oranlarından biri de eğitim hizmetlerinde görülmüştür.

Ancak; Diener, Suh ve Lucas (1999)'a göre eğitim, bireylerin amaçları doğrultusunda ilerleme sağlamalarına, çevrelerindeki değişikliklere kolayca uyum yapmalarına olanak verdiğinden mutluluğu artırıcı rol oynadığını (Akt. Cihangir-Çankaya, 2009a: 696); Plagnol ve Easterline (2008), daha eğitilmiş kişilerin isteklerini karşılama ve aile hayatlarında mutlu olma becerilerinin daha yüksek olması sebebiyle daha mutlu olduklarını; Seligman (2007), eğitimin sadece düşük gelir düzeyinde mutluluğu artırdığını (Akt. Dal, 2015: 27); Diener (1984 :555) ise eğitimin yaşam doyumu üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmadığını belirtmektedir.

2.2.4.2. Cinsiyet

Lu, Shih, Lin ve Ju (1997) cinsiyetin mutluluğa etkisinin sadece sosyal destek aracılığıyla olduğunu savunmuştur. Kadınlar mutluluklarını özellikle aileyi kapsayan kişilerarası ilişkilerin uyumundan sağlarken, erkekler materyal ve kariyer kazanımlarını birinci planda tutmaktadır (Akt. Dal, 2015: 26).

Kadının iş hayatında yer alması, ekonomik özgürlüğe sahip olmaları ve kendilerini güvence altında hissetmeleri, kadının annelik duygusu sebebiyle erkeklerden daha farklı bir bakış açısına sahip olması, evi ve çocukları ile ilgili sorumlulukların erkeklerde algılandığının aksine, onu mutlu etmesi ve doyuma ulaştırması gibi etkenler (Akyüz-Ünlü, 2014: 55), kadınların yaşam doyumlarının erkeklerden daha yüksek olmasını sağladığı söylenebilir.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK, 2019) “*Yaşam Memnuniyeti Araştırması*”nın 2018 yılı sonuçlarına göre; kadınların yaşam memnuniyeti ve mutluluk oranı erkeklerden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre; mutluluk oranı, 2017 yılında erkeklerde yüzde 53,6 iken 2018 yılında yüzde 49,6’ya, kadınlarda ise yüzde 62,4’ten yüzde 57’ye düştüğü, yani önceki yıla göre kadın ve erkeklerin yaşam memnuniyetinin azaldığı da saptanmıştır.

2.2.4.3. Medeni durum

Diener (1984 :556)’e göre; bazı araştırmalarda evlilik ve yaşam doyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı sonuçlar elde edilememesine rağmen birçok çalışmada da bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Medeni durum ile yaşam doyumu arasındaki ilişkinin ölçüldüğü araştırmada evli bireylerin yaşam doyumu düzeyi diğer medeni durumlara göre daha yüksek düzeyde olduğu, birlikte yaşayan ve dul bireylerin ise daha düşük yaşam doyum düzeyine sahip olduğu saptanmıştır (Botha ve Booysen, 2013; Akt. Başaran, 2016: 35). Evlilik bireylere derin ilişkide bulunma; ilginç çekici ve destekleyici sosyal etkileşimleri sağlama ve yaşamın zorluklarına karşı birlikte mücadele ettiklerinden mutlular içerisinde evliler üst sıralarda yer alırlar (Mastekaasa, 1992; Scott, 1991; Akt. Yetim, 2001: 165).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK, 2019) “*Yaşam Memnuniyeti Araştırması*”nın 2018 yılı sonuçlarına göre; evli bireylerin, evli olmayanlara göre daha mutlu olduğu görülmüştür. Mutlu olduğunu beyan eden evli bireylerin oranı, 2018 yılında yüzde 56,3 iken evli olmayanlarda bu oran, yüzde 46,7 olarak gerçekleşmiştir. Evli olanların mutluluk düzeyi cinsiyete göre incelendiğinde; evli erkeklerin yüzde 51,6’sının, evli kadınların ise yüzde 60,7’sinin mutlu olduğu yani evli kadınların, evli erkeklere göre daha mutlu olduğu saptanmıştır.

2.2.4.4. Yaş

Yapılan ilk çalışmalarda genç insanların yaşlı insanlardan daha mutlu olduğunu ancak son zamanlarda yapılan birçok araştırmada ise; yaşın, yaşam doyumu üzerinde neredeyse etkisinin bulunmadığı saptanmıştır (Diener , 1984 :554).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK, 2019) “*Yaşam Memnuniyeti Araştırması*” nın 2018 yılı sonuçlarına göre; yaş gruplarına göre mutluluk düzeyi incelendiğinde; 65 ve üzeri yaş grubu, 2017 yılında yüzde 66,1, 2018 yılında ise yüzde 61,2 ile en yüksek mutluluk oranının görüldüğü yaş grubu olduğu, en düşük mutluluk oranı ise 2017 yılında yüzde 53,1, 2018 yılında yüzde 47,8 ile 45-54 yaş grubunda görülmüştür. Bu araştırmanın bulgularına göre; Türkiye’de yaşlıların, orta yaşlılardan daha mutlu olduğu belirlenmiştir. Buna göre insanlar yaş aldıkça yaşam doyumları da artmaktadır.

2.2.4.5. Kişilik

Kişinin varoluşunun, kendine has özelliklerinin, yaşama bakışında, olayları algılamasında etkili olabileceği öteden beri ileri sürülmektedir (Yetim, 2001: 171). Ryan and Deci (2001), kişilik özelliklerinin etkisi altında yaşam doyumu ele alındığında, yaşam doyumu bakımından daha iyi durumda olan kişilerin başlarına gelen olaylar hakkındaki yorumlarının daha pozitif olduğu, bu tür kişilerin iyimser yükleme şekli kullanarak sonunda yine mutluluklarına katkıda bulunacak biçimde davrandıkları görülmüştür. Bu durum, yaşam doyumu yüksek olan kişilerin daha iyimser oldukları hakkında bir açıklama getirir. Diener ve Seligman’ın (2002) yaptığı bir araştırmaya göre ise mutlu olanların mutsuzlardan daha sosyal, daha güçlü sosyal ve romantik ilişkilere sahip olduğu bulunmuştur. Mutlu olanlar kişilik özellikleri açısından daha dışadönük, uyumlu olup, mutlu kişilerin intiharı hiç düşünmediği, iyi olayları daha fazla ve kötü olayları daha az hatırladıkları, pozitif duygularının negatif olanlardan fazla olduğu, kişilerarası ilişkilerinde daha fazla doyum sağladıkları, daha az yalnız vakit geçirdikleri ve iyi ilişkileri konusunda kendilerinin ve bilgi verenlerin görüşlerinin ortak ve yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mutsuz kişilerin ise aile ve arkadaşları konusunda doyum sağlamadıkları, pozitif-negatif hislerin eşit seviyede olduğu bulunmuştur (Akt. Dal, 2015: 28, 29).

De Neve ve Cooper’ın (1998) yaptıkları araştırmada; kişiliğin yaşam doyumu ile mutluluğu güçlü bir şekilde yordadığı saptanmıştır. Mutlu insanların dört temel kişilik özelliğini sergilediği ifade edilmektedir. Bunlar saygı, kişisel kontrol duygusu, iyimserlik

ve dışa dönüklüktür. Özellikle bireyselliğin baskın olduğu batı kültürlerinde, bireylerin çoğunun kendisinden memnun olduğu ve kendisini ortalama bir bireyden daha zeki, sağlıklı ve ahlaklı bulduğu görülmüştür (Myers ve Diener, 1995; Akt. Cihangir-Çankaya, 2009a: 695).

2.2.4.6. Değerler

Yaşam doyumu dinamik bir yapıdadır. Bu yüzden yaşam doyumunu etkileyen aile, çocuk, sağlık, sevgi, başarı, para veya iş gibi değerlerin bireyi etkileme düzeyleri bireyden bireye değişiklik gösterebilir. Bu değerler, bireylerin yaşam memnuniyetini farklı ölçülerde etkiler. Sigmund, Kvintová, Pugnerová ve Hřebíčková (2014) yaptıkları araştırmada; öğretmenlerin en yüksek yaşam doyumunu, kendi çocuklarından aldıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Toplumdaki varolan kültürel değerleri taşıma bakımından annelerin, kadınların ilk sosyalleştiriciler olduğu bilinmektedir. Yine kültürün önemli yapı taşlarından birisi de cinsiyet rolleridir. Erkeğe ve kadına özgü olanın ayrılaştığı çeşitli kategoriler bu çerçevede değerlendirilmektedir. Yetim'in (1996) yaptığı bir çalışmada kadınların erkeklere göre daha geleneksel, örf ve adetleri daha çok özümseyen ve geçmişe daha çok önem veren bir değer yapısına sahip olduğu bulunmuştur (Akt. Yetim, 2001: 91).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK, 2019) "*Yaşam Memnuniyeti Araştırması*"nın 2018 yılı sonuçlarına göre, mutluluk kaynağı olan değerlerde mutluluk düzeyi incelendiğinde; ilk sırada, kendilerini en çok sağlıklı olmanın mutlu ettiğini ifade edenlerin oranı yüzde 69 olurken bunu sırasıyla; yüzde 15,5 ile sevgi, yüzde 8,8 ile başarı, yüzde 4,2 ile para ve yüzde 2,2 ile iş izlediği saptanmıştır. Kendilerini en çok ailelerinin mutlu ettiğini ifade edenlerin oranı yüzde 74,2 olurken bunu sırasıyla; yüzde 12,9 ile çocuklar, yüzde 3,6 ile eş, yüzde 3,3 ile kendisi, yüzde 2,7 ile anne/baba ve yüzde 1,8 ile torunlar takip ettiği saptanmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre; Türkiye'de bireyleri en çok sağlıklı olmaları ve ailelerinin mutlu ettiği belirlenmiştir.

2.2.4.7. Kültür

Ulusal nitelik yaklaşımını savunanlara göre, toplumun tarihinden köklenen, geçmişten beri şekillenmiş ulusal özellikler bütünü ya da diğer adıyla kültürel değer sistemi; o

toplumda yaşayan bireylerin yaşama bakışlarını etkilemektedir. Bireylerin haz almalarını, mutlu olmalarını, hazlarını ifade etmelerini, doyum tepkilerini belirleyen genel bir toplumsal sistem vardır. Bu da bireylerin doyum tepkilerinin görece kararlı kalmasını, zamanda değişmemesini sağlayan başlıca etmendir (Yetim, 2001: 58).

Bireyin değerlere sahip olmasına karşılık; toplum da kültüre sahiptir (Steinberg ve Austern, 1995; Akt. Usta, 2011: 47). Bireyci kültürde bireyler, önceliği kendi amaçlarına verirler. Bu nedenle bireyler, zaman zaman kendi gruplarıyla, aileleriyle, iş arkadaşlarıyla çatışmaktadır. Bireycilik temel olarak bağımsızlık, kendine güven, haz ve mutluluğu elde etme üzerinde temellenmektedir (Yetim, 2001: 89). Toplulukçu eğilimlerin baskın olduğu kültürlerde ise, toplumsal amaçların, grubun varlığını sürdürmesinin, topluluksal hedeflerle özdeşleşmenin altı koyu çizgilerle çizilmiştir. Toplulukçu kültürde aileye, akrabalığa, kurumlara, toplumsal yapıya bağlılık değerleri baskındır. Bireyden kendisini ifade ederken, ailesiyle, akrabalıklarıyla, grubu ile birlikte düşünmesi istenir. Birey ile grup toplum arasında yoğun duygusal bağlar vardır. Bu bağlar bireyin grup tarafından denetlenmesini yani toplumsal denetimi doğurur (Bond, 1994; Akt. Yetim, 2001: 73, 74).

Ancak ülkemizde birey yaşamına karışan onu etkileyen çok sayıda “dış” etkenin bulunması; özgüven duygusunda dalgalanmalara neden olmaktadır. Bireysel özerkliğe çocukluktan itibaren izin verilmeyen, bireyselliğin engellendiği karmaşık bir toplulukçu anlayış; özgüvensizliği, gruba/lidere bağlılığı teşvik ettiğinden; geleneksel toplulukçu bireyler yaşamından daha çok doyum almaktadırlar (Yetim, 2001: 177).

2.2.4.8. Din

Kültürel bir öge olarak dinin, bireylerin yaşama bakışına etkide bulunduğu söylenebilir. Dinlerin; bakış açılarını, düşünme tarzlarını, davranışta bulunma yollarını insanlara empoze ettiği bilinmektedir. Dinin yönlendirdiği bu bakış açıları, değer yargıları, yine toplumsallaşma yoluyla tüm toplum üyelerine, kuşaklara yayılmaktadır. Yaşlılar bakımından dinsel yönelim, en önemli yaşam doyumudur. Myers ve Diener (1993) yaptığı çalışmada dinsel kader anlayışına sahip bireylerin yaşamlarında karşılaşılabilecekleri kötü durumların üstesinden daha iyi geldikleri sonucuna ulaşmışlardır (Akt. Yetim, 2001: 59-164).

2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.3.1. Kayırmacılık ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Aydoğan (2008), “*Favoritism in the Classroom: A Study on Turkish Schools (Sınıfta Kayırmacılık: Türk Okullarında Bir Araştırma)*” adlı araştırmasıyla lise öğrencilerinin öğretmenlerin sınıf içerisinde kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin algılarını belirlemeye çalışmıştır. Anket aracılığıyla, toplam 896 lise öğrencisinin bu konuya ilişkin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan öğrencilerin büyük bir çoğunluğu, anne-babaları öğretmen ile arkadaş ya da akraba olan, güçlü bir statüye sahip olan, ekonomik olarak ayrıcalıklı olan, öğretmen ile aynı siyasi görüşe sahip olan ve fiziksel olarak ilgi çeken öğrencilerin, öğretmenler tarafından kayırıldıklarını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Aydoğan (2009) “*Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism and Patronage (Türk Eğitim Sisteminde Kayırmacılık: Nepotizm, Kronizm ve Patronaj)*” adlı araştırmasında, Türk Eğitim Sisteminde kayırmacılığın olup olmadığını, varsa hangi alanlarda olduğunu belirlemek üzere Kayseri’de ilkokullarda ve ortaokullarda yaptığı araştırmada katılımcılar, yöneticilerin, kendileriyle uyumlu siyasi görüşlere sahip kişileri, hemşerilerini ve arkadaşlarını kayırdıklarına, becerileri ve yetenekleri dikkate almadıklarına inandıklarını belirtmişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre; öğretmenler, merkezi il ve okul bazında kısmen de olsa yöneticilerin kayırmacılığa eğilimli olduğunu düşünmektedir. Çalışmada ayrıca öğretmenlerin; MEB merkez yöneticilerinin atanmasında, okullar için eğitim araç-gereçlerinin temin edilmesinde, sosyal etkinliklere katılacak okulların belirlenmesinde, öğretmenlerin yurt içi ya da yurt dışındaki daha yüksek konumlara atanmasında, İl Millî Eğitim yönetimindeki ihalelerin verilmesinde, enstitülerin, kursların, özel okulların açılmasında, kaynakların dağıtılmasında, binaların kullanılmasında, bakanlık tarafından sağlanan araç-gereçlerin ve kurumların kullanılmasında, okul müdürlerinin öğretmenlerin istedikleri izinler konusundaki bazı kişilere gösterilen toleranslarda, öğretmenlerin derslere vaktinde girip çıkmaları konusunda, akademik ve finansal olarak yararlanılabilecek aktivitelere katılımcı seçimlerinde kayırmacılık yapıldığına inandıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Aydoğan (2012) “*The Existence of Favoritism In Organizations (Kurumlarda Kayırmacılığın Varlığı)*” adlı çalışmasında kayırmacılığın, Türk üniversitelerinde olup olmadığını, varsa çeşidini tespit etmek ve kayırmacılığın sebeplerine ilişkin öğretim

üyelerinin görüşlerini yansıtmak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Betimsel tarama modelinde yapılan çalışmanın örneklemini rastgele seçilen 385 öğretim üyesi oluşturmaktadır. Çalışmada elde edilen verilere göre, kayırmacılığın üniversitelerde; dekan, müdür ve bölüm başkanı atamalarında, akademik faaliyetler için öğretim kadrosu seçiminde, öğretim materyallerinin fakülte ve üniversitelere temin edilmesinde, öğretim kadrolarının bazılarıyla etkili iletişim eksikliğinde, yeni bölümlerin açılmasında/yeni birimlerin kurulmasında ve fakülte heyetinin oluşturulmasında olduğu iddia edilebilir.

Meriç (2013) “*İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık*” adlı çalışmayı yapmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin uygulamalarında “*Nadiren*” düzeyinde kayırmacılık yaptığı, cinsiyete göre kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere oranla okul yöneticilerinin uygulamalarında daha fazla kayırmacılık yaptıklarını düşündüğü, öğretmen algıları arasında, okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılığa yer verip vermediği; branşa, istihdam şekline, meslek örgütüne üye olup olmamaya ve mesleki kıdeme göre değişiklik göstermediği sonuçlarına varılmıştır. Ancak öğretmenlere göre okullarında görev yapan öğretmen sayısı arttıkça, okul yöneticileri uygulamalarında daha fazla kayırmacılık yapmaktadır.

Özkanan (2013), “*Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma*” adlı doktora tezi çalışmasında; kayırmacılığın varlığını ortaya koyan işe alım, terfi ve diğer boyutlardaki görüşler elde edilmiştir. Bu durum kayırmacı uygulamalara taraf olmuş ve olmamış kişiler açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Liyakat ilkeleri gözetilmeden atanan kişiler incelendiğinde bu durumun genel itibari ile rahat bir şekilde ifade edildiği gözlemlenmiştir. Bu da kayırmacı uygulamaların ne kadar kanıksandığının bir göstergesi olarak ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışmada kayırmacılığın önüne geçilebilmesi için katılımcıların görevde yükselme sınavlarının düzenli olarak ve kağıt üzerinde kalmadan, adaletli bir şekilde yapılması gerektiği düşüncesi de ortaya konulmuştur.

Polat (2013) “*Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kronizme (Eş-Dost Kayırmacılığına) İlişkin Algılarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi*” adlı çalışmayı yapmıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin kronizme ilişkin algıları cinsiyet ve okul türüne göre farklılık göstermezken; yaş, kıdem ve okulda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. Araştırma sonucunda kronizmin örgütsel güveni olumsuz etkilediği, okul içerisinde yaşanan kayırmacı (kronizm) uygulamaların en fazla müdüre duyulan

güveni etkilediği tespit edilmiştir.

Polat ve Kazak (2014) “*Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki*” adlı çalışmalarında, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet alguları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kayırmacılığın, örgütsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Aydın (2015) “*Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısı ile İlişkisi*” adlı çalışmada öğretmenlerin; örgütsel sessizliğin, okul yönetiminde kayırmacılık ve öz yeterlik algılarını ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde; okul yönetiminde kayırmacılık algılarının düşük düzeyde; okul yönetiminde kayırmacılığın örgütlenme, değerlendirme, koordinasyon ve planlama alt boyutlarında “*düşük*” düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Buna karşılık öğretmenlerin öz yeterlik algısının, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve okul yönetiminde kayırmacılık algılarının hiçbir alt boyutu ile anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı görülmüştür.

Argon (2015) “*Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları*” adlı araştırmasında, öğretmen görüşleri doğrultusunda ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışlarını belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; yöneticiler okullarda siyasi, eş, dost, akraba, cinsiyet, sendika, ödül-ceza, görevde yükselme ve kendi menfaatleri konularında kayırmacılık yapmaktadırlar. Kayırmacılıktan yararlananlar istek ve işlerini kolaylıkla yaptırma prestijli görevlerle haksız makam sahibi olma, haksız kazanç sağlama vb. konularda ayrıcalıklı kılınmaktadır. Kayırmacılık sonucu okulda çalışanların kendilerine, yöneticiye, kuruma, hizmetin yürütülmesine ve çalışma iklimine yönelik olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır.

Geçer (2015) “*Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Örgütsel Destek Algısı*” adlı çalışmada, liselerde çalışan öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel algı düzeylerini ve arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma amacı doğrultusunda Muğla ili liselerinde görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel destek algı düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ve algı düzeylerinin cinsiyet, medeni hal, yaş, kıdem yılı, okul türü, buldukları okulda çalışma yılı ve öğretmen sayısı değişkenlerine göre ilişkinin düzeyine

bakılmıştır. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin kayırmacılık algılarının “orta” düzeyde olduğu, öğretmenlerin kayırmacılık algı düzeylerinin; yaş, okul türü, mesleki kıdem ve buldukları okulda çalışma süreleri değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterirken; cinsiyet, medeni hal ve buldukları okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kayırmacılık ve örgütsel destek algısı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Karademir (2016) “*Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılık Algıları ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*” adlı çalışmayı yapmıştır. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin okul yönetiminde “nadiren” de olsa kayırmacılık yapıldığını düşündükleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine, çalışma şekline, yaşlarına, kıdemlerine, sendika üyesi olma durumuna göre okul yönetiminde kayırmacılık algısı farklılaşırken, medeni durumda ve okuldaki çalışma süresine göre farklılık oluşmadığı tespit edilmiştir.

Uçar (2016) “*Yönetilerin Kayırmacı Davranışlarının Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi*” adlı çalışmayı yapmıştır. Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Siirt il merkezindeki ilk, orta ve lise düzeyi resmi okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre yöneticilerin kayırmacı davranışları ile örgütsel muhalefet arasında tüm boyutlarda pozitif yönde anlamlı ve orta düzeyde ilişkilerin olduğu görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin kayırmacı davranışları örgütsel muhalefetin önemli bir yordayıcısı olduğu da araştırma sonucunda bulgulanmıştır.

Okçu ve Uçar (2016) “*Effect of School Principals’ Favouritism Behaviors and Attitudes on Teachers’ Organizational Commitment, Based On The Perceptions of Primary and Secondary School Teachers (Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi)*” adlı çalışmayı yapmışlardır. Çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışlarının “düşük” seviyede olduğu tespit edilmiştir. Ancak yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında negatif ve orta seviyede bir ilişki tespit edilmiştir.

Tabancalı (2018), “*İlköğretim Okullarında Kayırmacılık*” adlı çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin okullarında kayırmacılık yapılıp yapılmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çalışma, ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okullarında kayırmacılık olup olmadığına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 2016-2017

öğretim yılında İstanbul Avcılar'da devlet ilköğretim okulunda çalışan 1689 öğretmenin gönüllü olarak katıldığı çalışmada 361 öğretmen çalışma grubu bulunmaktadır. Çalışma sonucunda öğretmenler okullarında “hiçbir zaman” Nepotizm olmadığını bildirmişlerdir. Öğretmenlerin görüşleri, istihdam türlerine, cinsiyetlerine ve sendika üyeliğine göre önemli ölçüde değişmemiştir. Öğretmenlerin istihdam şekline, cinsiyete ve sendika üyeliğine göre ise görüşlerinde anlamlı fark ortaya çıkmamış, kıdemlerine göre anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır.

Akyol (2018), “Ortaokul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı araştırmayı yapmıştır. Araştırmanın evrenini, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır İl merkezinde bulunan 64 ortaokul ve bu okullarda görevli 3403 öğretmen, örneklemini ise evrenden random yöntemi ile seçilen 22 ortaokul ve bu okullarda görevli 376 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda; öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin “bazen” düzeyinde kayırmacılık yaptıkları saptanmıştır. Öğretmenlerin öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve sendika üyeliğine göre ise görüşlerinde anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. Sadece, öğretmenlerin buldukları “okulun büyüklüğüne” göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında tüm boyutlarda ve tüm ölçekte anlamlı fark saptanmıştır. Ayrıca yöneticilerin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ilişki olduğu, yöneticilerin kayırmacılık davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının azaldığı saptanmıştır.

Keskin (2018) çalışmasında; “Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi” incelemiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin öğretmenler arasında “nadiren” kayırmacılık yaptıkları saptanmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışını gösterme düzeylerine ilişkin algılarının ölçeğin genelinde ve koordinasyon, değerlendirme ve örgütlenme boyutlarında, öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, şu an görev yaptıkları okuldaki çalışma süresine, üyesi buldukları sendikalara ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algıları “Nadiren” düzeyindedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ise Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık boyutlarında orta düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin Duygusal ve Normatif Bağlılıkları arasında zayıf düzeyde; öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algıları

ile devam bağılıkları arasında ise çok zayıf düzede negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algıları arttıkça örgütsel bağılıkları düşmektedir.

Demirbilek (2018) “*Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları İle Müdüre Güvene Etkisi*” başlıklı çalışmayı yapmıştır. Araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Bingöl ili sınırları içerisinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 2022 öğretmen oluşturmaktadır. Nitel boyut açısından amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmış olup, çalışma grubu 16 okul müdürü ve 68 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada tüm kayırmacılık türlerinde öğretmenler, okul müdürlerinin düşük düzeyde kayırmacılık yaptıklarını ifade etmiştir. Kayırmacılığın, kronizm (eş-dost kayırmacılığı) türüne ilişkin öğretmen algılarında, cinsiyet değişkeni açısından kadınlar lehine anlamlı farklılığın bulunduğu görülmüştür. Kayırmacılığın politik kayırmacılık, kronizm, cinsiyet kayırmacılığı ve nepotizm türlerine ilişkin öğretmen algılarında, okul kademesi, kıdem ve sendika değişkeni açısından anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin kayırmacılığın kronizm, cinsiyet kayırmacılığı ve nepotizm türlerine ilişkin algılarında, cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunurken, politik kayırmacılık türünde ise anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmüştür.

Pounder ve Blase (1988) “*Principal Favoritism: Explanations, Effects, and Implications for Practice (Temel Kayırmacılık: Uygulamaya İlişkin Açıklamalar, Etkiler ve Etkileri)*” adlı araştırmalarında, anketteki sorularla okuldaki politikaların öğretmenler için ne anlam ifade ettiği belirlenmesi amacıyla 902 öğretmene açık uçlu sorulardan oluşan anket uygulamışlardır. Ankete katılanların yarısına yakını, okul yöneticileri tarafından kayırmacılığın yapıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri tarafından işe alım, terfi, atama, işe son verme, programa katılma ve politika geliştirme, iş politikalarına ve kurallarına uyum, iş yükü görev ve sorumlulukları, kaynakların dağıtımı, değerlendirme, bilgilendirme, onaylanma ve ödüllendirme gibi çeşitli durumlarda kayırmacılığın yapıldığı saptanmış; öğretmenler, müdürlerin gerçekleştirdiği kayırmacılığın, korunma ve başkalarını kontrol etme kaygılarından kaynaklandığını ifade etmişlerdir.

Abdalla, Magharabi ve Raggad (1998) “*Assessing The Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism A Cross-Cultural Study (İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kayırmacılık Karşıtı Algılarının Değerlendirilmesi)*” adlı çalışmalarında,

ABD'den ve Ürdün'den rastgele seçilmiş şirketlerdeki insan kaynakları yöneticilerinin akraba kayırmacılığına ilişkin algılarını değerlendiren ve karşılaştıran kültürel bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma ABD ve Arap ülkelerinin toplumsal yapılarındaki akraba kayırmacılığının nedenlerine dair yapmış oldukları bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini ABD'den rastgele seçilmiş olan 1000 insan kaynakları yöneticisi ile Ürdün'den rastgele seçilmiş olan 300 insan kaynakları yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre her iki ülkeden de insan kaynakları yöneticilerinin çoğunun, akraba kayırmacılığına ilişkin olumsuz bir algıya sahip olduğu saptanmıştır.

Laker ve Williams (2003) *“Nepotism's Effect On Employee Satisfaction and Organisational Commitment: An Empirical Study (Nepotizmin Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi)”* adlı araştırmayı yapmışlardır. Araştırmada; çalışanların, kayırmacılık ve adaletsizlik hissettiklerinde memnuniyetsiz tavırlar sergiledikleri saptanmıştır. Bu çalışma, nepotizmde ebeveyn ve çocuklar, kardeşler, geniş aile üyeleri ve evlilikler arasındaki ilişkileri kapsamıştır. Nepotizmin, çalışanın eşitlik algısı, morali ve bağlılığı üzerinde etki oluşturduğu saptanmıştır.

Garicano, Palacios-Huerto ve Prendergast (2005), *“Favoritism Under Social Pressure (Sosyal Baskı Altında Kayırmacılık)”* konulu çalışmayı yapmışlardır. Bu çalışma ile parasal olmayan teşviklerin davranış üzerindeki etkisi, özellikle de yolsuzluğun belirleyicisi olarak sosyal baskı incelenmiştir. Profesyonel futbol hakemlerinin stadyumdaki kalabalığı memnun etmek için bazı takımları nasıl kayırdıklarını incelemiştir. Hakemlerin; ev sahibi takım ilerde olduğunda süreyi kısa tuttuğu, geride olduğunda ise süreyi uzattığı fark edilmiş; kartlar, sakatlıkta geçen süre gibi pek çok değişken karşılaştırılmıştır.

Demaj (2012) *“Nepotism, Favoritism and Cronyism and Their Effects On Organizational Trust and Commitment: The Case of The Service Sector In Albania (Nepotizm, Kayırmacılık ve Kronizmin Örgütsel Güven ve Bağlılık Üzerine Etkisi: Arnavutluk'taki Hizmet Sektörlerinde Durum)”* adlı bir çalışma yapmıştır. Demaj (2012), iş sektörünün küreselleşmesiyle, nepotizm, kayırmacılık ve kronizme karşı kültürel tavır ve algıların farklı ülkeler ve sektörler arasında nasıl değiştiğini anlamının önemli olduğunu belirtmiştir. Hizmet sektörünün küçük devletlerde bütçe sağlayan en önemli sektörler arasında olduğunu ve hizmet sektörünün kurumsallaşmasını, profesyonelleşmesini zorlaştıran oldukça karmaşık bir yapısının olduğunu ve bunun nedenlerinden birinin de

küçük devletlerdeki işgörenlerin ya birbirleriyle akraba ya da birbirlerini tanıyor olmasından kaynaklı olduğunu belirtmiştir. Sosyo-kültürel, ekonomik, eğitim ve politik yapı gibi faktörlerden daha çok insanların nepotizm, kayırmacılık ve kronizmden dolayı yakın arkadaşlarına veya akrabalarına destek verdikleri saptanmıştır. Arnavutluk, hem özel hem de kamu kurumlarında bu tür uygulamaların yer aldığı ülkelerden biridir. Bu çalışma, Arnavutluk'ta iş ortamında işgörenlerin nepotizm, kayırmacılık ve kronizme ilişkin algılarını ve bu tür etkenlerin onların örgütsel güven ve bağlılıklarına olan etkisini analiz etmek amacıyla yapılmış, nepotizmin ve kayırmacılığın işgörenlerin örgütsel güven ve bağlılıkları üzerinde olumsuz etkileri olduğu görülmüştür.

Chandler (2012) "*Black Women's Perceptions of the Relationship among Nepotism, Cronyism Job Satisfaction, and Job-Focused Self-Efficacy (Siyahi Kadınların Akraba ve Eş-dost kayırmacılığı, İş Tatmini ve İş Odaklı Verimlilik)*" başlıklı doktora tezinde, akraba ve eş-dost kayırmacılığının iş tatmini ve iş odaklı verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Siyahi kadınlar; Kafkasyalı, İspanyol Asyalı ve Yerli Amerikalı bayan meslektaşlarını ve siyahi erkek meslektaşlarını eğitimde geçmelerine rağmen ve gözde 500 şirketin yönetim kurulunda oturmalarına rağmen, çok fazla siyahi kadın nepotizm ve kronizm sonucunda engellenmiştir. Çoğu zaman siyahi kadınlar, iş ortamında yetersizlik ve değersizlik duyguları ile mücadele etmektedir. Araştırmanın sonuçları ise, siyahi kadınların ve diğer haklarından mahrum bırakılmış grupların iş ortamında nepotizm ve kronizmden dolayı yaşadıkları kaygıyı destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Moharib (2013), "*Effects of Parental Favoritism on Depression and Aggression in Saudi Arabian Adolescents (Ebeveyn Kayırmacılığının Suudi Arabistan Gençlerinin Depresyon ve Saldırganlıkları Üzerindeki Etkisi)*" adlı bir çalışma yapmıştır. Ebeveyn kayırmacılığını, ebeveynin bir ya da daha fazla çocuğuna diğerlerine göre daha pozitif davranması olarak tanımlamış; ebeveyn kayırmacılığı ile kayırmacılık sergileyen ebeveynin cinsiyeti, kayırılan /kayrılmayan çocuğun cinsiyeti ve bu durumun depresyon - saldırganlık ile arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın örneklemini yaşları 13 ila 18 arasında değişen 25.607 (11.411'i erkek, 14.196'sı kız) Suudi genci oluşturmuştur. Erkekler, kızlara oranla babaları tarafından daha fazla olumsuz muameleye maruz kaldıklarını ifade etmiştir. Benzer şekilde, kızlar da erkeklere oranla anneleri tarafından daha fazla olumsuz muameleye maruz kaldıklarını iddia etmiştir. Ebeveyn kayırmacılığının çocukların davranışları üzerindeki etkisinde "*cinsiyet*" değişkeninin

belirgin bir faktör olduğu göze çarpmaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulguların Batı'da yapılan araştırmalarla benzerlik gösterdiği de çalışmada ifade edilmiştir.

2.3.2. Yaşam Doyumu ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Yetim (1993), “*Life satisfaction: A study based on the organization of personal projects (Yaşam Memnuniyeti: Kişisel Projelerin Organizasyonuna Dayanan Bir Çalışma)*” adlı araştırmasında; algılanan yaşam memnuniyetini anlamak için kişisel proje ile ilgili bir metodoloji kullanılmıştır. Kişisel proje matrisinden türetilen değişkenlerin, iki ayrı çalışmada (üniversite ve mesleki örnekler) bildirilen fiye memnuniyetinde değişkenliği açıkladığı gösterilmiştir. Sonuçlar, öğrencilerin kişisel projelerinin sistemlerde düzenlendiğini ve bu sistemlerin özelliklerinin yaşam memnuniyeti üzerinde anlamlı etkileri olduğunu göstermiştir. Çapraz doğrulama analizi, profesyonellerin projelerinin öğrencilerin projelerinin sahip olduğu aynı sistemik özelliği göstermediğini ortaya koymuştur. Ancak, genel yerlerde yapılan projeler, stres ve bildirilen engellerin miktarı gibi bazı değişkenler yaşam memnuniyeti puanlarını anlamlı bir şekilde ayırmaktadır.

Avşaroğlu, Deniz, ve Kahraman (2005) “*Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*” adlı araştırmalarında; elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

1. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yaşam doyumu farklılaşma görülmemiştir.
2. Yaş değişkenine göre, öğretmenlerin yaşam, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmada anlamlı düzeyde farklılaşma görülmüştür.
3. İş deneyimi değişkenine göre yaşam doyumları, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve iş doyumu puanları anlamlı düzeyde farklılaşmamıştır.
4. Öğretmenlerin yaşam doyumu ile duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık arasında negatif yönlü, yaşam doyumu ile iş doyumu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer taraftan yaşam doyumu ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.
5. Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleriyle duygusal tükenme alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İş doyumu ile duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır.

Şahin (2008), “*Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik ve Yaşam Doyumu Düzeyleri*” adlı araştırmasında; cinsiyet ve medeni durum açısından yaşam doyumu ölçeği toplam puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin, kamu okullarında çalışan öğretmenlere göre yaşam doyumu düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Araştırmada, mesleğini isteyerek seçen öğretmenlerin yaşam doyumlarının daha yüksek olduğu, mesleğini bırakmayı düşünen öğretmenlerin yaşam doyumu daha düşük bulunmuştur.

Yılmaz ve Altınok (2009), “*Okul Yöneticilerinin Yalnızlık ve Yaşam Doyum Düzeylerinin İncelenmesi*” adlı çalışmayı yapmışlardır. Bu çalışmanın sonucuna göre; hizmet yılı ve öğrenim düzeyi değişkenine göre okul yöneticilerinin yalnızlık puan ortalamaları anlamlı bir farklılık gösterirken yaşam doyumlarının puan ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Okul yöneticilerinin yalnızlık ile yaşam doyum düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Yılmaz ve Sünbül (2009), “*Öğretmenlerin Yaşam Doyumları ve Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi*” adlı çalışmayı yapmışlardır. Bu çalışmanın sonucuna göre; öğretmenlerin yaşam doyumları ile okullardaki örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık puanları arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Telef (2011) araştırmasında; “*Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri, İş Doyumları, Yaşam Doyumları ve Tükenmişlikleri*” adlı çalışmayı yapmıştır. Araştırmada öğretmenlerin öz-yeterlikleri, iş doyumları, yaşam doyumları ve tükenmişlik düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Araştırma sonunda öz-yeterliğin alt boyutlarından öğrenci katılımını sağlama, öğretim stratejileri ve sınıf yönetimi yeterliklerinin, öğretmenlerin iş doyumları ve yaşam doyumları ile pozitif, tükenmişlikleri ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür.

Keser (2011), “*Çalışma Yaşamı ve Yaşam Doyumu İlişisine Teorik Bakış*” adlı çalışmasında; örgütlerde bireyin motivasyonu ve işe yönelik çalışma isteklerinde, sadece çalışma yaşamındaki doyumları değil, çalışma dışı yaşamlarının ya da genel yaşam doyumlarının da etkisinin olduğu belirtilmiştir. Kimilerine göre çalışma yaşamının, yaşam doyumunu olumlu ya da olumsuz etkilediğini kimilerine göre ise genel yaşam doyumunun çalışma yaşam doyumunu etkilediğini belirterek ancak bu iki kavram arasında ilişki

olmadığını belirten yaklaşımların da olduğunu belirtmiştir. Ama kesin olarak çalışma yaşamından elde edilen doyum ile yaşam doyumu arasında güçlü bir ilişki olduğunun varlığını teorik çerçevede ele almıştır.

Taş (2011), “*Öğretmenlerde Yaşamın Anlamı, Yaşam Doyumu, Sosyal Karşılaştırma ve İç-Dış Kontrol Odağı Arasındaki İlişki*” adlı araştırmasında; dört kavram arasındaki ilişkinin cinsiyet, yaş, meslekteki çalışma süresi, eğitim durumu ve medeni durum değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediklerini incelenmiş ve öğretmenlerde yaşam doyumunun; cinsiyet açısından anlamlı farklılık gösterdiği, yaş, meslekteki çalışma süresi, eğitim durumu ve medeni durum açısından anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur.

Recepoğlu (2013), “*Öğretmen Adaylarının Yaşam Doyumları ile Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Tutumları Arasındaki İlişki*” adlı araştırmasının sonuçları değerlendirildiğinde öğretmen adaylarının yaşam doyumları; yaş, öğrenim türü, öğrenim gördüğü bölüm ve ailede öğretmen olup olmamasına göre anlamlı şekilde farklılık göstermemekte iken; cinsiyete ve üniversiteye yerleşme sırasına göre anlamlı şekilde değişmektedir. Araştırma sonuçlarına göre yaşam doyumu ile öğretmenlik mesleğine ilişkin tutum arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Ülker-Tümlü ve Recepoğlu (2013) “*Akademik Personelin Psikolojik Dayanıklılık ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişki*” adlı çalışmayı yapmışlardır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde yaşam doyumu ile psikolojik dayanıklılık arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuş; üniversite akademik personelinin psikolojik dayanıklılık düzeyleri, cinsiyete, yaşa, medeni duruma, ünvana, hizmet yılına ve buldukları üniversitedeki hizmet yılına göre ise anlamlı şekilde farklılık göstermediği saptanmıştır.

Recepoğlu ve Ülker-Tümlü (2015) “*Akademik Personelin Mesleki Doyumları İle Yaşam Doyumları Arasındaki İlişki*” adlı çalışmalarında; mesleki doyumun yaşam doyumunu anlamlı bir şekilde yordadığı, akademik personelin yaşam doyum düzeylerinin; cinsiyete, yaşa, medeni duruma, ünvana, hizmet yılına ve buldukları üniversitedeki hizmet yılına göre anlamlı şekilde farklılık göstermediği saptanmıştır.

Ünal (2015), “*İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Yaşam Anlamı Değişkenlerinin İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Mesleki Bağlılıkları Üzerine Etkisi*” araştırmasında;

öğretmenlerin mesleki bağlılıkları üzerinde iş doyumunu, yaşam doyumunu ve yaşam anlamı değişkenlerinin etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ayrıca öğretmenlerin, mesleki bağlılık, iş doyumunu, yaşam doyumunu ve yaşam anlamı düzeyleri ile bu değişkenlerin belirlenen demografik değişkenlere göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Öğretmenlerin iş doyumunu; yaş, branş ve okul kademesine göre, yaşam doyumunu; cinsiyet ve medeni duruma göre, sahip oldukları yaşam anlamı ise medeni duruma göre farklılaşmakta olup, diğer değişkenlere göre farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre hiçbir boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Dağlı ve Baysal (2016) “*Yaşam Doyumu Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*” adlı çalışmayı yapmışlardır. Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilen “Yaşam Doyumu Ölçeğinin (YDÖ) Türkiye koşullarında geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapmışlardır. Yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, ölçeğin Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda görevli öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının belirlenmesinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir araç olduğu saptanmıştır.

Dağlı ve Baysal (2017), “*Investigating Teachers' Life Satisfaction (Öğretmenlerin Yaşam Memnuniyetlerinin Araştırılması)*” adlı çalışmalarında; kamuda çalışan öğretmenlerin bazı değişkenlere göre yaşam memnuniyet algılarını incelemiştir. Bu çalışmada, tanımlayıcı anket modeli kullanılmıştır. Diyarbakırda 2013-2014 eğitim-öğretim yılında rastgele seçilen 25 devlet ilköğretim okulundan 200 öğretmen örneklemini oluşturmuştur. Bu çalışmada Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilen, Dağlı ve Baysal (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan “*Yaşam Memnuniyet Ölçeği*” kullanılmıştır. Sonuç olarak; öğretmenlerin yaşam algılarının genel olarak memnuniyeti “orta” düzeydedir. En yüksek ortalama algı puanı “*Hayatımdan memnunum (Orta derecede katılıyorum)*” ve en düşük olanı ise “*Yeniden dünyaya gelsem hayatımdaki hiçbir şeyi değiştirmezdim (Biraz Katılıyorum)*”. Sonuçlar ayrıca öğretmenlerin cinsiyetleri, medeni halleri ve aylık gelirlerine göre algıları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir.

Yüksel-Şahin ve Sarıdemir (2017), “*Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Göre Öğretmenlerin Yaşam Doyumlarının ve Evlilik Doyumları*” adlı çalışmayı yapmışlardır. Bu çalışmanın bulgularına göre; öğretmenlerin cinsiyetinin yaşam doyumunu ve evlilik doyumunu düzeyi üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamış, öğretmenlerin yaş düzeyi arttıkça

yaşam doyumu ve evlilik doyumu düzeyinin düştüğü bulunmuştur. Öğretmenlik mesleğini seven öğretmenlerin yaşam doyumu düzeyleri ve evlilik doyumu düzeyleri anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerini sevmelerinin yaşam doyumu üzerindeki etkisi anlamlı çıkmamış ancak evlilik doyumu üzerindeki etkisi anlamlı çıkmıştır.

Korkmaz (2017), “*Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkilerinin incelenmesi: Bir Uygulama*” adlı çalışmayı yapmıştır. Çalışmada örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve yaşam doyumu boyutlarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırma, Giresun Belediyesinde gerçekleştirilmiş ve araştırma kapsamında 122 işgörene ulaşılmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre; yaşam doyumu düzeyi, cinsiyete, medeni duruma, yaşa ve kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmanın görülmediği saptanmıştır.

Şekeroğlu (2019), “*Life Satisfaction and Positivity Levels of Muş Workers of Provincia Directorate of Youth and Sports (Muş Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün Farklı Birimlerinde Görev Yapan Personelin Yaşam Doyumu ve Pozitiflik Düzeyleri)*” adlı çalışmayı yapmıştır. 87 personel üzerinde yürütülen bu çalışmada; personelin yaşam doyumu ve pozitiflik düzeyleri belirlenmiş, yaşam doyumu ve pozitiflik düzeyleri sosyo-ekonomik, demografik ve tanımlayıcı özellikleri açısından incelenmiştir. Bu çalışmanın bulgularına göre, katılımcıların yaşam doyumu ve pozitiflik düzeylerinin gelir düzeylerinden etkilendiği; yaş, cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumlarının yaşam doyum ve pozitiflik düzeyi üzerinde istatistiksel olarak farklılığa neden olmadığı saptanmıştır.

Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985), “*The Satisfaction With Life Scale-SWLS (Yaşam Memnuniyeti Ölçeği)*” adlı çalışmayı yapmışlardır. Bu çalışma, küresel yaşam memnuniyetini, Yaşamla Memnuniyet Ölçeğini (SWLS) ölçmek için bir ölçeğin geliştirildiğini ve geçerliliğini bildirmektedir. Subjektif refahın çeşitli bileşenleri arasında, SWLS, küresel yaşam memnuniyetini değerlendirmek için dar bir şekilde odaklanır ve olumlu etki veya yalnızlık gibi ilgili yapılara dokunmaz. SWLS'nin yüksek iç tutarlılık ve yüksek zamansal güvenilirlik dahil olmak üzere olumlu psikometrik özelliklere sahip olduğu gösterilmiştir. SWLS'deki puanlar, diğer öznel iyi oluş ölçütleriyle orta derecede yüksek oranda korelasyon gösterir ve öngörülebilir şekilde spesifik kişilik özellikleri ile korelasyon gösterir. SWLS'nin farklı yaş gruplarıyla kullanım için uygun olduğu ve

ölçeğin diğer potansiyel kullanımlarının tartışıldığı belirtilmektedir.

Pavot ve Diener (1993), “*Review of the Satisfaction With Life Scale (Yaşam Ölçeğiyle Memnuniyet Tekrarı-Yaşamla Memnuniyet Ölçeği (SWLS))*” adlı çalışmalarında; katılımcının hayatındaki bir bütün olarak memnuniyeti değerlendirmek için geliştirilmiştir. Ölçek, sağlık veya finans gibi yaşam alanlarıyla ilgili memnuniyeti değerlendirmekle kalmamakta, aynı zamanda deneklerin bu alanları istedikleri şekilde bütünleştirmelerine ve ağırlıklandırmalarına izin vermektedir. Diğer ölçeklerle ve öznel iyi oluşun diğer değerlendirme türleriyle iyi yakınsak geçerliliği gösteren ölçek için normatif veriler sunulmaktadır. SWLS tarafından değerlendirilen yaşam doyumu, bir dereceye kadar geçici stabilite gösterir (örneğin, 4 yıl boyunca 0.54), ancak SWLS, klinik müdahale sırasında yaşam doygunluğundaki değişikliği saptamak için potansiyel olarak değerli olmak için yeterli hassasiyet göstermiştir. Ayrıca, ölçek duygusal refah ölçütlerinden ayırt edici geçerliliği göstermektedir. SWLS, psikopatolojiye veya duygusal iyiliğe odaklanan ölçeklere bir tamamlayıcı olarak önerilmektedir, çünkü bireyin kendi yaşamını bilinçli bir şekilde değerlendirmesini, kişinin kendi ölçütlerini kullanarak değerlendirmesini sağlar.

Lent, Nota, Soresi, Ginevra, Duffy ve Brown (2011); “*Predicting The Job and Life Satisfaction of Italian Teachers: Test of A Social Cognitive Model (İtalyan Öğretmenlerin İş ve Yaşam Memnuniyetini Tahmin Etme: Sosyal Bilişsel Bir Model Testi)*” adlı çalışmayı yapmışlardır. İtalya’da 235 ortaokul ve lise öğretmeniyle yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin iş ve yaşam doyumlarının yordayıcılarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, yaşam doyumu ile öz-yeterlik, hedef gelişimi, olumlu duygulanma ve iş doyumu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki, örgütsel destek ve yeterliğe ilişkin destek arasında zayıf düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu rapor edilmiştir. Araştırmanın iş doyumu ile ilgili sonuçlarında ise iş doyumu ile aynı değişkenlerin tamamı arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu bulgusuna yer verilmiştir.

Liepa, Dudkina ve Sile (2012); “*Self-Assessment Criteria of Teacher’s Well-Being (Öğretmenin İyilik Halinde Öz Değerlendirme Kriteri)*” adlı çalışmayı yapmışlardır. Liepa, Dudkina ve Sile (2012); seçtikleri bir okuldaki öğretmenlerin yaşam doyumu ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada yaşam doyumunun alt boyutları, özerklik, topluma uyum sağlama, kişisel gelişim, çevreyle iyi ilişkiler, yaşama hissi, kendini kabul; iş doyumunun alt boyutları ise ücret, yükselme, iş yönetimi, ilave ikramiye ve primler, tayin ücreti, çalışma koşulları, meslektaşlarla iletişim, iş özellikleri olarak

ifade edilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin yaşam doyumu ile iş doyumları arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Pretsch, Flunger, Heckmann ve Schmit (2013); *“Done in 60 s? Inferring Teachers’ Subjective Well-Being From Thin Slices of Nonverbal Behavior (60 s içinde mi yapıldı? Öğretmenlerin Öznel İyi Oluşlarını İnce Sözsüz Davranış Dilimlerinden Çıkarmak)”* adlı çalışmayı yapmışlardır. Pretsch, Flunger, Heckmann ve Schmit (2013); 50 ilkokul ve ortaokul öğretmeni ile yaptıkları çalışmada öğretmenlerin ders anlatımı sırasında çekilen video kayıtlarına göre onların 5-8 yıl içindeki iş doyumu, yaşam doyumu ve genel sağlık algısını tahmin etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmada öncelikle öğretmenlere yaşam doyum ölçeği uygulanmış, daha sonra onların ders esnasında 60 saniyelik video kayıtları alınmış, öğretmenlerin kullandıkları beden ve işaret diline dayalı olarak psikoloji lisans öğrencileri tarafından 5-8 yıl içinde sahip olacakları iş doyumu, yaşam doyumu ve genel sağlık algısı tahminleri yapılmış, 5-8 yıl sonra öğretmenlere ulaşılarak ölçümler tekrarlanmıştır. Araştırma sonucunda, öğrencilerin tahminlerinin her üç alanda da öğretmenlerin kendi algılarıyla büyük oranda uyduğu ve birkaç yıl içindeki yaşam doyumu, iş doyumu ve genel sağlık algısının sadece 60 saniyelik kısa bir zaman dilimi incelenerek tahmin edilebileceği rapor edilmiştir. Sonuç olarak, öğretmenlik mesleği gibi kısmen stresli bir mesleği yapanların geleceğe dönük olarak, mesleğine karşı olumsuz görüş sahibi oldukları belirlenmiştir.

Sigmund, Kvintová, Pugnerová ve Hřebíčková (2014); *“Comparison of Live Satisfaction and ITS Components in Current Teachers and Selected Profession Groups (Mevcut Öğretmen ve Seçilmiş Meslek Gruplarında Yaşam Memnuniyeti ve ITS Bileşenlerinin Karşılaştırılması)”* adlı çalışmayı yapmışlardır. Sigmund, Kvintová, Pugnerová ve Hřebíčková (2014); Çek Cumhuriyetinde görev yapan 213’ü öğretmen olmak üzere farklı mesleklerden (memur, hemşire, doktor, satış temsilcisi, yönetici) toplam 544 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada öğretmenler ve diğer meslek çalışanlarının yaşam doyumu ve yaşam doyumunun bileşenlerini karşılaştırmayı amaçlamışlardır. Kullanılan yaşam doyumu ölçeğinde yaşam doyumunun bileşenleri; sağlık, iş, ekonomi, boş zaman, ortaklık, çocuk, özerklik, cinsellik, arkadaşlar ve ev işleri olarak ölçülmüş olup bunlardan elde edilen toplam puanla da genel yaşam doyum puanı elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, genel yaşam doyumu en düşük meslek grubunun hemşireler, sonra öğretmenler olduğu, en yüksek grubun ise doktorlar, sonra yöneticiler olduğu;

öğretmenlerin en yüksek doyumunu kendi çocukları ve ortaklıktan aldığı, en düşük doyumunu ise ekonomi ve sağlıktan aldığı, ancak genel olarak değerlendirildiğinde tüm bileşenler açısından aldıkları doyumun diğer mesleklere göre daha düşük olduğu rapor edilmiştir. Çalışmada ayrıca kamu çalışanlarının genel yaşam doyumunun özel sektör çalışanlarına göre anlamlı olarak daha düşük olduğu ifade edilmiştir.



3. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analiz edilmesi üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelinde, araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. İlişkisel tarama modelinde, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişim varlığı veya derecesi belirlenmeye çalışılır (Karasar, 2009: 76-81). Bu bağlamda, Anadolu lisesi yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcıları) kayırmacılık davranışlarının düzeyleri ile öğretmenlerin yaşam doyumu düzeyleri arasındaki ilişki belirlenerek değerlendirilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır merkez ilçelerdeki (Sur, Yenişehir, Kayapınar, Bağlar) resmi Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Diyarbakır merkez ilçelerde 32 Anadolu lisesi olup, bu okullarda toplam 1100 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, evrenden random yöntemi ile seçilen 20 resmi Anadolu lisesi ve bu okullarda görevli bulunan 350 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem, evrenin %31,81'ini oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okul büyüklüğü belirlenirken Jones'ın (1997) yaptığı sınıflandırma esas alınmıştır. Buna göre; öğretmen sayısının 28 ve daha az olduğu okullar *küçük okul*, 29-39 öğretmenin görev yaptığı okullar *orta büyüklükte okul*, 40 ve daha fazla öğretmenin görev yaptığı okullar ise *büyük okul* olarak kabul edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği (OYKÖ)” ve “Yaşam Doyumu Ölçeği (YDÖ)” kullanarak elde edilmiştir. Araştırmanın veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.3.1. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği (OYKÖ): Araştırmada, Erdem ve Meriç (2012) tarafından geliştirilmiş, geçerlik ve güvenilirliği saptanmış ve pek çok kamu okulunda görevli öğretmenler üzerinde uygulanmış olan “Okul Yönetiminde Kayırmacılık” ölçeği kullanılmıştır (Ek 1). Bu araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanan ölçme aracı üç bölümden oluşmaktadır. Ölçme aracının ilk bölümünde; öğretmenlerin *öğrenim durumu, cinsiyeti, medeni durumu, meslekteki kıdemi, buldukları*

okulun büyüklüğü ve herhangi bir sendikaya üyeliklerinin olup olmadığına ilişkin toplamda altı soru yer almaktadır. Ölçme aracının ikinci bölümünde ise, “*Okul Yönetiminde Kayırmacılık*” ile ilgili maddeler yer almaktadır. Ölçek 4 boyut ve 25 maddeden oluşmaktadır. Birinci boyut olan *planlama* 4 maddeden (1, 2, 3, 4), ikinci boyut olan *örgütlenme* 7 maddeden (5, 6, 7, 8, 9, 10, 11), üçüncü boyut olan *koordinasyon* 5 maddeden (12, 13, 14, 15, 16) ve dördüncü boyut olan *değerlendirme* ise 9 maddeden (17,18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25) oluşmaktadır (Ek 1). Ölçme aracındaki sorulara verilen yanıtlar; “*Her zaman (5)*”, “*Çoğu zaman (4)*”, “*Bazen (3)*”, “*Nadiren(2)*” ve “*Hiçbir zaman(1)*” şeklinde derecelendirilmiştir. *Değerlendirme* boyutunda bulunan “*Okul yöneticileri, öğretmenlerin sicil notlarının verilmesinde kayırmacılık yapmaktadır*” maddesi, sicil notu uygulamasının kalkması nedeniyle ölçekten çıkartılıp yerine, “*Okul yöneticileri öğretmenlere performans değerlendirme puanı verilmesinde kayırmacılık yapmaktadır*” maddesi eklenmiştir. Ölçeğin kullanım izni, ölçeği geliştiren yazarlardan olan Erdal Meriç’e atılan e-posta ile alınmıştır.

Erdem ve Meriç (2012) tarafından yapılan analizlere göre ölçeğin birinci faktörü toplam varyansın, % 20,963’ünü, ikinci faktörü % 20,579’unu, üçüncü faktörü % 19,723’ünü ve dördüncü faktörü de % 11,798’ini açıklamaktadır. Tüm faktörler toplamda kayırmacılığı % 73 oranında açıklamaktadır. Bu, sosyal bilimler için yüksek bir orandır. Ölçek maddelerinin en az 0,416 ve en fazla 0,852 yük değerine sahip olduğu görülmüştür. Yine ölçekte, güvenilirlik testi olan Cronbach’s Alfa analizi değerinin 0,962 olduğu görülmüştür. Güvenirlik katsayısı Cronbach’s Alfa sayısı 0.70’in üzerinde bir değer olduğu için ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Ölçekteki maddelerin, madde toplam korelasyonları 0,487 ile 0,764 arasında değişmektedir.

Aşağıda Tablo 1’de bu araştırmada “*Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği*” ne ait boyutlar, boyutlardaki soru sayıları, soruların sıra sayıları ve bu araştırmada saptanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayılarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Kayırmacılık Ölçeğinin Boyutları, Boyutlardaki Soru Sayıları, Soruların Sıraları ve Cronbach Alpha Katsayıları

Kayırmacılık Boyutları	Boyutlardaki Soru Sayısı	Soruların Sıra sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Planlama	4	1, 2, 3, 4	,92
Örgütlenme	7	5, 6, 7, 8, 9, 10,11	,90
Koordinasyon	5	12, 13, 14, 15, 16	,89
Değerlendirme	9	17,18, 19, 20, 21, 22, 23,24,25	,92
Toplam	25	25	,93

Tablo 1’de görüldüğü gibi, “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği”nin boyutları ve tüm ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ,89 ile ,93 arasında değişmektedir.

3.3.2. Yaşam Doyumu Ölçeği (YDÖ): Araştırmada, öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algılarının tespitinde Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilen, Dağlı ve Baysal (2016) tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılarak Türkçeye uyarlanan Yaşam Doyumu Ölçeği (YDÖ) kullanılmıştır (Ek 2). Orijinali tek faktör ve 5 madden oluşan ölçeğin, Dağlı ve Baysal tarafından faktör analizi çalışması sonrasında 5 madde ve tek faktörlü yapısını koruduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği, iç tutarlık (Cronbach Alpha) katsayısı ve test-tekrar test yöntemi ile hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlık kat sayısı 0,88 ve test-tekrar test güvenilirliği ise 0,97 olarak saptanmıştır. Açıklanan toplam varyans %68,389 olarak belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarında, likert tipi beşli derecelemeye göre yazılan her görüş ifadesi için; *Tamamen Katılıyorum* (5), *Büyük Oranda Katılıyorum* (4), *Orta Düzeyde Katılıyorum* (3), *Çok Az Katılıyorum* (2) ve *Kesinlikle Katılmıyorum* (1) puan takdir edilmiştir. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ,89 olarak hesaplanmıştır.

Veri toplamak amacıyla anketlerin uygulanabilmesi için Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü aracılığıyla Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğüne izin yazısı gönderilmiştir. Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden uygulama izni (Ek 3) alındıktan

sonra, araştırmacı örneklem alınan okullara giderek ölçekleri öğretmenlere uygulamıştır.

Öğretmenlere uygulanan 500 ölçekten 370'i toplanabilmiştir. Ancak 20 öğretmenden toplanan veri toplama aracı, eksik ve hatalı doldurulması nedeniyle analize başlamadan önce çıkarılıp araştırma dışında tutulmuştur. Bu durumda toplam 350 ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

3.4. Verilerin Analiz Edilmesi

Verilerin analizinde SPSS yazılımı kullanılmış; birinci ve üçüncü alt amacın yanıtlanmasında öğretmenlerin kayırmacılık ve yaşam doyumunu puanlarının dağılımının belirlenmesi için aritmetik ortalama ve standart sapma katsayısı hesaplamalarından yararlanılmıştır. Araştırmanın ikinci ve dördüncü alt amaçlarının incelenmesinde, kayırmacılık ve yaşam doyumunu puanları (1) *öğrenim durumu*, (2) *cinsiyet*, (3) *medeni durum*, (4) *mesleki kıdem*, (5) *buldukları okulun büyüklüğü* ve (6) *herhangi bir sendikaya üyelik durumu* değişkenleri açısından incelenmiştir. Bu çözümlemede öncelikle her değişken için kayırmacılık ya da yaşam doyumunu puanlarının normalliği Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-wilk ile incelenmiş ve tüm bağımsız değişkenlerde verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Buna göre ikili gruplarda (öğrenim düzeyi, cinsiyet, medeni durum, herhangi bir sendikaya üyelik durumu) parametrik olmayan testlerden “Mann-Whitney U Testi”, ikiden fazla gruplarda (mesleki kıdem ve okul büyüklüğü) ise “Kruskal-Wallis H Testi” yapılarak çözümlemeler yapılmıştır. Bu çözümlemelerde anlamlı farklılıkları belirlemek için anlamlılık düzeyi “0.05” olarak kabul edilmiştir.

Beşinci alt amaçta kayırmacılık ile yaşam doyumunu puanları arasındaki ilişkiyi incelemeye Spearman'ın sıralı korelasyonundan yararlanılmıştır. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün bir ölçüsüdür. İki değişkenin birlikte değişmesi ne kadar fazla ise, aralarındaki ilişki daha güçlü ve korelasyon katsayısı daha büyüktür. Korelasyon katsayısı hem bir anlam ifade etmekte hem de yönünün pozitif veya negatif olmasıyla ilgili bilgi vermektedir. Korelasyon katsayısı “-1” ile “+1” arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısının “0” olması ölçülen veriler arasında ilişki olmadığını (Shavelson, 2016: 165, 166), +1'e yaklaşıkça ilişkinin pozitif yönde -1'e yaklaşıkça da ilişkinin negatif yönde güçlendiği belirtilmektedir. “Korelasyon katsayısının 0.70-1.00 arasında olması yüksek, 0.70-0.30 arasında olması orta, 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde ilişki olarak tanımlanmaktadır” (Büyüköztürk, 2010: 32).

Ölçeklerde yer alan maddeler için ortalamalar yorumlanırken, Tablo 2’deki ölçütler esas alınmıştır.

Tablo 2. Ölçeklerdeki Maddelerin Ortalamalarının Yorumlanmasında Kullanılan Ölçütler

Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği	Yaşam Doyumu Ölçeği	Ortalama
Hiçbir zaman	Kesinlikle katılmıyorum	1,00-1,79
Nadiren	Çok az katılıyorum	1,80-2,59
Bazen	Orta düzeyde katılıyorum	2,60-3,39
Çoğu zaman	Büyük oranda katılıyorum	3,40-4,19
Her zaman	Tamamen katılıyorum	4,20-5,00

Tablo 2’de görüldüğü gibi 1.00 ve 1.79 arasındaki değerler “Kayırmacılık Ölçeği” için “*Hiçbir zaman*”, “Yaşam Doyumu Ölçeği” için “*Kesinlikle katılmıyorum*”; 1.80 – 2.59 “Kayırmacılık Ölçeği” için “*Nadiren*”, “Yaşam Doyumu Ölçeği” için “*Çok az katılıyorum*”; 2.60 – 3.39 “Kayırmacılık Ölçeği” için “*Bazen*”, “Yaşam Doyumu Ölçeği” için “*Orta düzeyde katılıyorum*”; 3.40 – 4.19 “Kayırmacılık Ölçeği” için “*Çoğu zaman*”, “Yaşam Doyumu Ölçeği” için “*Büyük oranda katılıyorum*”; 4.20 – 5.00 “Kayırmacılık Ölçeği” için “*Her zaman*”, “Yaşam Doyumu Ölçeği” için “*Tamamen katılıyorum*” olarak kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Konunun daha iyi anlaşılması amacıyla gerekli durumlarda, bulgular tablolaştırılarak verilmiştir. Bulgular, araştırma alt amaçlarının verilişindeki sıraya uyularak düzenlenmiştir. Alt amaçlara ilişkin bulgulara geçilmeden önce araştırmaya katılan öğretmenlerle ilgili kişisel bilgilere yer verilmiştir.

4.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Bu alt başlık altında, araştırmaya katılan yöneticilerin; *öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, okul büyüklüğü (öğretmen sayısı) ve sendika üyeliği* değişkenlerine göre dağılımları ve bunlara ilişkin açıklamalar yer almıştır.

4.1.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumuna ilişkin bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Öğrenim Durumu	n	%
Lisans	308	88
Lisansüstü	42	12
Toplam	350	100,0

Tablo 3'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin, %88'i *lisans*, %12'si *lisansüstü* mezunudur. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunu lisans mezunu öğretmenler oluşturmaktadır.

4.1.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	n	%
Kadın	176	50,3
Erkek	174	49,7
Toplam	350	100,0

Tablo 4'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin %50,3'ü kadın, % 49,7'si ise erkektir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin her iki cinsten de hemen hemen eşit oranda bir katılım olduğu saptanmıştır.

4.1.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına ilişkin bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	n	%
Evli	264	75,4
Bekar	86	24,6
Toplam	350	100,0

Tablo 5'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin %75,4'ü evli, %24,6'sı ise bekarıdır. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunu, evli öğretmenler oluşturmaktadır.

4.1.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem durumuna ilişkin bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	n	%
1-5 yıl	66	18,9
6-10 yıl	63	18,0
11-15 yıl	82	23,4
16-20 yıl	67	19,1
21 yıl ve üstü	72	20,6
Toplam	350	100,0

Tablo 6'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin % 18,9'u 1-5 yıl, % 18,0'ı 6-10 yıl, % 23,4'ü 11-15 yıl, % 19,1'i 16-20 yıl ve %20,6'ı ise 21 yıl ve üstü kıdeme sahiptir.

4.1.5. Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulun büyüklüğüne (öğretmen sayılarına) ilişkin bulgular Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Dağılımları

Okul büyüklüğü	n	%
1. Küçük okul	30	8,6
2. Orta büyüklükte okul	75	21,4
3. Büyük okul	245	70,0
Toplam	350	100,0

Tablo 7'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptığı okulların % 8,6'sı küçük okul % 21,4'ü orta büyüklükte okul ve %70'i ise büyük okuldur. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu büyük okullarda görev yapmaktadırlar.

4.1.6. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sendika üyeliği durumuna ilişkin bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Dağılımları

Sendika Üyeliği	n	%
Var	201	57,4
Yok	149	42,6
Toplam	350	100,0

Tablo 8’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin bir sendikaya üye olma durumuna göre %57,4’ü sendika üyesi olduğunu, %42,6’sı ise sendika üyesi olmadığını belirtmişlerdir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu sendika üyesidir.

4.2. Alt Amaçlara İlişkin Bulgular

Bu alt başlık altında, sırasıyla alt amaçlar ve bu alt amaçlara ilişkin bulgular yer almaktadır.

4.2.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Birinci alt amaç “Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin kendi okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışına ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt amacı çözümleyebilmek için öğretmenlerin, “okul yöneticilerinin kayırmacı davranışlarına” ilişkin algılarının aritmetik ortalama ve standart sapma puanları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Davranışlarına İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Puanları

Maddeler	\bar{X}	Ss	Düzyen
1 - Öğretmenlerin Haftalık Ders Programlarının Hazırlanmasında	2,511	1,312	Bazen
2 - Öğretmenlerin Nöbet Çizelgelerinin Hazırlanmasında	2,282	1,312	Nadiren
3 - Sınıf Dağıtımının Planlanmasında	2,380	1,333	Nadiren
4 - Ders Dağıtımının Planlanmasında	2,302	1,328	Nadiren
5 - Öğretmenlerin Sosyal Kulüp Çalışmaları İle İlgili Görevlendirilmelerinde	2,128	1,263	Nadiren
6 - Öğretmenlerin Belirli Gün Haftalarla İlgili Görevlendirilmelerinde	2,060	1,243	Nadiren
7 - Okulda Oluşturulan Kurullarda Öğretmenleri Görevlendirmede	2,220	1,248	Nadiren
8 - Öğretmenler Arasında İşbölümü Yapılmasında	2,345	1,258	Nadiren
9 - Öğretmenlere Eğitim Ve Öğretimle İlgili Ek Görevler Vermede	2,397	1,234	Nadiren
10 - Okulda Yapılacak Faaliyet ve Etkinliklere Katılacak Öğretmenlerigörevlendirmede	2,325	1,212	Nadiren
11 - Okul İçi Görev Dağılımında (İş Yüğü Açısından)	2,320	1,216	Nadiren
12 - Öğretmenlerin Kural İhlallerinde (Kılık Kıyafet, Törene Katılmama Gibi)	2,122	1,293	Nadiren
13 - Öğretmenlerin, Derse Zamanında Veya Geç Girip Çıkmalarında	2,254	1,276	Nadiren
14 - Görevlerini Gereği Gibi Yapmayan Öğretmenler Arasında	2,305	1,244	Nadiren
15 - Öğretmenlere İzin Vermede	2,271	1,240	Nadiren
16 - Öğretmenlerin Şikayetlerinin Dikkate Alınmasında	2,315	1,312	Nadiren
17 - Öğretmenlerin Üye Oldukları Sendikalarla İlgili	2,060	1,277	Nadiren
18 - Öğretmenlerin Cinsiyetleriyle İlgili	1,974	1,265	Nadiren
19 - Öğretmenlerin Siyasi Görüşleriyle İlgili	1,888	1,223	Nadiren
20 - Öğretmenler Arasında, Mesleki Kıdemlerine Göre	1,971	1,167	Nadiren
21 - Öğretmenler Arasında, Memleketlerine Göre	1,717	1,121	Nadiren
22 - Öğretmenlerin Branşlarıyla İlgili	1,894	1,178	Nadiren
23 - Öğretmenlere Performans Değerlendirme Puanı Verilmesinde	2,137	1,303	Nadiren
24 - Ödüllendirilecek Öğretmenlerin Teklif Edilmesinde	2,268	1,354	Nadiren
25- Görevini Aksatan Öğretmenlerin Görevlendirilmesinde	2,177	1,214	Nadiren
Tüm Ölçek Ortalaması	2,185	1,257	Nadiren

Tablo 9’da görüldüğü gibi, öğretmenler kayırmacılık ölçeğinin toplam ortalamasına ($\bar{X}=2,18$) “*Nadiren*” düzeyinde katılmışlardır. Öğretmenlerin algılarına göre en yüksek ortalamaya sahip ilk üç madde sırasıyla; (1)“*Öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında* ($\bar{X}=2,51$; *Bazen*)”, (2)“*Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermede* ($\bar{X}=2,39$; *Nadiren*)” , (3)“*Sınıf dağıtımının planlanmasında* ($\bar{X}=2,38$; *Nadiren*)” dir.

En düşük ortalamaya sahip ilk üç madde ise sırasıyla; (1)“*Öğretmenler arasında, memleketlerine göre* ($\bar{X}=1,71$; *Nadiren*)”, (2)“*Öğretmenlerin siyasi görüşleriyle ilgili* ($\bar{X}=1,88$; *Nadiren*)”, (3)“*Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili* ($\bar{X}=1,89$; *Nadiren*)” dir.

Tablo 10’da öğretmen algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık ölçeği ve boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmen Algılarına Göre Kayırmacılık Ölçeği (OYKÖ) ve Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Düzeylerine İlişkin Bulgular

Boyutlar	\bar{X}	Ss	Düzye
Planlama	2,369	1,192	Nadiren
Örgütlenme	2,256	1,081	Nadiren
Koordinasyon	2,253	1,108	Nadiren
Değerlendirme	2,009	1,000	Nadiren
Tüm Ölçek Ortalaması	2,222	1,095	Nadiren

Tablo 10 incelendiğinde, en yüksek ortalamanın *planlama* boyutunda olduğu ve en düşük ortalamanın ise *değerlendirme* boyutunda olduğu görülmektedir.

4.2.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

İkinci alt amaç “Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin kayırmacılığa ilişkin algıları; (1) *öğrenim durumu*, (2) *cinsiyet*, (3) *medeni durum*, (4) *mesleki kıdem*, (5) *okul büyüklüğü* ve (6) *sendika üyeliği durumu* değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” biçiminde ifade edilmişti. Bu değişkenlere ait bulgular aşağıda sırasıyla verilmiştir.

4.2.2.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre kayırmacılığa ilişkin algılarının anlamlı bir fark oluşturup oluşturulmadığını tespit etmek için Mann-Whitney U Testinden yararlanılmış ve bulgular Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P
Planlama	Lisans	308	174,71	53809,50	6223,5	-0,400	0,688
	Lisansüstü	42	181,32	7615,50			
Örgütlenme	Lisans	308	175,26	53981,00	6395	-0,119	0,905
	Lisansüstü	42	177,24	7444,00			
Koordinasyon	Lisans	308	175,67	54107,00	6415	-0,086	0,930
	Lisansüstü	42	174,24	7318,00			
Değerlendirme	Lisans	308	174,62	53782,00	6196	-0,445	0,655
	Lisansüstü	42	181,98	7643,00			
Tüm Ölçek	Lisans	308	175,06	53919,88	6307,3	-0,263	0,795
	Lisansüstü	42	178,69	7505,13			

(P > .05)

Tablo 11 incelendiğinde, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında tüm boyutlarda ve tüm ölçekte anlamlı fark saptanmamıştır. Lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin kayırmacılığa ilişkin algıları farklı değildir.

4.2.2.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre kayırmacılığa ilişkin algılarının anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını tespit etmek için Mann-Whitney U Testinden yararlanılmış ve bulgular Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	Z	P
Planlama	Kadın	176	180,96	31848,50	14351,500	-1,022	0,306
	Erkek	174	169,98	29576,50			
Örgütlenme	Kadın	176	182,54	32127,00	14073,000	-1,314	0,188
	Erkek	174	168,38	29298,00			
Koordinasyon	Kadın	176	183,31	32262,50	13937,500	-1,461	0,143
	Erkek	174	167,60	29162,50			
Değerlendirme	Kadın	176	178,59	31432,50	14767,500	-0,579	0,562
	Erkek	174	172,37	29992,50			
Tüm Ölçek	Kadın	176	181,35	31917,63	14282,375	-1,09	0,300
	Erkek	174	169,58	29507,38			

(P > .05)

Tablo 12 incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında tüm boyutlarda ve tüm ölçekte anlamlı fark saptanmamıştır.

4.2.2.3. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için Mann-Whitney U Testinden yararlanılmış ve bulgular Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P
Planlama	Evli	264	174,44	46052,00	11072,000	-0,346	0,729
	Bekar	86	178,76	15373,00			
Örgütlenme	Evli	264	174,26	46005,00	11025,000	-0,403	0,686
	Bekar	86	179,30	15420,00			
Koordinasyon	Evli	264	175,45	46319,00	11339,000	-0,016	0,987
	Bekar	86	175,65	15106,00			
Değerlendirme	Evli	264	174,40	46041,00	11061,000	-0,359	0,718
	Bekar	86	178,88	15384,00			
Tüm Ölçek	Evli	264	174,64	46104,25	11124,250	-0,281	0,780
	Bekar	86	178,15	15320,75			

(P > .05)

Tablo 13 incelendiğinde, öğretmenlerin medeni durumlarına göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında tüm boyutlarda ve tüm ölçekte anlamlı fark saptanmamıştır.

4.2.2.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için Kruskal-Wallis U Testinden yararlanılmış ve bulgular Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	P
Planlama	1-5 yıl	66	178,98	4	2,701	0,608
	6-10 yıl	63	158,80			
	11-15 yıl	82	178,04			
	16-20 yıl	67	173,32			
	21 yıl ve üstü	72	186,06			
Örgütlenme	1-5 yıl	66	190,02	4	2,752	0,599
	6-10 yıl	63	162,65			
	11-15 yıl	82	171,30			
	16-20 yıl	67	173,07			
	21 yıl ve üstü	72	180,47			
Koordinasyon	1-5 yıl	66	191,07	4	3,345	0,501
	6-10 yıl	63	161,38			
	11-15 yıl	82	171,28			
	16-20 yıl	67	171,81			
	21 yıl ve üstü	72	181,82			
Değerlendirme	1-5 yıl	66	190,48	4	2,644	0,618
	6-10 yıl	63	163,35			
	11-15 yıl	82	170,34			
	16-20 yıl	67	177,63			
	21 yıl ve üstü	72	176,30			
Tüm Ölçek	1-5 yıl	66	187,64	4	2,861	0,582
	6-10 yıl	63	161,55			
	11-15 yıl	82	172,74			
	16-20 yıl	67	173,96			
	21 yıl ve üstü	72	181,16			

(P > .05)

Tablo 14 incelendiğinde, öğretmenlerin kıdemlerine göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında tüm boyutlarda ve tüm ölçekte anlamlı fark saptanmamıştır.

4.2.2.5.Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları

Öğretmenlerin buldukları okulun büyüklüğüne göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmış ve bulgular Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. Öğretmenlerin Buldukları Okulun Büyüklüğüne Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Okul Büyüklüğü	n	Sıra ortalaması	Sd	χ^2	P	Farkın kaynağı
Planlama	1.Küçük okul	30	125,22	2	9,053	0,010*	2 ile 1 2 ile 3
	2.Orta büyüklükte okul	75	189,42				
	3.Büyük okul	245	177,40				
Örgütlenme	1.Küçük okul	30	138,98	2	6,378	0,041*	2 ile 1 2 ile 3
	2.Orta büyüklükte okul	75	193,56				
	3.Büyük okul	245	174,44				
Koordinasyon	1.Küçük okul	30	149,02	2	3,896	0,142	
	2.Orta büyüklükte okul	75	190,90				
	3.Büyük okul	245	174,03				
Değerlendirme	1.Küçük okul	30	151,37	2	3,118	0,210	
	2.Orta büyüklükte okul	75	188,98				
	3.Büyük okul	245	174,33				
Tüm Ölçek	1.Küçük okul	30	141,15	2	5,611	0,101	
	2.Orta büyüklükte okul	75	190,72				
	3.Büyük okul	245	175,05				

(P>.05), (*P< .05)

Tablo 15 incelendiğinde, öğretmenlerin buldukları okul büyüklüğüne göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında *planlama ve örgütleme* boyutlarında anlamlı bir fark saptanırken; *koordinasyon ve değerlendirme* boyutlarında ve toplamda anlamlı bir fark saptanmamıştır.

4.2.2.6. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algıları

Öğretmenlerin sendika üyeliğine göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için Mann-Whitney U Testinden yararlanılmış ve bulgular Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Kayırmacılığa İlişkin Algılarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyut	Sendika Üyeliği	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P
Planlama	Var	201	170,07	34184,50	34184,5	-1,174	0,240
	Yok	149	182,82	27240,50			
Örgütleme	Var	201	170,34	34237,50	34237,5	-1,113	0,265
	Yok	149	182,47	27187,50			
Koordinasyon	Var	201	169,52	34074,00	34074	-1,292	0,196
	Yok	149	183,56	27351,00			
Değerlendirme	Var	201	169,83	34136,50	34136,5	-1,226	0,220
	Yok	149	183,14	27288,50			
Tüm Ölçek	Var	201	169,94	34158,13	13857,13	-1,201	0,230
	Yok	149	183,00	27266,88			

(P > .05)

Tablo 16 incelendiğinde, öğretmenlerin sendika üyeliği durumuna göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında tüm boyutlarda ve tüm ölçekte anlamlı fark saptanmamıştır.

4.2.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

Üçüncü alt amaç “Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt amacı çözümleyebilmek için öğretmenlerin, “yaşam doyumuna” ilişkin algılarının aritmetik ortalama ve standart sapma puanları Tablo 17 'de verilmiştir.

Tablo 17. Öğretmenlerin Yaşam Doyumuna ilişkin Algılarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Puanları

Yaşam Doyumu	\bar{X}	Ss	Düzy
1. İdeallere yakın bir yaşantım vardır.	2,571	1,119	Çok Az Katılıyorum
2. Yaşam koşullarım mükemmeldir.	2,137	1,048	Çok Az Katılıyorum
3. Yaşamımdan memnunum.	2,791	1,140	Orta Düzeyde Katılıyorum
4. Şimdiye kadar yaşamdan istediğim önemli şeylere sahip oldum.	2,814	1,124	Orta Düzeyde Katılıyorum
5. Tekrar dünyaya gelsem hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim.	2,314	1,229	Çok Az Katılıyorum
Tüm Ölçek Ortalaması	2,525	1,132	Çok Az Katılıyorum

Tablo 17’de görüldüğü gibi, öğretmenler yaşam doyumu ölçeğinin toplam ortalamasına ($\bar{X}= 2,52$) “Çok az katılıyorum” düzeyinde katılmışlardır. Öğretmenlerin algılarına göre en yüksek ortalamaya sahip madde; “Şimdiye kadar yaşamdan istediğim önemli şeylere sahip oldum ($\bar{X}= 2,814$; Orta düzeyde katılıyorum)”, en düşük ortalamaya sahip madde ise, “ Yaşam koşullarım mükemmeldir ($\bar{X}= 2,137$; Çok az katılıyorum)” dir.

4.2.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

Dördüncü alt amaç “Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları; (1) öğrenim durumu, (2) cinsiyet, (3) medeni durum, (4) kıdem, (5) buldukları okulun büyüklüğü ve (6) sendika üyeliği durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” biçiminde ifade edilmişti. Bu değişkenlere ait bulgular aşağıda sırasıyla verilmiştir.

4.2.4.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre yaşam doyumuna ilişkin algılarının anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını tespit etmek için Mann-Whitney U Testinden yararlanılmış ve bulgular Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P
Tüm Ölçek	Lisans	308	172,16	53024,00	5438,000	-1,678	0,093
	Lisansüstü	42	200,02	8401,00			

(P > .05)

Tablo 18 incelendiğinde, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında tüm ölçekte anlamlı bir fark saptanmamıştır.

4.2.4.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için Mann-Whitney U Testinden yararlanılmış ve bulgular Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	Sıra ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P
Tüm Ölçek	Kadın	176	187,91	33072,20	13127,8	-2,398	0,023*
	Erkek	174	162,95	28352,80			

(P > .05), (*P < .05)

Tablo 19 incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yaşam doyumları ile ilgili algıları arasında tüm ölçekte kadın ve erkekler arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Buna göre; kadın öğretmenlerin yaşam doyumunu algılarının, erkek öğretmenlerin yaşam doyumunu algılarından daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre yaşamdan aldıkları doyumun daha fazla olduğu, yaşamlarından daha çok memnuniyet duydukları söylenebilir.

4.2.4.3. Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için Mann-Whitney U Testinden yararlanılmış ve bulgular Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	Sıra ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P
Tüm Ölçek	Evli	264	176,79	46672,8	10959,8	-0,498	0,679
	Bekar	86	171,53	14752,2			

(P > .05)

Tablo 20 incelendiğinde, öğretmenlerin medeni durumlarına göre yaşam doyumları ile ilgili algıları arasında tüm ölçekte anlamlı bir fark saptanmamıştır.

4.2.4.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre yaşam doyumuna ilişkin algılarında anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını tespit etmek için Kruskal-Wallis testinden yararlanılmış ve bulgular Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem	n	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P
Tüm Ölçek	1-5 yıl	66	185,10	4	3,895	0,447
	6-10 yıl	63	188,45			
	11-15 yıl	82	173,05			
	16-20 yıl	67	163,42			
	21 yıl ve üstü	72	169,40			

(P > .05)

Tablo 21 incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre yaşam doyumlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.

4.2.4.5. Öğretmenlerin Okulun Büyüklüğüne Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları

Öğretmenlerin okulun büyüklüğü değişkenine göre yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmış ve bulgular Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Öğretmenlerin Okulun Büyüklüğüne Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Okul Büyüklüğü	n	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	P
Tüm Ölçek	1. Küçük Okul	30	171,16	2	13,937	1,665
	2. Orta Büyüklükte Okul	75	189,14			
	3. Büyük Okul	245	171,86			

(P > .05)

Tablo 22 incelendiğinde, öğretmenlerin okulun büyüklüğü değişkenine göre yaşam doyumlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.

4.2.4.6. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algıları

Öğretmenlerin sendika üyeliği durumuna göre yaşam doyumuna ilişkin algılarında anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını tespit etmek için Mann-Whitney U Testinden yararlanılmış ve bulgular Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Yaşam Doyumuna İlişkin Algılarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Sendika Üyeliği	n	Sıra ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P
Tüm Ölçek	Var	201	167,51	33670,30	13369	-1,781	0,098
	Yok	149	186,27	27754,70			

(P > .05)

Tablo 23 incelendiğinde, öğretmenlerin sendika üyeliği durumuna göre yaşam doyumlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.

4.2.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Beşinci alt amaç “Anadolu liselerinde görevli yöneticilerin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt amacı çözümleyebilmek için resmi Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin, kayırmacılık davranışları ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ilişkin bulgular Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24. Öğretmenlerin Kayırmacılık Davranışları ile Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Boyutlar	Yaşam Doyumu (Tüm Ölçek)	
Kayırmacılık (Tüm Ölçek)	r	-,026
	p	,627
	n	350
Planlama	r	-,007
	p	,902
	n	350
Örgütlenme	r	-,005
	p	,926
	n	350
Koordinasyon	r	-,033
	p	,540
	n	350
Değerlendirme	r	-,065
	p	,226
	n	350

(P > .05)

Tablo 24 incelendiğinde, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır (r = -.026, p > .05).

5. TARTIŞMA

Bu bölümde; araştırma sonuçları yorumlanmış ve araştırma konuları ile ilgili alanyazındaki diğer çalışmaların sonuçları ile benzerlikleri ve farklılıkları ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

Bu araştırmada, “*Anadolu lisesi yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumu arasındaki ilişki*” incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; birinci alt amaçta, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışını gösterme düzeyleri “*Nadiren*” düzeyindedir. Öğretmenler kayırmacılık ölçeğinin toplam ortalamasına ($\bar{X}=2,18$) “*Nadiren*” düzeyinde katılmışlardır. Bu yönüyle öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerinin okul yönetiminde kayırmacılık yaptıklarına dair algılarının düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Bu çalışmaya göre kayırmacılığın olmadığını söylemek mümkün görünmemektedir.

Günümüz iş yaşamında görülen değişimler, çalışanların pek çok açıdan olumsuz etkilenmelerine yol açabilmektedir (Keser, 2018: 56). Kayırmacılık olgusunun, yaşanan toplumun bireylerine kayırmacı tutum ve davranışları empoze ettiği ve kazandırdığı söylenebilir (Kim, 2007: 103; Akt. Demirbilek, 2018: 4). Kayırmacı faaliyetlerin yaygın olarak yaşandığı ülkemizde, hukuki yönden kayırmacı faaliyetlerle ilgili ciddi yaptırımlar uygulanırsa dahi, yüzyıllardır devam etmekte olan kayırmacı anlayışla mücadelenin kolay olmayacağı bilinmelidir. Bu nedenle, bu tür etik dışı davranışların sakıncalarını da içeren bir format, eğitim ve öğretim faaliyetlerine yansıtılmak gerekmektedir. Belki bu yolla, kamuda, kayırma anlayışla yetişmiş eski personelin, atanan yeni personele, kayırmacı iş ahlakını empoze etmesi önlenmiş olur (Biber, 2010: 44). Özellikle göreve yeni başlayan öğretmenler açısından etik değerlerin öğretilmesi büyük önem taşır. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin atandıkları okulun etik kültürünü çok iyi özümsemeleri mümkün değildir. Düzenlenecek değişik hizmet içi eğitim seminerleriyle, okulun etik kültürü göreve yeni başlayan öğretmenlere aktarılabilir (Çelik, 2015: 107).

İnsanlar etik dışı davranışlarını kolayca gerekçelendirme yolları aramaktadırlar (Aydın, 2012: 43). Türü gereklerele, etik dışı ilkelerle kamu kurumları yönetilmekte ve kayırma ve kayırılma gibi durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kurtoğlu (2012)’na göre; kayırmacılığın altında farklı dinamiklerin olduğu, kayırmacılık uygulamalarının bazen güç göstergesi, bazen ideolojik çıkar, bazen hatır/gönül ilişkisi ile

bazen de stratejik amaçlarla yapıldığıdır. Ayrıca geleneksel toplumlarda kayırmacılık ilişkisinin meşruiyetinin kaynağının töreler, gelenekler veya dini kurallardan esinlenen normlar iken; modern toplum yapısında meşruiyetin kaynağının hukuk olduğu ve hukuk içinde kayırmacılığa yer olmadığıdır (Akt.Turhan, 2016: 20).

Meriç (2012) tarafından yapılan araştırmada da okul müdürlerinin “*Nadiren*” düzeyinde kayırmacılık yaptığı bulunmuştur. Meriç ve Erdem’in (2013) aynı ölçekle Van ilinde ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada okul müdürlerinin “*Nadiren*” düzeyinde kayırmacılık yaptığı saptanmıştır. Polat ve Kazak (2014), Aydın (2015) ve Karademir (2016) de okul yöneticilerinin “*Nadiren*” düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını ve öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algı düzeylerinin düşük olduğunu belirlemiştir. Okçu ve Uçar (2016) da Siirt il merkezinde ilkokul ve ortaokul öğretmenleriyle yaptıkları benzer bir çalışmayla, bu araştırmanın sonuçlarına paralel olarak, öğretmenler yöneticilerinin “*Nadiren*” düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedir. Keskin (2018) çalışmasında öğretmenler yöneticilerinin “*Nadiren*” düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedir. Okçu, Adıgüzel ve Gök (2018) yaptıkları araştırmada, genel olarak öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık ile ilgili algılarının “*Düşük Düzeyde*” olduğu tespit edilmiştir. Demirbilek (2018) araştırmasında; tüm kayırmacılık türlerinde öğretmenler, okul müdürlerinin “*Düşük Düzeyde*” kayırmacılık yaptıklarını ifade etmiştir. Kayırmacılıkla ilgili daha önce yapılan bu araştırmalarda düşük düzeyde kayırmacılık yapıldığı görülmekte, yapılan bu araştırmaların sonuçları itibariyle de mevcut araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Ayrıca Aydoğan (2009) araştırmasında öğretmenler, okul yöneticilerinin “*Bazen*” düzeyinde kayırmacılık yaptığını ifade etmişlerdir. Akyol (2018) çalışmasında, Diyarbakır İl merkezinde bulunan kamu ortaokullarında görevli öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarını “*Bazen*” düzeyinde yaptıkları saptanmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışında bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Görüldüğü gibi, araştırma sonuçlarının birbirine yakın olduğu söylenebilir. Ancak, Tabancalı’nın (2018) araştırmasında ise öğretmenlerin okul müdürlerinin “*Hiçbir Zaman*” kayırmacılık yapmadıkları saptanmıştır. Bu araştırma sonuçları itibariyle mevcut araştırmanın sonuçlarıyla farklılık göstermektedir.

Kayırmacılığın, gelişmemiş ülkelere oranla, gelişmiş ülkelerde yok denecek kadar az olduğu bilinmektedir. Kayırmacılığın olmayışının gelişmişliğin bir nedeni mi yoksa bir

sonucu mu olup olmadığı tartışılabilir, fakat gelişmiş ülkelerde az olması gelişmişlik durumu ile yakın bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Gelişmiş ülkelerin toplumsal kalkınmanın ehliyet ve liyakat esasına paralel bir şekilde geliştiğini idrak edebilmiş ve buna göre hareket etmiş oldukları düşünülmektedir (Demirbilek, 2018: 23).

Öğretmenlerin algılarına göre en yüksek ortalamaya sahip madde “*Öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında* ($\bar{X}=2,51$; Bazen)” olarak bulunmuştur. Akyol (2018) çalışmasında; “*Öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında* ($\bar{X}=2,51$; Bazen)” en yüksek ortalamaya sahip madde olarak saptanmıştır. Kayırmacılıkla ilgili daha önce yapılan bu araştırmalar, sonuçları itibariyle bu yönüyle mevcut araştırmayı desteklemektedir.

En düşük ortalamaya sahip ilk üç madde ise sırasıyla; (1) “*Öğretmenler arasında, memleketlerine göre* ($\bar{X}=1,71$; Nadiren)”, (2) “*Öğretmenlerin siyasi görüşleriyle ilgili* ($\bar{X}=1,88$; Nadiren)”, (3) “*Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili* ($\bar{X}=1,89$; Nadiren)” dir. Meriç (2012) tarafından yapılan araştırmada en düşük ortalamaya sahip ilk üç madde ise sırasıyla; (1) “*Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili* (Nadiren)” (2) “*Öğretmenlerin sosyal kulüp çalışmaları ile ilgili görevlendirmelerinde* (Nadiren)”, (3) “*Öğretmenler arasında memleketlerine göre* (Nadiren)” dir. Akyol (2018) tarafından yapılan araştırmada; “*Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili* (Nadiren)”, “*Öğretmenler arasında memleketlerine göre* (Nadiren)” en düşük ortalamaya sahip maddeler olarak saptanmıştır. Kayırmacılıkla ilgili daha önce yapılan bu araştırma da sonuçları itibariyle bu yönüyle mevcut araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kayırmacılığa ilişkin algılarının ortalaması “*Planlama*” ($\bar{X}=2,369$), “*Örgütlenme*” ($\bar{X}=2,256$), “*Koordinasyon*” ($\bar{X}=2,253$), “*Değerlendirme*” ($\bar{X}=2,009$) boyutları ve tüm ölçek için ($\bar{X}=2,222$) “*Nadiren*” düzeyinde saptanmıştır. Görüldüğü üzere en yüksek ortalama “*Planlama*” boyutunda olduğundan öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında, öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermede, sınıf dağıtımının planlanmasında daha fazla kayırmacılık davranışında bulunduğu saptanmıştır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin en az kayırmacılık davranışında buldukları konular ise, öğretmenlerin siyasi görüşleriyle ilgili, öğretmenler arasında memleketlerine göre, öğretmenlerin branşlarıyla ilgili olduğu saptanmıştır. En az ortalama “*Değerlendirme*” boyutunda saptanmıştır. Meriç (2012) tarafından yapılan araştırmada da en az ortalama “*Değerlendirme*” boyutunda saptanmış bunun da araştırmamızı desteklediği

görülmektedir. Aydın (2015) araştırmasında, kayırmacılığın alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde öğretmenler, okul yönetiminde kayırmacılığın örgütlenme, değerlendirme, koordinasyon ve planlama alt boyutlarında “*düşük*” düzeyde olduğunu düşünmektedirler. Keskin (2018) çalışmasında, kayırmacılığın alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde öğretmenler, okul yöneticilerinin ortalama olarak en çok “*Planlama*” boyutunda “*Nadiren*” düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedir. En düşük ise “*Değerlendirme*” boyutunda “*Nadiren*” düzeyinde kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler. Bu çalışma da mevcut araştırmayı destekler niteliktedir.

Aydın (2015) tarafından yapılan çalışmada da, öğretmenler okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışının *planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme* boyutlarında “*Düşük*” düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. İlgili çalışmada da en yüksek ortalamanın *planlama*, en düşük ortalamanın ise *değerlendirme* boyutunda olduğu saptanmıştır. Okçu, Adıgüzel ve Gök (2018) tarafından yapılan çalışmada da, öğretmenler okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışını *planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme* boyutlarında “*Düşük*” düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Akyol (2018) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenler okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışını *planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme* boyutlarında “*Bazen*” düzeyinde olduğunu ifade etmişlerdir. İlgili çalışmada en yüksek ortalamanın *planlama*, en düşük ortalamanın ise *değerlendirme* boyutunda olduğu saptanmıştır. Ayrıca Keskin (2018) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenler okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışını *planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme* boyutlarında “*Nadiren*” düzeyinde olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algıları “*Nadiren*” düzeyindedir. Bu araştırmaların bulguları da araştırmamızı desteklemektedir. Öğretmenlerin “*öğrenim durumlarına*” göre kayırmacılığa ilişkin algılarının, *planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme* boyutlarında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Akyol (2018)’un yaptığı araştırmanın bulguları da mevcut araştırmayı desteklemektedir.

Öğretmenlerin “*cinsiyet*” değişkenine göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında toplam ölçek ile tüm boyutlarda anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Bu bakımdan, kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında istatistiksel bir fark olmaması okul yöneticilerinin uygulamalarında cinsiyete dayalı ayrımcılık yapmadıklarını, ayrıcalık tanımadığını

göstermektedir. Farklı cinsiyetteki öğretmenlerin, okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin algıları birbirine benzerdir. Aydoğan (2009), Aydın (2015), Geçer (2015), Tabancalı (2018), Akyol (1918) ve Keskin (2018) yapmış oldukları çalışmalarda mevcut araştırmaya benzer olarak kayırmacılığın boyutlarında kadın ve erkek öğretmenlerin cinsiyetlerine göre kayırmacılığa ilişkin algılarında farklılık olmadığı sonucunu ulaşımlardır. Cinsiyetleri farklı olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin uygulamalarında kayırmacılık yapıp yapmadıklarına ilişkin algıları birbirine benzerdir. Bu araştırmaların bulguları bu yönüyle mevcut araştırmayı desteklemektedir. Meriç ve Erdem (2013), Karademir (2016) ve Demirbilek (2018)'in yapmış oldukları araştırmalara göre ise, mevcut çalışmanın bulgularından farklılık göstererek öğretmenlerin kayırmacılık algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin “*medeni durum*” değişkenine göre okul yönetiminde kayırmacılık yapıp yapılmadığına ilişkin algıları arasında toplam ölçek ile tüm boyutlarda anlamlı fark saptanmamıştır. Kayırmacılığa ilişkin öğretmen algıları, evli ve bekâr öğretmenlerde birbirine yakındır. Geçer (2015), Karademir (2016) ve Akyol (2018)'un yaptığı araştırmaların bulguları da araştırmamızı desteklemektedir.

Öğretmenlerin “*mesleki kıdem*” değişkenine göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında toplam ölçek ile tüm boyutlarda anlamlı fark saptanmamıştır. Öğretmenlik mesleğine yeni başlamanın verdiği heves ve titizlikle çalışan bir öğretmenin okul yönetimini değerlendirmesi ile mesleğine ömrünü adayan, birçok okulda çalışıp hayatı deneyimleyen bir öğretmenin okul yönetimini değerlendirmesi arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Dolayısıyla, öğretmenlerin meslekteki hizmet sürelerinin onların okul yöneticilerinin uygulamalarında ayrıcalıklı, kayırmacı tutum ve davranış sergileyip sergilemediğine ilişkin algıları üzerinde bir değişikliğe neden olmamaktadır sonucu çıkarılabilir. Aydoğan (2009), Meriç (2012), Keskin (2018) ve Demirbilek (2018) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiş, bu sonuçlar araştırmamızı desteklemiştir. Ancak, Geçer (2015) ve Karademir (2016)'in yaptığı araştırmaların bulguları mevcut araştırmaya göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin buldukları “*okulun büyüklüğü*” değişkenine göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında “*koordinasyon*” ve “*değerlendirme*” boyutlarında ve toplam ölçekte anlamlı fark saptanmamıştır. Geçer (2015)'in yaptığı araştırmaların bulguları da araştırmamızı desteklemektedir. Ancak öğretmenlerin buldukları “*okulun büyüklüğü*” değişkenine göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında “*planlama*” ve “*örgütleme*”

boyutlarında anlamlı fark saptanmıştır. Bu fark planlama ve örgütlenme boyutlarında küçük okul ile orta büyüklükteki okul ve orta büyüklükteki okul ile büyük okul arasındadır. Küçük okullarda iletişimin daha iyi olması, daha sağlıklı iletişim ağının kurulması, daha sıcak ilişkilerin kurulması; büyük okullarda öğretmen sayısı arttıkça planlama ve örgütlemenin daha zor yapılması öğretmenlerin, yöneticilerin kayırmacılık davranışlarına karşı algılarındaki farklılığın nedeni olarak düşünülebilir. Ancak; okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının, öğretmenlerce tarafsız ve adaletli biçimde algılanması aralarında güçlü bir ilişkinin kurulmasını sağlayacaktır. Unutulmamalıdır ki öğretmenlerin kendilerinden beklenen performansı gösterebilmeleri, iş yaşamlarında verimli çalışabilmeleri için moral ve motivasyonlarının güçlü ve canlı tutulması sağlanmalıdır. Meriç (2012) ve Akyol (2018)'un çalışmalarında öğretmenlerin buldukları “*okulun büyüklüğü*” değişkenine göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında anlamlı fark saptanmıştır. Bu da mevcut araştırmayı desteklemektedir.

Öğretmenlerin “*sendika üyeliği*” değişkenine göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında toplam ölçek ile tüm boyutlarda anlamlı fark saptanmamıştır. Mevcut araştırmanın sonucunda öğretmenlerin sendika üyeliği durumu, onların çalıştıkları okullarda yöneticiler tarafından kayırma işleminin yapılıp yapılmadığına ilişkin algılarında herhangi bir değişikliğe neden olmamıştır. Meriç (2012), Aydın (2015), Keskin (2018), Akyol (2018) ve Demirbilek (2018)'in yaptıkları araştırmaların bulguları da mevcut araştırmayı desteklemektedir. Ancak Karademir'in (2016) yaptığı araştırmada ise “*sendika üyeliği*” değişkenine göre kayırmacılığa ilişkin algıları arasında mevcut çalışmanın bulgularından farklı olarak öğretmenlerin kayırmacılık algılarında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir.

Mevcut araştırmanın sonuçlarına göre; üçüncü alt amaçta, öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları tüm ölçekte “*Çok az katılıyorum* ($\bar{X}=2,52$)” düzeyinde saptanmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre en yüksek ortalamaya sahip madde; “*Şimdiye kadar yaşamdan istediğim önemli şeylere sahip oldum* ($\bar{X}=2,814$; *Orta düzeyde katılıyorum*)”, en düşük ortalamaya sahip madde ise; “*Yaşam koşullarım mükemmeldir* ($\bar{X}=2,137$; *Çok az katılıyorum*)”dir. Buna göre öğretmenlerin genel olarak yaşamlarından memnun olmadıkları, istedikleri gibi bir yaşam sürdüremedikleri sonucuna varılabilir. Sigmund, Kvintová, Pugnerová ve Hřebíčková (2014) araştırmalarında; öğretmenlik mesleğinin yaşam doyumunu en düşük mesleklerden biri olduğu dolayısıyla öğretmenlerin de

yaşam doyumunun *düşük* olduğu bulunmuştur. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK, 2019), “Yaşam Memnuniyeti Araştırması”nın 2018 yılı sonuçlarına göre de öğretmenlik mesleğinin yaşam doyumunu en düşük mesleklerden biri olduğu ve öğretmenlerin mutsuz oldukları bulunmuştur. Araştırmaların bu bulguları da bu yönüyle mevcut araştırmayı desteklemektedir.

Dağlı ve Baysal (2017)’in yaptıkları araştırmada öğretmenlerin yaşam algılarının genel olarak memnuniyeti “*orta*” düzeyde bulunmuştur. En yüksek ortalama algı puanı “*Hayatımdan memnunum*” ($\bar{X}= 2,95$; *Orta derecede katılıyorum*) ve en düşük olanı ise “*Yeniden dünyaya gelsem hayatımdaki hiçbir şeyi değiştirmezdim*” ($\bar{X}= 2,24$; *Çok az Katılıyorum*)dir. Bu araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin yaşamlarından yeterince memnun olmadıkları sonucuna ulaşılabilir. Yılmaz ve Altınok (2009) çalışmalarında, okul yöneticilerinin yaşam doyumlarının “*orta*” düzeyde olduğu sonucuna varmışlardır. Ünal (2015) yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin algıları “*Kısmen katılıyorum*” düzeyinde bulunmuştur. Araştırmaların bu bulguları bu yönüyle mevcut araştırmayı desteklemektedir.

Öğretmenlerin “*öğrenim durumu*” değişkenine göre yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında tüm ölçekte anlamlı fark saptanmamıştır. Diener (1984)’e göre yapılan farklı araştırmalar, eğitimin yaşam doyumunu üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Yılmaz ve Altınok (2009) çalışmalarında yöneticilerin yaşam doyumunun eğitim düzeyine göre farklılaşmadığını belirtmektedir. Telef (2011) ve Taş (2011) araştırmalarında öğretmenlerde yaşam doyumunun; eğitim durumu açısından anlamlı farklılık göstermediğini saptamıştır. Başoğlu, Şekeroğlu ve Altun (2016) da öğretmenler üzerinde yürüttükleri araştırmada eğitim düzeyi ile yaşam doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptamamışlardır. Şekeroğlu (2019) araştırmasında yaşam doyumunun; eğitim durumu açısından anlamlı farklılık göstermediğini saptamıştır. Araştırmaların bulguları da bu yönüyle mevcut araştırmayı desteklemektedir.

Eğitim, isteklerin ve beklentilerin artmasına neden olabilmektedir. Bireyler eğitim yoluyla bilinçlendikçe farklı ve üst istemlerde bulunabilirler. Ülkemizde Yetim’in (1996) yaptığı bir çalışmada, yüksek eğitilmiş bireylerin toplumun genel değer yönelimlerinden ayrı yönelimlere sahip olmaları durumunda düşük yaşam doyumunu gösterdikleri bulunmuştur. Bu durum, ülkemizde özellikle yüksek öğrenimliler bakımından sıkça gözlenmektedir. Yüksek öğrenimli bireyler, aldıkları eğitimin ve sahip oldukları kültürel

düzeğin gereği yeni, modern ve farklı değerlere yönelmekte; ancak bu değerlere göre yaşamak ödüllendirici olmadığından ve genel kabul görmediğinden mutsuz olabilmektedirler (Yetim, 2001:162). Türkiye İstatistik Kurumunun (TÜİK) yaptığı “Yaşam Memnuniyeti Araştırması”na göre; Türkiye’de az eğitilmiş kişiler daha yüksek mutluluk oranına sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. (TÜİK, 2019). Araştırmaların bulguları bu yönüyle mevcut araştırmadan farklılaşmaktadır.

Öğretmenlerin “cinsiyet” değişkenine göre yaşam doyumları ile ilgili algıları arasında tüm ölçekte anlamlı bir fark saptanmıştır. Kadın öğretmenlerin yaşam doyum algıları, erkek öğretmenlerin yaşam doyum algılarından daha yüksek olduğu, yani kadın öğretmenlerin yaşamlarından daha memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Şahin, Zade ve Direk (2009) tarafından yapılan çalışmada yaşam doyumunu düzeyi açısından bakıldığı zaman kadınların yaşam doyum algıları erkeklerin yaşam doyum algılarından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Taş (2011) araştırmasında öğretmenlerde yaşam doyumunun; cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık gösterdiğini saptamıştır. Yılmaz ve Aslan (2013) araştırmalarında cinsiyete göre öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Erkek öğretmenlerin yaşam doyum düzeyleri; kadınlarınkinden daha düşüktür. Recepoğlu (2013) araştırmasında cinsiyete göre öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Başıoğlu, Şekeroğlu ve Altun (2016), Demir (2017) ve Dağlı ve Baysal (2017) araştırmalarında; yaşam doyumunun cinsiyet bakımından anlamlı şekilde farklılaştığı ve kadın öğretmenlerin yaşam doyumunun, erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Türkiye İstatistik Kurumunun (TÜİK) yapmış olduğu “Yaşam Memnuniyeti Araştırması”na göre kadınların yaşam memnuniyet düzeyi, erkeklere oranla daha yüksek bulunmuştur. Buna göre Türkiye’de kadınların erkeklere göre daha mutlu olduğunu söylenebilir (TÜİK, 2019). Bu çalışmaların bulguları bu yönüyle mevcut çalışmayı desteklemektedir. Kadının iş hayatında yer alması, ekonomik özgürlüğe sahip olmaları ve kendilerini güvence altında hissetmeleri, kadının annelik duygusu sebebiyle erkeklerden daha farklı bir bakış açısına sahip olması, evi ve çocukları ile ilgili sorumlulukların erkeklerde algılandığının aksine, onu mutlu etmesi ve doyuma ulaştırması gibi etkenler (Akyüz-Ünlü, 2014: 55), kadınların yaşam doyumlarının erkeklerden daha yüksek olmasını sağladığı söylenebilir.

Şahin (2008), Telef (2011), Ülker-Tümlü ve Recepoğlu (2013), Recepoğlu ve Ülker-Tümlü (2015), Korkmaz (2018) ve Şekeroğlu (2019) araştırmalarında; yaşam doyumunu

algılarında, cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark belirlenememiştir. Bu çalışmanın bulguları bu yönüyle mevcut çalışmaya göre farklılık oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin “*medeni durum*” değişkenine göre yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında tüm ölçekte anlamlı fark saptanmamıştır. Şekeroğlu (2019), Başoğlu, Şekeroğlu ve Altun (2016), Recepoğlu ve Ülker-Tümlü (2015) Ülker-Tümlü ve Recepoğlu (2013), Taş (2011) araştırmalarında öğretmenlerde yaşam doyumunun; medeni durum açısından anlamlı farklılık göstermediğini saptamışlardır. Bu çalışmaların bulguları bu yönüyle çalışmamızı desteklemektedir.

Şahin (2008), Yılmaz ve Aslan (2013) , Kırıcı-Çevik ve Korkmaz (2014), Korkmaz (2017), Dağlı ve Baysal (2017) araştırmalarında; yaşam doyumunu düzeyi, medeni duruma göre anlamlı şekilde farklılaşmakta; buna göre evli bireylerin yaşam doyumunu düzeyi, bekar bireylerinkine göre daha yüksek bulunmuştur. Türkiye İstatistik Kurumunun (TÜİK) yaptığı “*Yaşam Memnuniyeti Araştırması*”na (2018) göre Türkiye’de evli bireylerin, evli olmayanlara göre daha mutlu olduğu görülmüştür (TÜİK, 2019). Bu çalışmanın bulguları bu yönüyle çalışmamıza göre farklılık oluşturmaktadır. Evlilik bireylere derin ilişkide bulunma; ilginç çekici ve destekleyici sosyal etkileşimleri sağlama ve yaşamın zorluklarına karşı birlikte mücadele ettiklerinden mutlular içerisinde evliler üst sıralarda yer alırlar (Mastekaasa, 1992; Scott, 1991; Akt. Yetim, 2001: 165).

Öğretmenlerin “*mesleki kıdem*” değişkenine göre yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında tüm ölçekte anlamlı fark saptanmamıştır. Aslında öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça; çalışma yaşamında tecrübe kazanmasıyla birlikte daha bilinçli hedeflere odaklanabileceğinden yaşam doyum düzeyinin artacağı beklenebilirdi. Başoğlu, Şekeroğlu ve Altun (2016), Recepoğlu ve Ülker-Tümlü (2015) Ülker-Tümlü ve Recepoğlu (2013), Telef (2011), Taş (2011) ve Yılmaz ve Altınok (2009) araştırmalarında, öğretmenlerde yaşam doyumunun; meslekteki çalışma süresi açısından anlamlı farklılık göstermediğini saptamıştır. Bu çalışmaların bulguları bu yönüyle mevcut çalışmayı desteklemektedir.

Öğretmenlerin “*okulun büyüklüğü*” değişkenine göre yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında tüm boyutlarda ve tüm ölçekte anlamlı bir fark saptanmamıştır. Yani küçük okul, orta büyüklükte okul ve büyük okullarda görevli öğretmenlerin yaşam doyumunu ile ilgili algıları benzerdir.

Öğretmenlerin “*sendika üyeliği*” değişkenine göre yaşam doyumuna ilişkin algıları arasında tüm ölçekte anlamlı fark saptanmamıştır. Herhangi bir sendikaya üyeliği olan veya olmayan öğretmenlerin yaşam doyumunu ile ilgili algıları benzerdir.

Okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumunu algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ($r = -.026, p > .05$). Öte yandan kayırmacılığın “*planlama*” boyutu ile yaşam doyumunu arasında ($r = -.026, p > .05$), “*örgütlenme*” boyutu ile yaşam doyumunu arasında ($r = -.007, p > .05$), “*koordinasyon*” boyutu ile yaşam doyumunu arasında ($r = -.033, p > .05$) ve “*değerlendirme*” boyutu ile yaşam doyumunu arasında ($r = -.065, p > .05$) anlamlı ilişki saptanmamıştır.

Okul yöneticilerin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumunu ile ilgili algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($r = -.026, p > .05$). Bu durumda, okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarını, öğretmenlerin yaşam doyumunu üzerinde etkili olmadığı söylenebilir. Bu bulgu beklenmeyen bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Bu durum da, katılımcıların kişilik özelliklerinden ve bireysel farklılıklarından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Kayırmacılık, hem gündelik hayatta hem de yönetim alanında karşımıza çıkan bir kavram olup, varlığı benimsenmekte ve olağanmış gibi kabul edilmekte (Özkanan, 2013: 1) ve ciddi bir problem olarak görülmemektedir. Bir toplumda kayırmacı tutum ve davranışların oluşması, kayırmacılığın normal bir davranış şekli olarak görülmesini sağlayan değer ölçütlerinin toplumun kültürü içinde yer etmesiyle mümkündür (İlhan ve Aytaç, 2010: 64-66). Kayırmacılık, toplumsal düzeni olumsuz etkilemesine rağmen insanlarda bir kabulleniş söz konusudur. Asıl sıkıntı kayırmacılığın yapılmasından çok, insanların bu uygulamaları suç olarak algılamıyor olması ve neredeyse kayırmacılığı içselleştirmiş olmasıdır. Bu da birçok kişinin kayırmacılık uygulamalarında etken ya da edilgen bir şekilde rol oynamış olabileceği yani kayıran ya da kayırılan olabileceği düşünülebilir. Öğretmenler, kayırılmayı sorun olarak görmediklerinden yaşam memnuniyetlerinin de etkilenmediği düşünülebilir. Ya da öğretmenlerin çoğu kayırmacılık yapıldığını düşünmedikleri için kayırılan öğretmenler de olumlu etkilendikleri için yaşam doyumunu, bu örnekleme göre okul yöneticilerin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumunu arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik ortaya konulan öneriler yer almaktadır.

6.1. Sonuçlar

1. Araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışını gösterme düzeyleri “*Nadiren*” düzeyindedir. Bu bağlamda öğretmenlerin birlikte görev yaptıkları yöneticilerinin okul yönetiminde kayırmacılık yaptıklarına dair algılarının düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

2. Öğretmenlerin algılarına göre en yüksek ortalamaya sahip ilk üç madde sırasıyla; (1) “*Öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında* (\bar{X} =2,51; Bazen)”, (2) “*Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermede* (\bar{X} =2,39; *Nadiren*)”, (3) “*Sınıf dağıtımının planlanmasında* (\bar{X} =2,38; *Nadiren*)” dir.

3. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin en düşük düzeyde kayırmacılık gösterdikleri ilk üç madde ise sırasıyla; (1) “*Öğretmenler arasında, memleketlerine göre* (\bar{X} =1,71; *Nadiren*)”, (2) “*Öğretmenlerin siyasi görüşleriyle ilgili* (\bar{X} =1,88; *Nadiren*)”, (3) “*Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili* (\bar{X} =1,89; *Nadiren*)” dir.

4. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri kayırmacılığın tüm boyutlarında “*Nadiren*” düzeyinde kayırmacılık davranışlarında bulunmaktadır.

5. Öğretmenlerin “*öğrenim durumları*”, “*cinsiyet*”, “*medeni durum*”, “*kıdem*” ve “*sendika üyeliği*” durumuna göre kayırmacılığa ilişkin algılarının tüm boyutlarda ve tüm ölçekte anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Sadece öğretmenlerin “*okulun büyüklüğü*” değişkenine göre kayırmacılığa ilişkin algılarının “*planlama*” ve “*örgütlenme*” boyutunda anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır.

6. Öğretmenler yaşam doyumu ölçeğinin toplam ortalamasına (\bar{X} =2,52) “*Çok az katılıyorum*” düzeyinde katılmışlardır. Öğretmenlerin algılarına göre en yüksek ortalamaya sahip madde; “*Şimdiye kadar yaşamdan istediğim önemli şeylere sahip oldum* (\bar{X} =2,814; Orta düzeyde katılıyorum)”, en düşük ortalamaya sahip madde ise; “*Yaşam koşullarım mükemmeldir* (\bar{X} =2,137; Çok az katılıyorum)” dir.

7. Öğretmenlerin “*öğrenim durumu*”, “*medeni durum*”, “*kıdem*”, “*sendika üyeliği*” ve “*okulun büyüklüğü*” değişkenlerine göre yaşam doyumuna ilişkin algılarının tüm ölçekte

anlamli bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Ancak, “cinsiyet” değişkenine göre yaşam doyumları ile ilgili algıları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Kadın öğretmenlerin yaşam doyum algıları erkek öğretmenlerin yaşam doyum algılarından daha yüksek çıkmıştır.

8. Okul yöneticilerin kayırmacılık davranışları ile öğretmenlerin yaşam doyumunu ile ilgili algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ($r = -.026, p > .05$).

6.2. Öneriler

Aşağıda “uygulamacılara” ve “araştırmacılara” yönelik öneriler yer almıştır.

6.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışını göstermeleri “*Nadiren*” düzeyindedir. Bu düzeyin “*hiçbir zaman*” derecesinde olması için de yöneticilere kayırmacılık konusunda farkındalığın yaratılması ve bilgilenmelerinin sağlanması amacıyla hizmet içi eğitim kurs ve seminerler düzenlenebilir.

2. Okul yöneticileri; “*Öğretmenlerin haftalık ders programının hazırlanmasında*”, “*Sınıf dağıtımının planlanmasında*” gibi konularda daha tarafsız ve eşit olunabilmesi için yazılım kullanabilir; “*Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verme*” gibi *değerlendirme* boyutundaki konularda da öğretmenlerin yeterliliklerini ve performanslarını dikkate alarak değerlendirebilmelidirler.

3. Okul yöneticileri okulun iş ve işlemlerinde adil bir tutum sergileyerek, öğretmenler arasında ayrıcalık ve öncelik oluşturabilecek durumlardan kaçınarak daha adil ve eşitlikçi bir yönetim anlayışı ile öğretmenlerin yöneticilerinin okul yönetiminde kayırmacılık yaptıklarına dair algıları giderilebilir.

4. Okul yöneticilerinin, görev yaptıkları okullarındaki öğretmenler tarafından değerlendirilmesi yararlı olabilir.

5. Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarının önlenmesi için; hizmetlerin yürütülmesinde adalet, açıklık, tarafsızlık, eşitlik, şeffaflık ilkeleri doğrultusunda *etik standartlar* belirlenebilir.

6. Mevcut çalışmada öğretmenlerin yaşam doyum algıları düşük bulunmuştur. Bu

doğrultuda öğretmenlere; okul yöneticileri tarafından demokratik, destekleyici ve olumlu bir çalışma ortamının sağlanması, öğretmenlerin gelecekteki beklentilerini olumsuz etkileyen faktörlerin giderilmesi yönünde önlemler alınması gibi iyileştirmelerin yapılmasıyla öğretmenlerin yaşam doyumlarının artırılması sağlanabilir.

6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma, Diyarbakır merkez ilçelerdeki Anadolu liselerinde yapılmıştır. Diğer illerde de benzer araştırmalar yapılarak karşılaştırmalar yapılabilir.

2. Bu araştırma Anadolu liselerinde yapılmıştır. Bu çalışmanın kapsamı genişletilerek ilkokul ve ortaokullarda da yapılabilir.

3. Benzer çalışmalar kamu okulları ve özel okullar karşılaştırılarak yapılabilir.

4. Bu araştırma, sadece öğretmenlerin katılımı ile yapılmıştır. Okul yöneticileri de araştırmaya dahil edilebilir ve her iki grubun algıları karşılaştırılabilir.

5. Bu araştırma nicel yöntemle yapılmıştır. Aynı konuda nitel araştırma yöntemleri kullanılarak da yapılabilir.

6. Benzer araştırmalar eğitim örgütleri dışındaki örgütlere de uygulanabilir.

7. Kadınların yaşam doyum algılarının erkeklerin yaşam doyum algılarından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bunun nedeni araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., ve Raggad, B. G. (1998). Assessing The Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism: A Cross-Cultural Study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Acar-Arasan, B.N. (2010). *Akademisyenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma*. (Uşak İli Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Uşak.
- Ada, Ş. (2016). Okul Yönetiminde Personel Eğitim ve İşletmecilikle İlgili İşler. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (Editör: Vehbi Çelik). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Akyol, Z. (2018). *Ortaokul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Davranışları Arasındaki İlişki*. (Diyarbakır İli Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akyüz-Ünlü, B. (2014). *Kadınların Kariyer Engelleri ile Kariyer Tatmini ve Yaşam Doyumu İlişkisi*. (Burdur İli Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Argon, T. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24 (1), 233-250.
- Asunakutlu, T. (2010). Kayırmacılığın Temelleri: Benzerlik ve Benzemezlik. *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. (Editör: Ramazan Erdem). İstanbul: Beta yayınları.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E., ve Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 115-129.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetimsel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Aydın, İ. (2013). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2018). Öğretmenlik Kariyer Evreleri ve Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi. *International of Human Sciences*. 15(4), 2047-2065.
- Aydın, Y. (2015). *Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısı İle İlişkisi*. (Ankara İli Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğan, İ. (2008). Favoritism in the classroom: A study on Turkish schools. *Journal of Instructional Psychology*, 35(2), 159-169.
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the Turkish Educational Sytem: Nepotism, Cronyism and Patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1), 19-35.
- Aydoğan, İ. (2012). The Existence Of Favoritism in Organizations *African Journal of Business Management*, 6(12), 4577-4586.
- Aytaç, Ö. (2010a). Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Yönü. *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. (Editör: Ramazan Erdem). İstanbul: Beta yayınları.
- Aytaç, Ö. (2010b). Bürokratik Kayırmacılık: Enformel Bağlayıcılıkların Yönetim İlişkilerine Etkisi. *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. (Editör: Ramazan Erdem). İstanbul: Beta yayınları.
- Başaran, D. (2016). *Medeni Durumun Öğretmenlerin Benlik Saygısı ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Biber, M. (2016). *Kamunun Etik Çıkmazı "Kayırmacılık"*. Ankara: Adalet Yayınevi.

- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bülbül, Ş. ve Giray, S. (2012). İş ve Özel Yaşam (İş Dışı Yaşam) Memnuniyeti Arasındaki İlişki Yapısının Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi İle İncelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 101-114.
- Büte, M., ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21.
- Büte, M. (2011a). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 383- 404.
- Büte, M. (2011b). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Büte, M. (2011c). Nepotizmin iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 135-153.
- Büyükoztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Chandler, J. L. (2012). *Black Women's Perceptions of the Relationship among Nepotism, Cronyism Job Satisfaction and Job-Focused Self-Efficacy*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). San Francisco University, USA.
- Cihangir-Çankaya, Z. (2009a). Öğretmen adaylarında Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve İyi Olma. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(3), 691-711.
- Cihangir-Çankaya, Z. (2009b). Özerlik Desteği, Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve Öznel İyi Olma: Öz-Belirleme Kuramı. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(31), 23-31.

- Çalık, A. ve Naktiyok, A. (2018). Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Öz Yeterlik Algısının Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 18(3), 343-351.
- Çelik, A. (2015). *İşgören Bulma ve Seçiminde Cinsiyet Ayrımcılığının Etkisi: İzmir'deki A Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma*. (İzmir İli Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çelik, M., Sanberk, İ. ve Deveci, F. (2017). Öğretmen Adaylarının Yaşam Doyumlarının Yordayıcısı Olarak Psikolojik Dayanıklılık ve Umutsuzluk. *İlköğretim Online*, 16(2), 654-662.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2016). Okul Örgütü ve Yönetimi. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. (Editör: Vehbi Çelik). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dağlı, A. ve Baysal, N. (2016). Yaşam Doyumu Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1250-1262.
- Dağlı, A. ve Baysal, N. (2017). Investigating Teachers' Life Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 5(7), 1250-1256.
- Dağlı, A. (2018). *Teoriden Uygulamaya Örgütsel İklim*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dağlı, A. ve Akyol, Z. (2019). The Relationship between Favouritism Behaviours of Secondary School Administrators and Organizational Commitment of the Teachers. *Journal of Education and Training Studies*. 7(7), 35-49.
- Dağlı, T. ve Aycan, Z. (2010). Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. *Yönetim ve Örgüt Açısında Kayırmacılık*. (Editör: Ramazan Erdem). İstanbul: Beta Yayınları.

- Dal, E. (2015). *Kadınlarda Duygusal Zeka Düzeyi İle Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (İstanbul İli Örneği) (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Üsküdar Üniversitesi, Klinik Psikoloji, İstanbul.
- Demaj, E. (2012). *Nepotism, Favoritism and Cronyism and Their Effects On Organizational Trust and Commitment: The Case Of The Service Sector In Albania*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Epoka University, Arnavutluk.
- Demir, R. (2017). Öğretmen Adaylarının Mutluluk, İyimserlik, Yaşam Anlamı ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Demir, Z. (2014). *Modern ve Postmodern Feminizm*. İstanbul: Sentez Yayıncılık.
- Demirbilek, N. (2018). *Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Müdüre Güvene Etkisi*. (Bingöl İli Örneği). (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. and Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49 (1), 71-75.
- Dikmetaş, E. (2010). Meritokrasi ve Gelişimi. *Yönetim ve Örgüt açısından kayırmacılık*. (Editör: Ramazan Erdem). İstanbul: Beta yayınları.
- Dinçer, B. (2014). Etik Olmayan Davranışlar Nelerdir? *Öğretmenlik Mesleğinde Etik*. (Editör: İbrahim Kaya). İstanbul: Paradigma Akademi Yayınları.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2015). Kendi Kendine Liderlik Stratejilerinin Yaşam Doyumu Üzerine Etkileri. *Yaşam Doyumu Seçme Konular*. (Editör: Selen Doğan). Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Ekinci, B. T. (2016). *Vekalet Teorisi ve Kayırmacılık*. Gece Kitaplığı.

- Erdem, A. R. (2015). Eğitim Yönetimi Etiği ve Eğitim Yönetiminde Etik Liderliğin Kritiği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (10), 1-15.
- Erdem, R. (2010). Kayırmacılık/Ayrımcılık. *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (Editör: Ramazan Erdem). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması. *EBAD-JESR Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 141-149.
- Garicano, L., Palacios-Huerta, I., ve Prendergast, C. (2005). Favoritism Under Social Pressure. *Review of Economics and Statistics*, 87(2), 208-216.
- Gül, İ. (2018). Okul Yönetiminde Etik Ahlak ve Nefs Kavramlarının Değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 47(218), 235-250.
- Geçer, A. (2015). *Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Örgütsel Destek Algısı* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (28) ,531-548.
- Gürbüz, S. ve Bayramlık, H. (2015). Temel Benlik Değerlendirmesi ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Cinsiyetin Düzenleyicilik Rolü. *Yaşam Doyumu Seçme Konular*. (Editör: Selen Doğan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Hatipoğlu,Z. ve Akduman, G. (2018). Mutluluk ve İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısına Yönelik Ülkeler Bazında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*. 3(7), 154-172.
- İlhan, S. ve Aytaç, Ö. (2010). Türkiye’de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü. *Yönetim ve Örgüt açısından kayırmacılık*. (Editör: Ramazan Erdem). İstanbul: Beta yayınları.
- İlhan, T. ve Erdem, R. (2010). Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. (Editör: Ramazan Erdem). İstanbul: Beta yayınları.
- Jones, R.E. (1997). Teacher Participation In Decisionmaking: Its Relationship To

- Staff Morale And Students Achievement. *Education*, 118 (1), 76-83.
- Kalyoncu, H. (2015). Mutluluk İçin Duygu Eğitimi. İstanbul: Yediveren Yayınları.
- Kanten, P. ve Kanten, S. (2015). İş Yaşamının Kalitesinin Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü. *Yaşam Doyumu Seçme Konular*. (Editör: Selen Doğan). Ankara.: Nobel Yayınları.
- Karademir, M. (2016). *Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılık Alguları ile Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (İstanbul İli Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Keser, A. (2011). Çalışma Yaşamı ve Yaşam Doyumu İlişkinine Teorik Bakış. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 897-913.
- Keser, A. (2018). İşte Mutluluk Araştırması. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 14(1), 43-57.
- Keskin, A. (2018). *Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. (Eskişehir İli Örneği) (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Keskinkiliç-Kara, S. B. (2016). Okullarda Yaşanan Siyasi Ayrımcılığın Bireysel ve Örgütsel Etkileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 3(24), 1371-1384.
- Kırcı-Çevik, N. ve Korkmaz, O. (2014). Türkiye’de Yaşam Doyumu ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İki Değişkenli Sıralı Probit Model Analizi. *Niğde Üniversitesi İIBF Dergisi*, (7)1, 126-145.
- Kula, S. ve Çakar, B. (2015). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. 6(12), 191-210.
- Kutlu, H. A. (2011). *Meslek Etiği*. Nobel Akademik Yayıncılık.

- Korkmaz, C. (2017). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Uygulama*. (Giresun İli Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Giresun.
- Köker, S. (1991). Normal ve Sorunlu Ergenlerin Yaşam Doyumu Düzeyinin Karşılaştırılması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Köksal, O. (2015a). Yaşam Kalitesi ve Yaşam Doyumu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Yaşam Doyumu: Seçme Konular*. (Editör: Selen Doğan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Köksal, O. (2015b). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Yaşam Doyumu. *Yaşam Doyumu: Seçme Konular*. (Editör: Selen Doğan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Laker, D. R. & Williams, M. L. (2003). Nepotism's Effect on Employee Satisfaction and Organisational Commitment: An Empirical Study. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(3), 191-202.
- Lent, R. W., Nota, L., Soresi, S., Ginevra, M. C., Duffy, R. D. & Brown, S. D. (2011). Predicting The Job and Life Satisfaction Of Italian Teachers: Test of A Social Cognitive Model. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 91-97.
- Liepa, D., Dudkina, A., & Sile, M. (2012). Self-Assessment Criteria of Teacher's Well-Being. *Problems of Education In The 21 Century*, (48), 81-90.
- Madenoglu, C., Uysal,Ş., Yılmaz, S. ve Köksal, B. (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 20(1), 47-69.
- Meriç, E. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık. (Van İli Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Van.

- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(3), 467-498.
- Okçu, V. ve Uçar, A. (2016). Effect Of School Principals' Favouritism Behaviors and Attitudes On Teachers' Organizational Commitment, Based On The Perceptions Ofprimary And Secondary School Teachers. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5901-5914.
- Okçu,V., Adıgüzel, Z. ve Gök, M. İ. (2018). Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılıkla İlgili Algılarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. (Batman İli Örneği). *Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (4)3, 368-385.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özkanan, A. (2013). *Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 179-206.
- Öztürk-Başpınar, N. ve Çakıroğlu, D. (2011). *Meslek Etiği*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Pavot, W. ve Diener, E. (1993). Review of the Satisfaction With Life Scale. *Psychological Assessment [PsycARTICLES]*. 5(2), 164-172.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (1), 71-92.

- Pretsch, J., Flunger, B., Heckmann, N. ve Schmit, M. (2013). Done in 60 s? Inferring Teachers' Subjective Well-Being From Thin Slices Of Nonverbal Behavior. *Social Psychology Education*, (16), 421-434.
- Recepoglu, E. (2013). Öğretmen Adaylarının Yaşam Doyumları ile Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Özel Sayı*, (1), 311-326.
- Recepoglu, E. ve Ülker-Tümlü, G. (2015). Üniversite Akademik Personelinin Mesleki ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23 (4), 1851-1868.
- Resmi Gazete, (2005). Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ve Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. Sayı:25785.
<http://boren.gov.tr/content/docs/etik-yonetmelik>. (Erişim Tarihi: 28.04.2019).
- Sarıboğa, M. (2017). *Nepotizmin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Etkisi ve Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (İstanbul İli Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sergiovanni, T. J. (2015). *Ahlaki Liderlik: Okul Gelişiminin Özüne İnme*. (Editör: Semra Kıranlı Güngör). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 1(5), 55-64.
- Shavelson, R.J. (2016). Ortak Dağılımlar İçin Betimleyici İstatistikler. *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. (Çev. Taşdelen-Teker ve Boztunç-Öztürk). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Sigmund, M., Kvintová, J., Pugnerová, M., ve Hřebíčková, H. (2014). *An independent scientific journal for interdisciplinary research in pedagogy*, 104-118.
- Sökmen, A. ve Tarakçioğlu, S. (2013). *Mesleki Etik (Etik-Yönetmelik Etik-Sosyal Sorumluluk)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Solmaz, G. (2014). *Örgütlerde Kayırmacılığın Örgütsel Adalet Algılaması Üzerindeki Etkisi*. (Denizli İli Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale

- Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Şahin, A. (2018). *Üniversite Öğrencilerinde Bilinçli Farkındalık İle Yaşam Doyumu ve İyi Oluş Arasındaki İlişkiler*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Üsküdar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, Ş. (2008). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik ve Yaşam Doyumu Düzeyleri*. (Mersin İli Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Şekeroğlu, M. Ö. (2019). Life Satisfaction and Positivity Levels of Muş Workers of Provincia Directorate of Youth and Sports.
<https://dergipark.org.tr/download/articlefile/675893>. (Erişim Tarihi:28.05.2019).
- Şişman, M. (2013). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2015). İletişim Becerileri Bağlamında Yalnızlık ve Yaşam Doyumu İlişkisi. *Yaşam Doyumu Seçme Konular*. (Editör: Selen Doğan). Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Tabancalı, E. (2018). İlköğretim Okullarında Kayırmacılık. *International Online Journal of Educational Sciences*, 10(2), 162-175.
- Taş, İ. (2011). *Öğretmenlerde Yaşamın Anlamı Yaşam Doyumu Sosyal Karşılaştırma ve İç-Dış Kontrol Odağının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). (İstanbul İli Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Taşkın, A. (2018). *Örgütsel Sessizliğin Kayırmacılığa Etkisi Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü*. (Mersin İli Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Telef, B. B. (2011). Öğretmenlerin Öz-yeterlikleri, İş Doyumları, Yaşam Doyumları ve Tükenmişliklerinin İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 10(1), 91-108.

- TEPAV, (2006). Yolsuzlukla Mücadele TBMM Raporu “Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler, Çözüm Önerileri”. Tepav Yolsuzlukla Mücadele Kitapları-1
- TDK. (2019). *Türk Dil Kurumu*. <http://www.tdk.org.tr/> (Erişim Tarihi: 11.04.2019).
- Turhan, R. (2016). *Nepotizm, Kronizm ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi*. (İzmir İli Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- TUİK, (2019). Türkiye İstatistik Kurumu Yaşam Memnuniyeti Araştırması. <https://medyascope.tv/2019/02/22/tuik-yasam-memnuniyeti-arastirmasi-sonuclarini-acikladi-mutsuzuz-ama-gelecekte-umutluyuz/> (Erişim Tarihi:20.06.2019).
- Uçar, A. (2016). *Yöneticilerin Kayırmacı Davranışlarının Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkileri*. (Siirt İli Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Siirt.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (41), 434-448.
- Usta, A. (2011). Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlak. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 39-50.
- Usta, A. (2012). Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 403-421.
- Uysal Irak, D. (2010). Örgütlerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkileri. *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (Editör: Ramazan Erdem). İstanbul: Beta yayınları.

- Ünal, A. (2015). *İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Yaşam Anlamı Değişkenlerinin İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Mesleki Bağlılıkları Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuzmayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Ülker-Tümlü, G. ve Recepoğlu, E. (2013). Üniversite Akademik Personelin Psikolojik Dayanıklılık ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(3), 205-213.
- Ünal, H. (2010). Kadın Olmak Suç Mu? İşgücü Piyasası, Organizasyonlar ve Toplumsal CinsiyetAyrımcılığı. *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (Editör: Ramazan Erdem). İstanbul: Beta yayınları.
- Yardım, M. ve Karakuş, Ş. (2015). Örgütsel Değişim Algisi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkiler. *Yaşam Doyumu Seçme Konular*. (Editör: Selen Doğan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Yetim, Ü. (1993). Life satisfaction: A study based on the organization of personal projects. *Social Indicator Research*, 29(3), 277-289.
- Yetim, Ü. (2001). Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri. Ankara: Bağlam Yayınları.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.
- Yılmaz, E. (2006). *Okulardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, E. ve Sünbül, A. M. (2009). Öğretmenlerin Yaşam Doyumları ve Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi. *Azerbaycan, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (26), 1-255.

- Yılmaz, E. ve Altınok, V. (2009). Okul Yöneticilerinin Yalnızlık ve Yaşam Doyum Düzeylerinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 451-469.
- Yılmaz, E. ve Aslan, H. (2013). Öğretmenlerin İşyerindeki Yalnızlıkları ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkini İncelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(3), 59-69.
- Yüksel-Şahin, F. ve Sarıdemir, T. (2017). Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Göre Öğretmenlerin Yaşam Doyumlarının ve Evlilik Doyumlarının İncelenmesi. *GEFAD*, 37(1), 391- 425.



EKLER

Ek 1

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KAYIRMACILIK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN YAŞAM DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, *Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları ile Öğretmenlerin Yaşam Doyumunu Arasındaki İlişki*'yi saptamaktır. Araştırma sonuçları, araştırmacı tarafından bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu bilimsel çalışmaya katkıda bulunabilmeniz için soruların tümünü içtenlikle ve samimi olarak cevaplandırmanız beklenmektedir. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. **I. Bölümde**, *kişisel bilgilere* ilişkin sorular yer almaktadır. **II. Bölümde** *Okul Yöneticilerinizin Kayırmacılık Davranışları*'ni belirlenmeye yönelik sorulara; **III. Bölümde** ise, öğretmenlerin yaşam doyumuna ilişkin sorulara yer verilmiştir. Size en uygun gelen her soru için uygun yere bir "X" işaretini koyunuz. Ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. İlgilerinizden dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Naime GÜNER

Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

I.BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

I. Öğrenim Durumunuz: 1 () Ön Lisans 2 () Lisans 3 () Yüksek Lisans 4 () Doktora

II. Cinsiyetiniz: 1 () Kadın 2 () Erkek

III. Medeni Durumunuz: 1() Evli 2 () Bekar

IV. Öğretmenlikteki Kıdeminiz:1() 1-5 yıl 2() 6-10 yıl 3 () 11-15 yıl 4() 16-20yıl
5() 21yıl ve üstü

V. Bulduğunuz Okuldaki Öğretmen Sayısı: 1 () 28 ve aşağı 2 () 29-39 3 () 40 ve üzeri

VI. Herhangi Bir Sendikaya Üye Olma: 1 () Var 2 () Yok

II. BÖLÜM

ANADOLU LİSELERİNDEKİ OKUL YÖNETİCİLERİNİN KAYIRMACILIK DAVRANIŞLARI

Aşağıda okul yöneticileriniz ile ilgili kayırmacılık davranışlarına yönelik bazı yargı cümleleri sıralanmış, karşılarında da beş seçenek yer almıştır. Sizden beklenen, her cümlede ifade edilen yargıya, ne ölçüde katıldığınızı belirtmenizdir. Cümlelerdeki yargılara katılma düzeyinizi, (X) işareti koyarak belirtiniz. Her ifade için bir seçenek işaretlemeyi unutmayınız. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız.

No	Maddeler	Hiçbir zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğu zaman (4)	Her zaman (5)
1	Öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında					
2	Öğretmenlerin nöbet çizelgelerinin hazırlanmasında					
3	Sınıf dağıtımının planlanmasında					
4	Ders dağıtımının planlanmasında					
5	Öğretmenlerin sosyal kulüp çalışmaları ile ilgili görevlendirilmelerinde					
6	Öğretmenlerin belirli gün haftalarla ilgili görevlendirilmelerinde					
7	Okulda oluşturulan kurullarda öğretmenleri görevlendirmede					
8	Öğretmenler arasında işbölümü yapılmasında					
9	Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermede					
10	Okulda yapılacak faaliyet ve etkinliklere katılacak öğretmenleri görevlendirmede					
11	Okul içi görev dağılımında (iş yükü açısından)					
12	Öğretmenlerin kural ihlallerinde (kılık kıyafet, törene katılmama gibi)					
13	Öğretmenlerin, derse zamanında veya geç girip çıkmalarında					
14	Görevlerini gereği gibi yapmayan öğretmenler arasında					
15	Öğretmenlere izin vermede					
16	Öğretmenlerin şikayetlerinin dikkate alınmasında					
17	Öğretmenlerin üye oldukları sendikalarla ilgili					
18	Öğretmenlerin cinsiyetleriyle ilgili					
19	Öğretmenlerin siyasi görüşleriyle ilgili					
20	Öğretmenler arasında, mesleki kıdemlerine göre					
21	Öğretmenler arasında, memleketlerine göre					
22	Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili					
23	Öğretmenlere performans değerlendirme puanı verilmesinde					
24	Ödüllendirilecek öğretmenlerin teklif edilmesinde					
25	Görevini aksatan öğretmenlerin görevlendirilmesinde					

Ek 2

BÖLÜM III**ANADOLU LİSELERİNDEKİ ÖĞRETMENLERİN YAŞAM DOYUMU**

Aşağıda yaşam doyumuza yönelik bazı yargı cümleleri sıralanmış, karşılarında da beş seçenek yer almıştır. Sizden beklenen, her cümlede ifade edilen yargıya, ne ölçüde katıldığınızı belirtmenizdir. Cümlelerdeki yargılara katılma düzeyinizi, (X) işareti koyarak belirtiniz. Her ifade için bir seçenek işaretlemeyi unutmayınız. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız.

No	Maddeler	Hiç katılmıyorum (1)	Çok az katılıyorum (2)	Orta düzeyde katılıyorum (3)	Büyük oranda katılıyorum (4)	Tamamen katılıyorum (5)
1	İdeallerime yakın bir yaşantım vardır.					
2	Yaşam koşullarım mükemmeldir.					
3	Yaşamımdan memnunum.					
4	Şimdiye kadar yaşamdan istediğim önemli şeylere sahip oldum.					
5	Tekrar dünyaya gelsem hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim .					

Ek 3



T.C.
DİYARBAKIR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 30769799-604.02-E.6034908
Konu : Araştırma İzni (Naime GÜNER)

22.03.2019

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

- İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22/08/2017 tarih ve 12607291 sayılı 2017/25 Nolu Genelgesi
b) Dicle Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 07.03.2019 tarih ve 5180 sayılı yazısı.

Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Naime GÜNER'in "Anadolu Liselerindeki Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları İle Öğretmenlerin Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasını İlimiz Merkez ilçelerine bağlı okullarda görev yapan öğretmenlere uygulama isteği ilgi (b) yazıda belirtilmektedir.

Söz konusu araştırma çalışmasının Okul Müdürlerinin gözetiminde ve sorumluluğunda gönüllülük esasına bağlı olarak, 2018-2019 eğitim öğretim yılı içerisinde eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılması uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Metin DİREK
Müdür Yardımcısı

OLUR

<...>

Doç. Dr. Feysel TAŞÇIER
İl Milli Eğitim Müdürü

Eki:

- 1-Araştırma Değerlendirme Formu
- 2-Tez Önerisi
- 3- Anket Çalışması

ÖZGEÇMİŞ

Adres: Şehitlik Mahallesi, Mehmet Akif Ersoy Blv. Eski Eğitim
Fakültesi, 21010 Şehitlik Yenışehir/Yenişehir/Diyarbakır
Elektronik Ağ:
e-posta: stratejigelistirne21@meh.gov.tr

Bilgi için: Yeşim YALI

Tel: 0 (412) 322 22 35

Faks: 0 (412) 322 22 48

Kişisel Bilgiler:

Adı-Soyadı: Naime GÜNER

Eğitim Durumu:

Yüksek Lisans Öğrenimi:

1) Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi Fizik Öğretmenliği Lisansla Birleştirilmiş Tezsiz Yüksek Lisans

Lisans Öğrenimi:

- 1) Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi Fizik Öğretmenliği
- 2) Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi Okul Öncesi Öğretmenliği
- 3) İstanbul Üniversitesi AUZEF Çocuk Gelişimi (Devam ediyor)

Önlisans Öğrenimi: Anadolu Üniversitesi Adalet Meslek Yüksekokulu (A.Ö)

İş Deneyimi:

Çalıştığı Kurumlar:

Doğru Seçenek Dershanesi - Merkez /Diyarbakır

ABC Dergisi Dershaneleri - Merkez /Diyarbakır

Salihli İlkokulu - Ergani /Diyarbakır

Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi - Bismil/Diyarbakır

Mardinkapı İlköğretim Okulu - Merkez /Diyarbakır

Yavuz Selim İlköğretim Okulu - Merkez /Diyarbakır

Şırnak Üniversitesi İdil Meslek Yüksekokulu (Devam ediyor) - İdil/ Şırnak

İletişim:

e-posta: nguner@sirnak.edu.tr

naimeguner11@gmail.com.tr