

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN OKUL YÖNETİMİNDE KAYIRMACILIK  
ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ: İSTANBUL İLİ PENDİK İLÇESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Murat KARADEMİR

İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Uğur TEKİN

Haziran, 2016



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN OKUL YÖNETİMİNDE KAYIRMACILIK  
ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ: İSTANBUL İLİ PENDİK İLÇESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Murat KARADEMİR  
(Y1312.043009)

İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Uğur TEKİN

Haziran, 2016



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.043009 numaralı öğrencisi **Murat KARADEMİR**'in "ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN OKUL YÖNETİMİNDE KAYIRMACILIK ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İSTANBUL İLİ PENDİK İLÇESİ ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 20.05.2016 tarih ve 2016/10 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *başarılı* Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *Koşullu* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :02/06/2016

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Uğur TEKİN

2) Jüri Üyesi : Doç. Dr. Ahmet ŞİRİN

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ganime AYDIN

*[Handwritten signatures of Prof. Dr. Uğur TEKİN, Doç. Dr. Ahmet ŞİRİN, and Yrd. Doç. Dr. Ganime AYDIN]*

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “ Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılık Algıları ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.  
(02/06/2016)

Murat KARADEMİR / İmza

XXXXXXXXXX

## ÖNSÖZ

Sinizm bireyin çalıştığı kuruma karşı negatif duygular beslemesidir. Bu negatif duyguların iş verimini olumsuz etkileyeceği açıktır. Çalıştığı ortamı beğenmeyen, örgütün amaç ve uygulamalarına katılmayan bir çalışan ilk fırsatta örgütten ayrılma, iş yavaşlatma, işyerinde zamanı etkin kullanmayarak bir işi tamamlamak için olması gerekenden fazla zaman harcama, mola isteme, mazereti olmadığı halde işe gelmeme, çalışma esnasında gazete okuyarak, internette gezinerek işle ilgili olmayan şeylerle meşgul olma, zamanında işe gelememe, türlü yollarla rapor alıp başka işlerle meşgul olma gibi davranışlar gösterebilir. Bu her örgütte görülebilecek bir durumdur. Bu yüzden örgütsel sinizm kavramı gündeme gelmiş ve araştırmacılar tarafından incelenmeye başlanmıştır.

Eğitim sektöründe kayırmacılık ve örgütsel sinizm kavramı ile ilgili araştırmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu bakımdan, araştırma alan yazına katkı getirerek, sonuçları diğer araştırmaların yapılmasına alt yapı oluşturabilecektir. Ayrıca bu araştırma, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarındaki kayırmacılık algısı ve örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin saptanması, öğretmenlerin okula karşı tehdit oluşturabilecek olumsuz tutum ve davranışlarının tespiti açısından önem taşımaktadır. Böylece okulun başarısını etkileyecek etmenler önceden belirlenip önlemler alınarak ortadan kaldırılabilir. Bu çalışmanın Milli Eğitim Bakanlığının değerlendirme ve geliştirme çalışmalarına katkı sağlanması beklenmektedir.

Araştırmam boyunca bana desteklerini esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Uğur Tekin başta olmak üzere öğrenimim boyunca derslerimize giren tüm hocalarıma ve yüksek lisans boyunca kendilerini ihmal ettiğim halde bana destek oldukları için aileme teşekkür ederim.

**Haziran, 2016**

**Murat KARADEMİR**

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
KISALTMALAR .....	x
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xiii
ABSTRACT .....	xv
<b>1.GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Çalışmanın Konusu .....	1
1.2. Tezin Amacı .....	4
<b>2.OKUL YÖNETİMİNDE KAYIRMACILIK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM .....</b>	<b>6</b>
2.1.Yönetim .....	6
2.1.1.Eğitim Yönetimi .....	7
2.1.1.1.Eğitim Yönetiminin Amaçları .....	8
2.1.1.1.2.Örgütsel Amaçlar .....	9
2.1.1.1.2.Yönetimsel Amaçlar .....	9
2.1.2.Okul Yönetimi .....	9
2.1.2.1.Eğitim Yöneticisi Ve Görevleri .....	11
2.2.Türk Kamu Yönetiminde Etik .....	13
2.2.1.Kayırmacılık .....	14
2.2.1.1. Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm) .....	15
2.2.1.2. Eş-dost Kayırmacılığı (Kronizm).....	16
2.2.1.3.Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık/Patronaj).....	17
2.2.1.4.Hizmet Kayırmacılığı.....	19
2.2.2.Yolsuzluğa Neden Olan Faktörler .....	20
2.2.3.Etik Davranışların Geliştirilmesi .....	21
2.2.4.Etik Liderin Davranış İlkeleri .....	22
2.2.4.1.Görevin Yerine Getirilmesinde Kamu Hizmeti Bilinci .....	23
2.2.4.2.Halka Hizmet Bilinci.....	23
2.2.4.3.Hizmet Standartlarına Uyma.....	23
2.2.4.4.Amaç ve Misyona Bağlılık .....	24
2.2.4.5.Dürüstlük ve Tarafsızlık.....	24
2.2.4.6.Saygınlık ve Güven .....	25
2.2.4.7.Nezaket ve Saygı.....	26
2.2.4.8.Yetkili Makamlara Bildirim .....	26
2.2.4.9.Çıkar Çatışmasından Kaçınma .....	26
2.2.4.10.Görev ve Yetkilerin Menfaat Sağlamak Amacıyla Kullanılmaması. 27	27

2.2.4.11.Hediye Alma ve Menfaat Sağlama Yasağı .....	28
2.2.4.12.Kamu Malları ve Kaynaklarının Kullanımı .....	28
2.2.4.13.Savurganlıktan Kaçınma .....	28
2.2.4.14.Bağlayıcı Açıklamalar ve Gerçek Dışı Beyan .....	29
2.2.4.15.Bilgi Verme, Saydamlık ve Katılımcılık.....	29
2.2.4.16.Yöneticilerin Hesap Verme Sorumluluğu.....	30
2.2.4.17.Eski Kamu Görevlileriyle İlişkiler .....	31
2.2.4.18.Mal Bildiriminde Bulunma .....	31
2.2.4.19.Katılımcılık .....	31
2.3.Örgütsel Sinizm.....	32
2.3.1.Sinizm Kavramının Tanımı .....	32
2.3.1.1.Sinizim Felsefe Akımı.....	32
2.3.2.Örgütsel Sinizm Boyutları .....	33
2.3.2.1.Bilişsel öge .....	33
2.3.2.2.Duyuşsal öge .....	33
2.3.2.3.Davranışsal öge .....	34
2.3.3.Sinizimli Bireylerin Karakter Özellikleri.....	35
2.3.4.Sinizme Karşı alınacak Önlemler .....	36
2.3.5.Örgütsel Sinizm Sonuçları .....	36
2.3.6.Örgütsel Sinizmin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri .....	37
2.3.6.1.Sinik Bir Örgütün Genel Görünümü.....	37
2.3.6.2.Örgütsel Sinizm Yaşayan Bir Öğretmen.....	38
2.3.7.Kayırmacılık Sinizm İlişkisi .....	39
2.4.İlgili Araştırmalar .....	42
2.4.1. Sinizmle İlgili Araştırmalar .....	42
2.4.2. Kayırmacılıkla İlgili Araştırmalar .....	44
<b>3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>47</b>
3.1.Araştırmanın Modeli.....	47
3.2.Evren ve Örneklem.....	47
3.3. Veri Toplama Araçları.....	47
3.3.1 Kişisel Bilgi Formu.....	48
3.3.2. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği.....	48
3.3.3.Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	49
3.4.Ölçme Aracının Uygulanma Aşamaları.....	50
3.5. Verilerin Çözümlemesi .....	50
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	51
<b>4.BULGULAR .....</b>	<b>52</b>
4.1.Grubun Demografik Yapısına İlişkin Değerler.....	52
4.2. Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri.....	54
4.3. Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeylerinin Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi .....	55
4.3.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri.....	55



4.3.2. Öğretmenlerin Çalışma Şekline Göre Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri.....	56
4.3.3. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri.....	56
4.3.4. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri.....	58
4.3.5. Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Süresine Göre Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri .....	58
4.3.6. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri.....	59
4.3.7. Öğretmenlerin Sendika Üyeliği Durumuna Göre Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri .....	61
4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri.....	62
4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi.....	63
4.5.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri.....	63
4.5.2. Öğretmenlerin Çalışma Şekline Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri .....	64
4.5.3. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri.....	65
4.5.4. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri....	66
4.5.5. Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri.....	67
4.5.6. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri .....	68
4.5.7. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri.....	70
4.6. Korelasyon Analizi Sonuçları .....	71
<b>5.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....</b>	<b>72</b>
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	72
5.2. Öneriler.....	77
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>78</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>86</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>93</b>

## KISALTMALAR

<b>Akt</b>	: Aktaran
<b>Çev</b>	: Çeviren
<b>Ed</b>	: Editör
<b>SPSS</b>	: (Statistic Packets For Social Scienes) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
<b>sf</b>	: Sayfa
<b>vd</b>	: Ve Diğerleri



## ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Çizelge 4.1.</b> Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Değerleri .....	52
<b>Çizelge 4.2.</b> Çalışma Şekline Göre Frekans ve Yüzde Değerleri .....	52
<b>Çizelge 4.3.</b> Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri .....	53
<b>Çizelge 4.4.</b> Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri .....	53
<b>Çizelge 4.5.</b> Okuldaki Çalışma Süresine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	53
<b>Çizelge 4.6.</b> Kıdemlerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri .....	53
<b>Çizelge 4.7.</b> Sendika Üyeliğine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	54
<b>Çizelge 4.8.</b> Öğretmen Algılarına Göre Kayırmacılık Ölçeğinin Toplam Puanlar ve Tüm Alt Boyutların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri .....	54
<b>Çizelge 4.9.</b> Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri t Testi Sonuçları.....	55
<b>Çizelge 4.10.</b> Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri t Testi Sonuçları.....	56
<b>Çizelge 4.11.</b> Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri ANOVA Testi Sonuçları.....	57
<b>Çizelge 4.12.</b> Yaşlarına Göre Değerlendirme Alt Boyutu Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları.....	57
<b>Çizelge 4.13.</b> Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri t Testi Sonuçları.....	58
<b>Çizelge 4.14.</b> Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri ANOVA Testi Sonuçları.....	59
<b>Çizelge 4.15.</b> Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri ANOVA Testi Sonuçları.....	60
<b>Çizelge 4.16.</b> Kıdemlerine Göre Değerlendirme Alt Boyutu Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları .....	61
<b>Çizelge 4.17.</b> Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri ANOVA Testi Sonuçları.....	62
<b>Çizelge 4.18.</b> Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Toplam Puanlar ve Tüm Alt Boyutların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri .....	62
<b>Çizelge 4.19.</b> Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri t Testi Sonuçları.....	63
<b>Çizelge 4.20.</b> Öğretmenlerin Çalışma Şekline Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri t Testi Sonuçları.....	64
<b>Çizelge 4.21.</b> Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri ANOVA Testi Sonuçları.....	65
<b>Çizelge 4.22.</b> Yaşlarına Göre Okula Karşı Olumsuz Tutum Alt Boyutu Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları .....	65

<b>Çizelge 4.23.</b> Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri t Testi Sonuçları .....	66
<b>Çizelge 4.24.</b> Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri ANOVA Testi Sonuçları .....	67
<b>Çizelge 4.25.</b> Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri ANOVA Testi Sonuçları .....	68
<b>Çizelge 4.26.</b> Kıdemlerine Göre Okula Karşı Olumsuz Tutum Alt Boyutu Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları .....	69
<b>Çizelge 4.27.</b> Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri t Testi Sonuçları .....	70
<b>Çizelge 4.28.</b> Kayırmacılık Ölçeği ile Örgütsel Sinizm Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	71



## ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN OKUL YÖNETİMİNDE KAYIRMACILIK ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İSTANBUL İLİ PENDİK İLÇESİ ÖRNEĞİ

### ÖZET

Bu araştırmada, ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir. Sinizm bireyi çalıştığı kuruma karşı negatif duygular beslemesidir. Bu negatif duyguların iş verimini olumsuz etkileyeceği açıktır. Kayırmacılık, motivasyonu kıran önemli bir unsurdur. Hedefleri izleyen bir çalışan grubu oluşturmak, şevklerini kırmamak, morallerini yüksek tutmak, örgüt amaçlarına beklenen katkıyı sağlamak yönetimin etkinliğiyle ilişkilidir. Çalışanların, yöneticilerini yaptıkları işlerde onları destekler olarak düşünmeleri, destek çalışanları motive edecek bir unsurdur. Bu destekleme kayırmacılıktan uzak herkese nesnel ölçülerde yaklaşıldığında motive edici bir unsur olarak amacına ulaşacaktır. Tüm bunlar çalışanların verimliliklerini ve sorumluluklarını arttıracak, çalışma kültürlerine katkı sağlayacaktır.

Eğitim örgütlerinin toplumsal sistem içindeki yeri ve önemi yadsınamaz. Toplum içindeki tüm sistemleri bazen dolaylı, bazen direkt etkileme özelliği ile sistemleri kuşatıcı bir özellik taşır. Toplumun değerleri, kültürü bakış açısına göre kurulan ve birikimlerini diğer kuşaklara aktarmakla görevli okullar sistemin geleceğe etki eden en önemli kurumlarıdır. Bu yönüyle eğitim örgütleri toplumları geleceğe hazırlayan yeni nesli yetiştirmekle görevli kurumlardır. Öğretmenlerin iş hayatlarında hissettikleri duygular çerçevesinde başarılı olacakları ve hislerinin hizmete olumlu yansıtabilecekleri yönüyle değerlendirilebilir. Bu çalışmada, ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin varlığının araştırılması amaçlanmıştır. Ayrıca bireysel özellikler ile öğretmenlerin kayırmacılık algısı ve örgütsel sinizm arasında farklılık gösterip göstermediği sınıanmıştır. Bu araştırma öğretmenlerin cinsiyetlerine, işe yerleştirme şekline, yaş, medeni durumlarına, çalışmakta olduğu okuldaki görev süresi, kıdem ve meslek örgütüne üye olma durumu değişkenlerine göre öğretmenlerin okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık ile örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesiyle çeşitli değişkenler açısından ayrıntılı olarak anlaşılmasına katkıda bulunulabileceği umulmaktadır.

Bu araştırmanın evreni 2015–2016 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Pendik İlçesinde bulunan ortaokullarda çalışan öğretmenlerdir. Bu evren içinden basit tesadüfi örneklem yoluyla belirlenen 300 kişiye ölçek uygulanmıştır. Bu araştırmada ilişkiisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” “Meriç (2012)’in Okul Yönetiminde Kayırmacılık” ile “Sağır ve Oğuz (2012)’un Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen veriler bilgisayarda “SPSS for Windows ver: 20.0” programında çözümlenmiş, manidarlıklar minimum  $p < ,05$  düzeyinde sınıanmıştır. Cinsiyet, çalışma şekli, medeni durum ve sendika üyeliği

değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *bağımsız grup t testi*, yaş, okulda çalışma süresi ve kıdem değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *tek yönlü varyans analizi (ANOVA)*, gruplar arasında fark bulunduğunda, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere *post-hoc Scheffé ve testleri*, “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” ile “Örgütsel Sinizm Ölçeği” arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır.

Bu araştırma sonucunda ulaşılan yargıları şu şekilde sıralayabiliriz.

Öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algısının düşük olduğu ancak 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 görülmemiştir.

Öğretmenlerin sinizm düzeylerinin kararsızım düzeyinde olduğu; cinsiyetlerine, çalışma şekline, yaşlarına, kıdemlerine, sendika üyesi olma durumuna göre sinizm düzeyleri farklılaşırken, medeni durumda ve okuldaki çalışma süresine göre farklılık görülmemiştir. Kayırmacılık ile örgütsel sinizm arasında ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Kayırmacılık, Sinizm, Örgütsel Sinizm, Eğitim, Okul Yönetimi*

**EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PERCEPTIONS OF  
FAVORITISM OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS AND  
ORGANITATIONAL CYNISME ON SCHOOL MENAGEMENT: THE  
EXAMPLE OF PENDIK IN ISTANBUL**

**ABSTRACT**

In this resaarch, the relationship between the perceptions of favoritism of secondary school teachers and organitational cynism on school management were examined. Cynism is a person's having negative feelings towards the institution they work. It is obvious that these negative feelings affect the productivity negatively. Favoritism is an important issue for demoralization. Forming a group that aims targets, not demoralizing them, keeping them encouraged and provide the expected addition to the effectiveness of the management. If the staff thinks that the management support their work in process, it also becomes an element of motivation. This support reaches its potential aim when it is approached all the staff in objective proportions. All of this will help to raise the productivity and responsibility of the staff and adds to their work ethics.

The place and importance of the educational organization in the social system is undeniable. It has a surrounding quality to all the systems in the society either directly or in an indirect way. The schools, which have founded in accordance with the culture, point of views and the values of the society and assigned for passing these to the next generations, are the most important institution that affects the future. In this aspect, educational organizations are the institutions that are responsible for raising the generation who will preparw the society for the future. It can be evaluated by the teachers are to be successful within the limits of how they feel in their work atmosphere and project their feelings positively into their work. The aim of this research is to find out the relationship etween the perception of favoritism of secondary school teachers and organizational cynism on school management. In addition to that, it is tested that the personal qualities and the perception of favoritism and organizational cynism differs or not. With this research, it is hoped to help understanding the teachers' perception of favoritism and organizational cynism of the management levels in a more detailed way from the point of different variables such as the teachers' gender, mode of the work, age, marital status, the duration of the work, professional seniority and being a member of a professional organization. The universe of the study is teachers who work in secondary schools in Pendik, İstanbul in the education year of 2015-2016. The scale is used for 300 people who are identified by simple random sampling from the universe of the study. The Relational Screening Model is used in this resaarch.

In this research, “Personal Information Form” “Teachers Favoritism on School Management” and “Organizational Cynisme Criterion Towards Teachers” were used for gathering data. Collected datas were resolved in “SPSS for Windows ver:20.0” programme on computer and expressiveness levels were tested on minimum  $p < ,05$

level. According to gender, type of work, marital status and union membership variables, *independent group t test* was used to determine it became different or not. According to age, the time of work at school and seniority variables, *single-sided variance analysis (ANOVA)* was used to determine it became different or not. When there was a difference between groups, *post-hoc Scheffé and its tests* were used to determine the source of differences ( among which groups). Pearson correlation analysis was used to determine if there was a rational relationship or not between “Teachers Favoritism on School Management Criterion” and “Organizational Cynism” criterion.

As a result of this research, the judgements reached are as follows:

The perception of teachers in school management favoritism is low however in rare cases they thought it was favoritism according to gender of teachers, mode of the work, their age, the duration of work, professional seniority or a member of a professional organization the perception of favoritism differ while in the marital status and the duration of work didn't show any difference.

Uncertainty at the degree of cynisme level of teachers according to gender, mode of work, their age, the duration of work, professional seniority or a member of a professional organization, level of cynism differ while in the marital status didn't show any difference.

The relation between favoritism and organizational cynism is found positively meaningful.

**Key Words:** *Favoritism, Cynisme, Organizational Cynisme, Education, School Management.*



## 1.GİRİŞ

Bu bölümde çalışmanın konusu ve tezin amacı açıklanmıştır.

### 1.1. Çalışmanın Konusu

Günümüzde sürekli değişen ve gelişen örgütlerde bireylerin örgütsel verimliliği üzerinde sıklıkla durulmaktadır. Örgütsel verimlilik işyeri duygularıyla doğrudan ilişkilidir. İşyeri duyguları üzerinde etkili olabilecek faktörlerden biri çalışanın örgüt içinde kendini güvende hissetmesinin önünde engel olabilecek kayırmacılık algısıdır. Kayırmacılık bireylerin örgüte karşı olumlu tutum sergilemesini engelleyen tehditlerden biridir. Verimliliği doğrudan etkileyen diğer bir tehdit ise son zamanlarda araştırılmaya başlanan örgütsel sinizmdir. Sinizm bireyi çalıştığı kuruma karşı negatif duygular beslemesidir. Bu negatif duyguların iş verimini olumsuz etkileyeceği açıktır. Çalıştığı ortamı beğenmeyen, örgütün amaç ve uygulamalarına katılmayan bir çalışan ilk fırsatta örgütten ayrılma, iş yavaşlatma, işyerinde zamanı etkin kullanmayarak bir işi tamamlamak için olması gerekenden fazla zaman harcama, mola isteme, mazereti olmadığı halde işe gelmeme, çalışma esnasında gazete okuyarak, internette gezinerek işle ilgili olmayan şeylerle meşgul olma, zamanında işe gelememe, türlü yollarla rapor alıp başka işlerle meşgul olma gibi davranışlar gösterebilir. Bu her örgütte görülebilecek bir durumdur. Bu yüzden örgütsel sinizm kavramı gündeme gelmiş ve araştırmacılar tarafından incelenmeye başlanmıştır.

Davranış bilimcilerin üzerinde önemle durdukları konulardan birisi olan duyguların özellikle örgütlerdeki insan faktörünün öneminin ve değerinin artması ile örgütsel boyutunun incelenmesini zorunlu kılmıştır. Çünkü bireylerin örgüt içerisindeki ruh hâlleri motivasyonlarını, başarı düzeylerini, ilişkilerini ve tatmin düzeylerini ciddi bir şekilde etkilemektedir (Özkalp, 2013: 58). Örgüt yöneticisinin birinci görevi örgütün insan ve madde kaynağını organize ederek, yönetsel amaçlara ulaşmaya çalışmasıdır. Yöneticilerin örgütün amaçlarına ulaşmaya çalışması, örgütteki olası anlaşmazlık ve çatışmaları yönetmesi ile mümkün olacaktır. Çalışan motivasyonunu düşüren diğer

bir husus yöneticilerin kayırmacı davranışlarıdır. Yöneticinin tutum ve tavırlarında kayırmacı yaklaşımı çalışanların motivasyonlarının kırılmasına verimlerinin düşmesine aidiyet duygularının azalmasına yol açacaktır. Bu durumda kayırmacılık çalışanların duygularına etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt düzeyinde etkin yönetilmeyen kayırmacılık algısına yol açan uygulamalar örgüte zarar verecektir. Bunun yansıması olarak işyerine karşı olumsuz duygu, tutum ve tavırlar gelişecektir. İş yavaşlatma, işyerinde zamanı etkin kullanmayarak bir işi tamamlamak için olması gerekenden fazla zaman harcama, mola isteme, mazereti olmadığı halde işe gelmeme, iş yerinde çalışma esnasında gazete okuyarak, internette gezinerek işle ilgili olmayan şeylerle meşgul olarak zaman geçirme ayrıca zamanında işe gelememe, türlü yollarla rapor alıp başka işlerle meşgul olma gibi davranışlar nedeniyle de takım çalışmalarının yavaşladığı ve hata oranlarının arttığı çalışma ortamları olarak özetlenebilecek sinizmin yansımalarıdır.

Örgütsel sinizm algısına yol açabilecek nedenlerden biri kayırmacılıktır ve bu bir etik sorundur. Aydın (2006: 14) “etik” sözcüğünün her geçen gün günlük yaşamımıza girdiğini ifade etmektedir. Son yıllarda araştırmalara konu olan etik kavramı batı dünyasında uzun yıllardır araştırma konusudur. İnsan davranışlarını etikle ilgili olmadan değerlendirmek mümkün değildir. Bu itibarla Türkiye’de etik bir sorun olan kayırmacılık algısı ve örgütsel sinizmin altyapısını oluşturan etmenler ne denli karmaşık ve spesifik olsa da; temel anlamda neden kaynaklandığı temel faktörler ortaya konabilir ve kayırmacılık algısı ile örgütsel sinizm ilişkisi incelenebilir.

Kayırmacılık aynı zamanda bir yönetim sorunudur. Başarısız bir yöneticinin yönettiği bir örgütün başarılı olmasını veya başarısını devam sürdürmesini beklememek gerekir. Çalışanlar bir türlü beklentiler doğrultusunda yeteri kadar şevkle çalışmıyorsa onların performansını arttırmak için onları motive edecek yöntemler bulunmalıdır. Kayırmacılık motivasyonu kıran önemli bir unsurdur. Hedefleri izleyen bir çalışan grubu oluşturmak, şevklerini kırmamak morallerini yüksek tutmak, örgüt amaçlarına beklenen katkıyı sağlamak yönetimin etkinliğiyle ilişkilidir. Çalışanların yöneticilerini yaptıkları işlerde onları destekler olarak düşünmeleri, arka bulmaları onları motive edecek bir unsurdur. Bu destekleme kayırmacılıktan uzak herkese nesnel ölçülerde yaklaşıldığında motive edici bir unsur

olarak amacına ulaşacaktır. Tüm bunlar çalışanların verimliliklerini ve sorumluluklarını artıracak, çalışma kültürlerine ekstra katkı sağlayacaktır.

Diğer bir faktörde çalışanların işbirliği içinde çalışmalarıdır. Kayırmacılık işbirliğine engel olan bir durumdur. Oysaki örgüt yönetimi, işgörenleri enerjileri doğrultusunda örgüt amacına yönlendirir ve işbirliğine dayalı kişiler arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasında gayret sarf etmelidir. Bu açıdan kayırmacılığın önlenmesi ve sinizmin oluşmaması için çalışma yaşamında bireylerin mesleklerini icra ederken nesnel ölçülerde değerlendirilmeleri, birbirlerine ve yöneticilerine güven duyabilecekleri ortamların sağlanması, etkili iletişim ortamının kurulmasına yol açacaktır. Tüm bunlar birlikte çalışma isteğinde ve örgütsel bağlılıkta artışa neden olacaktır. Öyleyse yöneticilerin çalışanları objektif değerlendirebilmeleri hızlı ve sağlıklı kararlar alabilmeleri, problemlere karşı etkin çözümler üretebilmeleri, çatışma karşısında kayırmacılıktan uzak etkin bir biçimde çözüm yönetimi sergilemeleri gibi pek çok yönden de nitelikli olmaları gerekmektedir.

Eğitim örgütleri Kayırmacılığın ve buna bağlı oluşabilecek sinizmin görülebileceği yapılar olarak görülmektedir. Kalağan ve Güzeller (2010: 84) eğitim örgütlerinde çalışanların da sinizm yaşayabileceğine vurgu yapmaktadırlar. İnsan ilişkilerinin yoğun yaşandığı ortamlardan olan eğitim örgütleri, girdi ve çıktısıyla dinamik bir yapıya sahiptirler. Eğitim örgütlerinde çalışan öğretmenler ve okul yöneticileri onları etkileyen birçok unsurla karşı karşıyadırlar. Bu bağlamda, örgüte yönelik olumsuz inançlara yol açabilecek bir davranış kişileri etkiler. Kayırmacılık da kişilerin örgütlerine karşı olumsuz duygulara ve davranış eğilimlerine yol açabilir.

Eğitim örgütlerinin toplumsal sistem içindeki yeri ve önemi yadsınamaz. Toplum içindeki tüm sistemleri bazen dolaylı bazen direkt etkileme özelliği ile sistemleri kuşatıcı bir özellik taşır. Toplumun değerleri, kültürü bakış açısına göre kurulan ve birikimlerini diğer kuşaklara aktarmakla görevli okullar sistemin geleceğe etki eden en önemli kurumlarıdır. Bu yönüyle eğitim örgütleri toplumları geleceğe hazırlayan yeni nesli yetiştirmekle görevli kurumlardır. Öğretmenlerin iş hayatlarında hissettikleri duygular çerçevesinde başarılı olacakları ve hislerinin hizmete olumlu yansıtabilecekleri yönüyle değerlendirilebilir. Bu çalışmada, ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin varlığının araştırılması amaçlanmıştır. Ayrıca bireysel özellikler ile

öğretmenlerin kayırmacılık algısı ve örgütsel sinizm arasında farklılık gösterip göstermediği sınıanmıştır. Bu araştırma öğretmenlerin cinsiyetlerine, işe yerleştirme şekline, yaş, medeni durumlarına, çalışmakta olduğu okuldaki görev süresi, kıdem ve meslek örgütüne üye olma durumu değişkenlerine göre öğretmenlerin okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık ile örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesiyle çeşitli değişkenler açısından ayrıntılı olarak anlaşılmasına katkıda bulunulabileceği umulmaktadır.

## 1.2. Tezin Amacı

Bu çalışmanın amacı ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu bağlamda tezin problem cümlesi “Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasında ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu çerçevede araştırmanın alt problemleri olarak şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algılarının düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları
  - ✓ Cinsiyetlerine,
  - ✓ İşe yerleştirme şekline,
  - ✓ Yaş,
  - ✓ Medeni durumlarına,
  - ✓ Çalışmakta olduğu okuldaki görev süresi,
  - ✓ Kıdem
  - ✓ Meslek örgütüne üye olma durumuna göre farklılık göstermekte midir?
2. Öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeyleri nasıldır?
3. Öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeyleri
  - ✓ Cinsiyetlerine,
  - ✓ İşe yerleştirme şekline,
  - ✓ Yaş,
  - ✓ Medeni durumlarına,
  - ✓ Çalışmakta olduğu okuldaki görev süresi,
  - ✓ Kıdem
  - ✓ Meslek örgütüne üye olma durumuna göre farklılık göstermekte midir?

Türkiye’de alanyazın incelendiğinde örgütsel sinizmin yeni bir kavram olduğu görülmektedir. Yurtiçinde (Ahmadi, 2014; Balıkçioğlu, 2013; Çağ, 2011; Erbil, 2013; Fındık ve Eryeşil, 2012; Gündüz, 2014; Kabataş, 2010; Kalağan, 2009; Karacaoğlu ve İnce, 2013; Kılıç, 2011; Kılınç, 2014; Küçükköylü, 2014; Özgan, Külekçi ve Özkan, 2012; Polat, 2014; Şirin, 2011; Turan, 2011; Yıldırım, 2012; Yıldız, 2013; Yüksel, 2015) örgütsel sinizm ve kayırmacılık algısına yönelik (Erden, 2014; Meriç, 2012) ilgili araştırmaların yapıldığı görülmektedir.

Eğitim sektöründe kayırmacılık ve örgütsel sinizm kavramı ile ilgili araştırmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu bakımdan, araştırma alan yazına katkı getirerek, sonuçları diğer araştırmaların yapılmasına alt yapı oluşturabilecektir. Ayrıca bu araştırma, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarındaki kayırmacılık algısı ve örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin saptanması, öğretmenlerin okula karşı tehdit oluşturabilecek olumsuz tutum ve davranışlarının tespiti açısından önem taşımaktadır. Böylece okulun başarısını etkileyecek etmenler önceden belirlenip önlemler alınarak ortadan kaldırılabılır. Bu çalışmanın Milli Eğitim Bakanlığının değerlendirme ve geliştirme çalışmalarına katkı sağlanması beklenmektedir.

Araştırma beş bölüm olarak planlanmıştır. Birinci bölümünde araştırmanın problem durumuna, sınırlarına, amacına, önemine değinilmiştir. İkinci bölümünde eğitim yönetimi, kayırmacılık ve örgütsel sinizm kavramına yer verilmiştir. Üçüncü bölüm araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ile verilerin analizi, dördüncü bölüm, araştırmaya ilişkin bulgular ve yorumlara, beşinci bölüm sonuçlar, tartışma ve önerilere ayrılmıştır.

## 2.OKUL YÖNETİMİNDE KAYIRMACILIK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM

Bu bölümde; yönetim kavramının tanımına, eğitim yönetimine eğitim yönetiminin amaçlarına, eğitim yöneticisi ve görevlerine, okul yönetimine, etik kavramına, kayırmacılık kavramına etkilerine yöneticinin etik davranışlarına ve örgütsel sinizm kavramına değinilmiştir.

### 2.1.Yönetim

Yönetim kavramı birçok dilde karşılığını bulan bir kavramdır. Yönetim kavramının İngilizcede farklı kavramlarla karşılık bulduğu ‘management,’ ‘administration,’ ‘governance’ gibi birden çok kelime ile ifade edildiği görülür (Şişman, 2010: 8). Türkmen (2011: 19) “yönetim” kavramını, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişileri örgütleme, yönlendirme ve eş güdümlenme süreci olarak tanımlarken, Bayrak (2011: 75)’da eş güdümlenmeye vurgu yaparak; yönetim, örgütsel amaçlara ulaştırmak için örgütteki iş gücünün, sermayenin ve kaynakların sevk ve eşgüdümüdür, şeklinde tanımlamaktadır.

Yönetsel işlevler bir örgüt içinde gerçekleşmek durumundadır. Çünkü yöneticiler işlerini belirli bir örgüt içinde yürütürler. Öyleyse örgüt kavramını açıklamak gerekmektedir. Belli amaçlar için bir araya gelmiş, sosyal birimler olarak nitelendirilebilen örgüt birden çok kişiden oluşur. Burada işler ortak hedeflere ulaşmak için sürdürülür. Hizmet veya üretim odaklı şirketler birer örgüttürler. Yani okul, hastane, karakollar veya askerî örgütler hepsi birer örgüt olarak nitelendirilebilir. Buralarda çalışan kişilerin çalışmalarını planlayan, iş bölümü yapan, yönlendiren, izleyen destekleyen ve değerlendiren birim yönetim birimidir. Yönetim biriminde yetki ile donatılmış kişi veya kişiler de yöneticilerdir (Özkalp, 2013: 16).

Her örgüt başarılı olabilmek için yönetim birimine ihtiyaç duyar. Yönetim örgütteki kaynakların belli amaçlar için yönlendirildiği, gelecek hedeflere ulaşmak için sonuçların değerlendirildiği bir süreç olarak düşünülebilir. Bu süreçte aktif rol alan kişi yöneticidir. Bu kişinin temel amacı insan ve madde kaynağını örgütsel amaçlara ulaşmak için en verimli şekilde kullanmaktır. Bu amaç tek başına yöneticiyi başarılı kılmaz. Yöneticinin başarılı olması örgütün de başarı demektir. Yönetici başarısızsa örgütte başarısızdır. Yönetici aynı zamanda örgütün beynidir. Bu yönüyle yönetim bütün örgütsel etkinliklerin kumanda merkezidir. Bu sebeple, yönetimi olmayan bir örgüt düşünülemez (Bayrak, 2011: 75). Yönetim sürecinin özellikleri kısaca şu şekilde sıralanabilir (Eroğlu, 2013: 105):

- Amaçları gerçekleştirmeye,
- Kaynakları kullanabilme yetkisine,
- Bir yönetici en azından da bir yönetilen insana
- Uyum ve işbirliğine,
- Bir otorite oluşturulmasına,
- Yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeye İhtiyaç duyar.

### **2.1.1.Eğitim Yönetimi**

Yönetim faaliyeti insanlık tarihi kadar eskidir. Bununla birlikte yönetimin bilimsel inceleme konusu yapılması görece yenidir. Yönetimle ilgili bilimsel araştırmalar 19. Yüzyıl sonlarında başlamış ve 20. Yüzyılda yoğunlaşmıştır (Sözen, 2013: 9). Eğitim yönetimi yönetim biliminin eğitim bilimine uygulanmış hali olarak disiplinler arası bir çalışma alanı olarak düşünülebilir (Bayrak, 2011: 82). Eğitim örgütlerinde insan faktörünün ön plana çıkması ve insan ilişkilerinin yoğunluğu, yönetim yaklaşımlarının okul yönetimine uygulanması sürecini beraberinde getirmiştir (Ağaoğlu, 2008: 4). Bu yönüyle eğitim yönetimi, aynı zamanda eğitim bilimlerinin de bir alt dalı olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayrak, 2011: 82). Eğitim örgütlerinin toplumsal sistem içindeki yeri ve önemi yadsınamaz. Toplum içindeki tüm sistemleri bazen dolaylı bazen direkt etkileme özelliği ile sistemleri kuşatıcı bir özellik taşır. Toplumun değerleri, kültürü bakış açısına göre kurulan ve birikimlerini diğer kuşaklara aktarmakla görevli okullar sistemin geleceğe etki eden en önemli

kurumlarıdır. Bu yönüyle eğitim örgütleri toplumları geleceğe hazırlayan yeni nesli yetiştirmekle görevli kurumlardır.

### **2.1.1.1.Eğitim Yönetiminin Amaçları**

Okul yönetiminin temel amacı bireylerin davranışlarını değiştirmek ve yeni davranışlar kazandırmaktır. Amaçların açık, kesin anlatımlara yer vermemesi, onların standart biçimde gözlenmesini ve yansız yöntemlerle ölçülmesini güçleştirmektedir. Bu da okul yönetimini ayrı kılan üçüncü bir özelliktir (Boyacı, 2011: 101). Eğitim örgütleri ve bu kapsamda gerçekleştirilen eğitim yönetimi eylemleri tesadüfen, rastlantılar sonucu, kişisel birtakım keyfi davranışlar vb. sonucunda gerçekleştirilmez. Söz konusu eylemlerin gerçekleştirilmesine eğitim sisteminin temel ilkeleri, yasal dayanaklar, kurul-komisyon kararları, kalkınma planları vb. önderlik ve rehberlik ederler. Eğitim yönetiminin amaçları da bunlardan kaynaklanmaktadır. Eğitim amaçları, insan davranışlarında oluşması beklenen değişimler veya yeni davranışlar olarak tanımlanabilir. Eğitimle ilgili amaçlar; örgütsel amaçlar ve yönetsel amaçlar olmak üzere ikiye ayrılır (Bayrak, 2011: 83).

#### **2.1.1.1.1.Örgütsel Amaçlar**

Örgütsel amaçlar, örgütün ne üreteceğini ve ürettiği ürünün niteliğini belirler. Dolayısıyla eğitimin örgütsel amaçları şu şekilde ifade edilebilir (Bayrak, 2011: 85):

- Milli Eğitimin,
- Okulun,
- Dersin,
- Konunun amaçlarıdır.

Milli Eğitimin amaçları; toplumun beklentileri ile Milli Eğitim politikasına uygun, kapsamlı ve genel nitelikte amaçlardır. Okul, ders ve konu amaçları birbiriyle ve Milli Eğitimin amaçları ile uyumlu olmak zorundadır. Okulların amaçları okul yönetmeliklerinde; derslerin amaçları ise okulların öğretim programlarında yer alır. Konun amaçları ise öğretmen tarafından saptanarak, günlük ders veya ünite planlarında ayrıntılı biçimde yer alır (Bayrak, 2011: 85).

Eğer ahlâki değerlerimiz öznelse, ahlâk eğitimi bir kişinin okulda gördüğü eğitimin bütünlüyci bileşeni (ana müfredatın parçası) olmayacak mı? Ya da ahlâki inançları



kafalara sokma çabasını, örneğin, politik inançları kafalara sokma çabasıyla aynı görmeyecek miyiz? Ahlâk felsefesi ahlâk eğitiminin önemli bir bileşeni olabilir ama ana bileşen olamaz. Ahlâk okullarda, ister pratik isterse teorik konular olsun, müfredatın asli konuları öğretildiği gibi öğretilen bir şey değildir. Ahlâk eğitiminin okullarda bir yeri vardır ama bunun nedeni okulların meslekten eğitimcilerin çalıştığı öğrenme yerleri olmaları değil, çocukların vakitlerinin büyük bölümünü buralarda geçirmeleridir. Yeni kuşakların ahlâk eğitimi almaları, en ağır haliyle bu genç insanlarla daha sık ilişkiye girenlerin -ister anne baba olarak isterse özel bir uğraş nedeniyle olsun- sırtına binen bir sorumluluk olsa da, herkesin sorumluluğudur (Nuttall, 1997: 61). Milli Eğitim yeni nesli üretken sağlıklı ve değerlerle donanmış bir kişiyi hedeflemektedir.

#### **2.1.1.1.2.Yönetimsel Amaçlar**

Yönetimsel amaçlar örgütsel amaçların hangi nitelik ve nicelikte gerçekleştirileceğiyle ilgili örgütün nasıl çalıştırılacağına belirlenmesidir. Örgüt olmadan yönetim olmadığı gibi, örgütsel amaçlar düşünülmeden de yönetimsel amaçların oluşması mümkün değildir. Eğitim yönetiminin eğitimi yaymak ve eğitimin niteliğini yükseltmek şeklinde iki amacı vardır. Söz konusu bu amaçlar, eğitimin iki amacından biri olan yönetimsel amaçlar grubunda yer alır (Bayrak, 2011: 85).

#### **2.1.2.Okul Yönetimi**

Okul yönetimi, okulu karar alma organı olarak düşünür. Yönetimin temel amacı kaynaklarının verimli kullanılması, koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması yoluyla öğrencilere istenilen yönde bilgi, beceri ve davranışları kazandırabilmek ve bilimsel yöntemler ışığında insanın kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktır (Boyacı, 2011: 101). Bu yönüyle okul yönetimi hem ortam hazırlama, hem öğretmen görevlerinin takibi ve koordinasyonu, hem de eğitim etkinliklerinin desteklenmesi açısından çok yönlüdür. Okul yönetiminin çalışanların özlük hakları ve muhasebe işlerinin yanında öğrenci velileri ve çevresel ilişkilerle de ilgilenmesi beklenmektedir.

Bürokratik örgütler olarak okullarda otoriteye dayalı bir hiyerarşi bulunmaktadır. Örgüt içinde üst-üst ilişkisi söz konusudur. Okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen, öğrenciler arasında otoriteye dayalı bir hiyerarşik düzen bulunmaktadır. Hiyerarşinin

üst basamaklarında bulunanlar, alt basamaklara emir zinciri yolu ile ulaşırlar, Böyle bir zincir emir birliği kavramına göre kurulur ve işler (Bursalıoğlu, 2012: 22). Otorite hiyerarşisi kapsamına her makamda yapılacak işler ve görevler ayrıntılı olarak belirlenir. Okul ortamında her makamda bulunan bireyler astını denetlemekle yükümlüdürler (Başaran, 2000: 53). Bu denetim örgütsel hedefleri değerlendirmeye yöneliktir. Okul müdürünün astı olan müdür yardımcısı veya öğretmeni denetlemesi, müdür yardımcısının hizmetliyi denetlemesi ya da öğretmenin öğrencisini takip ve izlemesi, eğitim ortamının düzenini sağlamak, eğitim faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak, verimli bir okul ortamı oluşturma amaçlıdır.

Okul eğitim sisteminin en önemli parçası olarak görülür. Okulun sistem içindeki rolü düşünüldüğünde sistemin en işlevsel parçası olduğu görülebilir. Buradaki örgütlenme üretim odaklıdır, eğitim sisteminin eylem sınırlarının belirlendiği uygulama birimidir (Açıkalin, 1995: 1). Okul yönetimi diğer örgütlerin yönetimleri ile benzerlik taşımalarına rağmen, belirli açılardan farklılık gösterdiği akıldan çıkarılmamalıdır (Bayrak, 2002: 207). Okul yönetiminin diğer örgütlerin yönetiminden gösterdiği farklılıklar, bir eğitim girişimi olan okulun sahip olduğu özelliklere dayandırılmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak olanaklıdır (Bursalıoğlu, 2012: 33):

- Okulun temel kaynak ve hedefi insandır,
- Okulda etki düzeyi belirlenmemiş bir çok değişken bulunur,
- Okulda değerlerin uzlaşımı söz konusudur,
- Okulun çıktısını değerlendirmek güçtür,
- Okulda çalışanlar uzman olarak değerlendirilebilir,
- Okul özel bir öğrenme ortamıdır,
- Okul çevreden etkilenir ve çevresini etkiler,
- Okul, yarar gruplarının etkisi altındadır,
- Okul kültür aktarımı sağlar,
- Okul bürokratik ve kamusal bir kurumdur,
- Okulun bürokratik yapı ve bakış açısından kaynaklanan ve etkiye açık bir

kültürü vardır.

Okul yönetimi belirlenen amaçlara ulaşabilmek için çalışanların beklentilerini karşılama, onları destekleme, sürekli bir yenileşme sağlama, çevresel destekleri

okula çekerek verimliliği sağlayıcı adımlar atmak zorundadır (Başaran, 1996: 14). Beklenen okul verimliliği okul yönetiminin işlevselliğiyle ancak sağlanabilir. Bu işlevselliğin belirleyicilerin biri okul yöneticisinin görevleri, bu görevleri yapabilme becerisi ve nitelikleridir.

### **2.1.2.1.Eğitim Yöneticisi Ve Görevleri**

Eğitim yöneticiliğinin görevlerini incelemeyden önce eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliğinin aynı şey olup olmadığına bakmak gerekir. Bu konuda Bayrak (2011: 87) literatürde bazen eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliğinin farklı kavramlar olarak kullanıldığını belirtmektedir. Ancak bu kavramların birlikte kullanıldığı durumlarda söz konusudur. Her okul yöneticisinin aynı zamanda bir eğitim yöneticisi olduğu düşünüldüğünde bu kavramı ortak kullanmak daha faydalı görülmektedir (Bayrak, 2011: 87). Öğütlerin ve yönetimin hammaddesi insandır ve insanı verimli yönetmek esastır (Türkmen, 2011: 21). Okul yöneticisi madde ve insan kaynaklarını verimli yönetme sorumluluğunu taşımaktadır.

Okul yöneticilerinin pozisyonundan ve görev tanımından kaynaklanan yasal güçlerini kullanabilme dışında başka güçlere de sahip olması gerekmektedir. Okul yönetiminde, grupların gücünden yararlanarak onları örgütün amaçlarına yönlendirmeyi amaçlayan liderlik; teknik güç, kültürel güç, kurumsal güç bileşenlerinden oluşur (Boyacı, 2011: 104). Bu bileşenler çerçevesinde okul müdürü ve yardımcısı birer eğitim yöneticisi olarak şu görevleri yerine getirmeleri beklenir (Bayrak, 2011: 87):

- Eğitim programlarının takibi;
- Öğrenci hizmetleri,
- Personel hizmetleri,
- Genel hizmetler,
- Bütçe yönetimi,

Okul müdürünün yukarıda sayılan görevlerinin muhasebeden, bina yönetiminde, eğitim öğretimden personel işlerine kadar çok yönlü olduğu görülmektedir. Bu açıdan okul müdürü kendisine yasal olarak verilen yetki ve sorumluluğu bu görevleri yerine getirmek için kullanmak zorundadır. Eğitim yöneticisi aynı zamanda kişisel yönden de kendisini geliştirmek ve yönetim becerilerine sahip olmak durumundadır.

Okul müdürü yönetici rolünde yasaları iyi bilmek durumundadır. Okulun amaçlarına ulaşmak için kullanılması gereken yol ve yöntemleri iyi bilmek, karşılaşılabileceği her türlü engeli aşma cesaretini göstermek, değişime ve yeniliğe açık olmak ve alanında yeterli bilgiye sahip olmak durumundadır. Bunun yanı sıra eğitimdeki yenileşme adımlarını takip etmek, eğitim sorunlarına yönelik yurt çarpımında çözüm yollarını düşünmek basılmış eserleri okumak, çağdaş eğitimin gereğini yerine getirmek koşuluyla yöneticide bulunması gereken özellikler şunlardır (Çağlayan, 2002: 30):

- İyi bir yönetici, işini çok iyi bilir.
- Kanun ve yönetmeliklere hâkimdir.
- Kurumunda çalışanlara karşı arkadaşça bir tavır takınır.
- Amirine emrindekilere bağımlıdır, adildir.
- Samimi çabaları takdir eder.
- Talimatları anlayışlı ve nettir.
- Zorlayıcı değil yol göstericidir.
- Başkalarına karşı anlayışa davranır.
- Sinirlerine hâkimdir.
- Planlarken ileri görüşlüdür, dengelidir ve açık fikirlidir.
- Sözünde duru, amirlik taslamaz.
- İfadelerine olgun ve ciddidir.
- Olgun ve kişilik sahibidir.

Örgüt yöneticisinin birinci görevi örgütün insan ve madde kaynağını organize ederek, yönetsel amaçlara ulaşmaya çalışmasıdır. Yöneticilerin örgütün amaçlarına ulaşmaya çalışması, örgütteki olası anlaşmazlık ve çatışmaları yönetmesi ile mümkün olacaktır. Çalışan motivasyonunu düşüren diğer bir husus yöneticilerin kayırmacı davranışlarıdır. Yöneticinin tutum ve tavırlarında kayırmacı yaklaşımı çalışanların motivasyonlarının kırılmasına verimlerinin düşmesine aidiyet duygularının azalmasına yol açacaktır. Bu durumda kayırmacılık çalışanların duygularına etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt düzeyinde etkin yönetilmeyen kayırmacılık algısına yol açan uygulamalar örgüte zarar verecektir. Bunun yansıması olarak işyerine karşı olumsuz duygu, tutum ve tavırlar gelişecektir. İş yavaşlatma, işyerinde zamanı etkin kullanmayarak bir işi tamamlamak için olması gerekenden fazla zaman harcama, mola isteme, mazereti olmadığı halde işe

gelmemeye, iş yerinde çalışma esnasında gazete okuyarak, internette gezinerek işle ilgili olmayan şeylerle meşgul olarak zaman geçirme ayrıca zamanında işe gelememe, türlü yollarla rapor alıp başka işlerle meşgul olma gibi davranışlar nedeniyle de takım çalışmalarının yavaşladığı ve hata oranlarının arttığı çalışma ortamları olarak özetlenebilecek sinizmin yansımalarıdır.

## 2.2.Türk Kamu Yönetiminde Etik

Etik kavramı günlük yaşantımızda en sık kullanılan kavramlardan biridir. Son yıllarda araştırmalarda da yerini almıştır (İyi, 2011: 3). Etik bireysel tutum ve davranışlarla ilgilidir. Bireylerin vicdanı yapıları, başkaları tarafından davranışların değerlendirilmesi, doğru ve yanlış, iyi ve kötü ayırımını beraberinde getirmiştir. Bu değerlendirmelerde birey, örgütsel ve toplumsal düzey üzerinde sürekli konuşulan temel konular arasında olmuştur (Torlak, 2013: 3).

Etik tartışmalar gelişmiş batı ülkelerinde 1970'lerde görülen siyasi-bürokratik sistemdeki küçük ihlallerden büyük skandallara kadar etik dışı davranışlar, kamuoyunun dikkatini etik olgusuna çekmiş ve bu durum mevcut mekanizma ve düzenlemelerin yetersizliğini ortaya çıkararak yönetimleri yeni arayışlara itmiştir (Öktem ve Ömürgönülşen, 2005: 231). Bireysel ve toplumsal değerlendirmeler ışığında bir eylemi ahlaki olması hususunda düşünülebilecek ölçütlerden başlıcaları şunlardır(Özlem, 2010: 205);

- (a) bizzat benimsenen veya töre, alışkanlık, dinsel görenek vb. dayanması;
- (b) başkalarını gözetici olması;
- (c) tercih etme gücünün olması;
- (d) eylemin gerektirdiği sorumluluğu taşıyor olmak.

Kamu yönetiminde etik, verimliliği arttıran ve toplumun vicdanında yer bulan bir kavramdır. Yansıması etik ya da etik dışı davranışa bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olabilir. Etik dışı davranış “yolsuzluk” ve “rüşvet” gibi olguları ilk başta düşündürse de zimmet, haksız kazanç elde etme, irtikap, ihtilas (aşırma), kaçakçılık, ihaleye fesat karıştırma, görevin getirdiği sorumlulukları yerine getirmeme, görevi ve yetkiyi kötüye kullanma, kayırmacılık ve ayrımcılık yapmak, hakaret, güveni suiistimal, dedikodu gibi eylemde bu kapsamda değerlendirilmektedir (Eryılmaz,

2002: 241). Toplumda her birinin ayrı ayrı olumsuz etkisi bulunmaktadır. İlk etki belki de kurumsaldır ve örgütün yapı ve işleyişini olumsuz etkilemesi sonucu verimlilik kaybıdır.

Kamu çalışanlarının hizmetlerin yerine getirilmesi sırasında bu gibi etik değerlere bağlı kalması ve bunları sıkı sıkıya uygulaması istenirken, çeşitli nedenlerle birçok çatışma ve ikilemlerle karşılaştıkları görülmektedir. İşte bu ortam bazı kamu çalışanlarının etik dışı davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Çevikbaş, 2006: 270). Türk kamu yönetiminde halen önemli bir sorun olan etik dışı davranışlar istenilen etik anlayışa dönüşmemiştir. Bu durum bir yönüyle vatandaşların güven duygusunu zedelemektir. Devlet hizmetine bakışı olumsuz etkileyen bu durumun sebebi etik davranış standartlarının kişilerce tam olarak benimsenmemesi, hesap verebilirlik mekanizmalarının oluşturulmaması, saydamlık eksikliği, ekonomik etkenler, eğitimsizlik ve en önemlisi de etik kültürün toplumda yerleşmemiş olmasıdır (Yüksel, 2005: 24). Birçok faktörden kaynaklanabilecek etik olmayan davranışlar Türk Kamu yönetiminin verimliliğini etkileyen önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik dışı davranışlardan biri olan “kayırmacılık” çalışanların moral ve motivasyonlarını olumsuz etkileyen sinizm davranışlarına yol açan bir olumsuzluk olarak değerlendirilmektedir.

### **2.2.1.Kayırmacılık**

Adamını bularak işini görme, belli bir kişiyi veya zümreyi öne çıkarma halk dilinde kullanıldığı şekliyle “torpil” kelimesi kayırmacılık kavramına karşılık olarak kullanılmaktadır (Özsemerci, 2002: 28). Olması gereken ise “Eşitlik”tir. Eşitlik insanların aynı konum ve değerde olmaları halidir. İlkesel olarak eşitlik, insanlar arasında ayırım gözetilmeden insanların birbirleriyle eşdeğer olduklarını kabul etmek ve öyle davranmaktır (Özlem, 2010: 213). Eğitim örgütleri diğer örgütlerde olması gerektiği gibi kayırmacılık davranışlarının asla görülmemesi gereken kurumlardır. Erdem ve Meriç (2011) İlköğretim okullarında yaptıkları bir araştırmada öğretmen algısına göre okul yöneticileri yönetim uygulamalarında nadiren kayırmacılık yaptıkları ortaya çıkmıştır (Meriç ve Erdem, 2013: 467). Bu durum eğitim örgütlerinde kayırmacılık düşüğe olsa bulunduğu anlamına gelmektedir. Oysa kayırmacılık etik dışı davranışlar arasında sayılmaktadır. Bir davranışın etik dışı olması o davranışın az da olsa çok da olsa yapılmaması gerektiği anlamına

gelmektedir. Bu yönüyle bu araştırma okul yöneticilerinin zaman zaman etik dışı davranış olan kayırmacılık davranışını sergiledikleri göstermesi açısından önemlidir.

Kayırmacılık aynı zamanda bir yönetim sorunudur. Başarısız bir yöneticinin yönettiği bir örgütün başarılı olmasını veya başarısını devam sürdürmesini beklememek gerekir. Çalışanlar bir türlü beklentiler doğrultusunda yeteri kadar şevkle çalışmıyorsa onların performansını arttırmak için onları motive edecek yöntemler bulunmalıdır. Kayırmacılık motivasyonu kıran önemli bir unsurdur. Hedefleri izleyen bir çalışan grubu oluşturmak, şevklerini kırmamak morallerini yüksek tutmak, örgüt amaçlarına beklenen katkıyı sağlamak yönetimin etkinliğiyle ilişkilidir. Çalışanların yöneticilerini yaptıkları işlerde onları destekler olarak düşünmeleri, arka bulmaları onları motive edecek bir unsurdur. Bu destekleme kayırmacılıktan uzak herkese nesnel ölçülerde yaklaşıldığında motive edici bir unsur olarak amacına ulaşacaktır. Tüm bunlar çalışanların verimliliklerini ve sorumluluklarını artıracak, çalışma kültürlerine ekstra katkı sağlayacaktır.

Kayırmacılık tanıdıklara arka çıkmaktır. Bu çoğu zaman bir kamu görevlisinin yakınıdır. Başkalarının hakkına girmektir. Türüne göre liyakata aykırı davranıştır. Kayırmacılığın değişik türleri bulunmaktadır (TEPAV; 2006: 30). Akraba kayırmacılığı, eş dost kayırmacılığı, siyasal kayırmacılık ve hizmet kayırmacılığı olarak sayılabilecek kayırmacılık türleri aşağıda ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

#### **2.2.1.1. Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)**

Bir kişinin bireysel becerileri, kabiliyetleri, başarıları ve eğitim düzeyi gibi hususlar dikkate alınmadan sadece akrabalık ilişkisi düşünülerek bir devlet görevine politikacı, bürokrat ve diğer kamu görevlileri yakını olma şartı ile atanmasına akraba kayırmacılığı ya da nepotizm adı verilmektedir (Özsemceri, 2002: 26). Oysa olması gereken kişinin bireysel kabiliyetlerinin o işe uygunluğunun olup olmadığının sınanması ve liyakat ilkesinin düşünülmesidir. Akraba kayırmacılığında ilk dikkate alınan üst makamdan birinin tanıdığı olmaktır. Atamanın dışında terfi olarak yükselmekte de akrabalık ilişkilerinin gözetilmesi bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Nepotizm, liyakat ve eşitlik ilkeleri dikkate alınmaksızın siyasetçi, bürokrat ve kamu görevlileri ile olan akrabalık ilişkileri esas alınarak bir kimsenin kamu hizmetine

istihdam edilmesi, ilerlemesi veya yer değiştirmesidir. Nepotizm, daha çok birincil ilişkilerin egemen olduğu toplumlarda yaygın olarak görölmektedir (Aktan, 2001: 57). Genel olarak diğer etik dışı davranışlar olan rüşvet, zimmete para geçirme, ihalelere fesat karıştırma gibi yolsuzluk türlerine göre kayırmacılık ve akrabayı gözetme daha az tepki çekmektedir (Karakaş ve ak, 2007: 78). Hatta kimi toplumlarda tanıdığın desteklenmemesi durumu küçük düşürücü bir özellik gibi algılanmaktadır. “İşimiz düştü de yapılmadı” diyerek eleştiri konusu edilmektedir.

Kişisel faktörlerin dikkate alınmadığı tanıdık ilişkileriyle yola çıkılarak elde edilen kamu görevinde istihdam edilme veya terfi edilme akraba kayırmacılığı olarak ifade edilmektedir. Bu durum geleneksel dokunun fazla olduğu toplumlarda daha fazla görölmektedir. Görünürde nepotizm olgusu kamu görevlisine bir çıkar sağlamaktadır. Oysaki kayırmacılık yapan kişi bir taraftan “itibar görür”, “takdir edilir” bu yönüyle de psikolojik ve toplumsal yönden kazanç elde eder. Hak etmediği statünün maddi olanaklarından yararlanması ayrı bir çıkar elde etmedir ki (TEPAV; 2006: 30) bu durum beraberinde toplum vicdanında yaralar açmaktadır. Bir taraftan kişisel çıkar elde edilirken diğer taraftan örgütsel verimliliği ve kamu hizmetini olumsuz etkileyecek sonuçlarla karşılaşılması muhtemeldir.

### **2.2.1.2. Eş-dost Kayırmacılığı (Kronizm)**

Yolsuzluğun oluşması için karşılıklı çıkarlar olmalıdır. En az iki kişi arasında karşılıklı çıkar sağlanmadan yolsuzluk gerçekleşemez. Burada sözü edilen çıkar maddi öğeler yanında, maddi olmayan öğeleri de kapsayabilir. Yolsuzlukta maddi nitelik, rüşvet ya da zimmet türünde olabileceği gibi, kimi zaman doğrudan ekonomik bir bağıntısı olmaksızın kayırmacılık biçiminde de olabilir. Ekonomik ya da siyasal nüfuzun kötüye kullanımı da bu kapsamdadır. Kimileri nüfuz kullanımı yoluyla gelecekte sağlayacakları bir çıkar için ayrıcalıklı bir işleme girişebilir (Uluğ, 2013: 163).

Kronizm denilen kayırmacılık türünde arkadaş ilişkileri eş-dost ve tanıdıklara öncelik tanıma söz konusudur. Bu durum eşitlik ilkesini düşünmeden hareket etmedir. Toplumun kurumlarından hizmet alan durumundaki vatandaşların bu kurumlara olan bakışını olumsuz etkilemesi yönüyle bu kayırmacılık türü geleneksel toplumlarda sıklıkla görölebilmek özelliğine sahiptir (Meriç ve Erdem, 2013: 468). Kamu görevlerinde objektif kriterlerin olması gerektiği açıktır. Ancak işe almada liyakat



(yeterlik) ve eşitlik ilkeleri yerine eş-dost ilişkileri öne çıkarsa bu durum kayırmacılık olarak düşünülür. Nepotizmde kayırılan birey akrabadır. Kronizm de ise kayırılan kişi eş-dosttur. Türkiye’de oldukça yaygın olarak görülebilen “Hemşehri Kayırmacılığı” da kronizmin bir çeşidi olarak sayılabilir (TEPAV; 2006: 30). Her yönüyle kayırmacılık tarafsızlık ve eşitlik ilkelerine aykırı bir durumdur. Kişi bireysel işine adam almamaktadır. Kamu görevinde istihdam edilme söz konudur. Kamu toplumun ortak hizmet alanıdır ve herkes bu kurumlarda liyakat ve eşitlik esasına göre çalışma hakkına sahiptir.

Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı) nepotizme göre daha geniş anlamda kullanıldığı söylenebilir. Burada akrabaların yanında yakın arkadaşların da kayırılması söz konudur (Karakaş ve Çak, 2007: 78). Kronizm ile nepotizm birbirine benzemektedir. Aralarındaki temel fark, kronizmde kayırılan kişi akraba değil, eş-dost, arkadaş ve benzeri kişilerdir. Hemşehri kayırmacılığı kronizmin bir türüdür (Özsemerci, 2002: 29).

Yine siyasal yozlaşmanın ve çürümenin diğer bir boyutu siyasal partilerin propaganda, politik pazarlama, siyasal reklâm gibi kendi programlarını tanıtıcı kampanyalar aşamasında ortaya çıkmaktadır. Bu propagandalarda sık sık akrabaların, hemşehrilerin korunup gözetilmesi ve işe alınması uygulamaları dillendirilmektedir. Halbuki gerçek olmayan bilgiler kullanarak seçmenlerin desteğini talep etmek, ya da gerçekleşse bile etik dışı kabul edilen uygulamalara girmek bir tür siyasal yolsuzluk, yozlaşma ve çürümedir. Kimi parti bunu insanların etnik köken ve dinsel inanç bağlamında yaparken, kimi de gerçekleştirilmesi mümkün olmayan 'vaatlerde bulunarak' (popülizm), halka şirin görünerek yapmaktadır. Bu durum daha çok, eğitim düzeyi düşük, gelişmemiş ülkelerde son derece yaygın bir uygulamadır (Özçentik, 2014: 36).

### **2.2.1.3.Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık/Patronaj)**

Siyasal kayırmacılık partizanca davranarak partililerin, diğer parti taraftarlarına göre kayırılması ve devlet imkânlarından yararlandırılmasıdır. Güç ve iktidar elde edildikten seçmen gruplarından destekleyenleri ayrıcalıklı konumda görüp çeşitli şekillerde bu kimselere haksız menfaat sağlama durumudur (Özsemerci, 2002: 29). Bu uygulamalar adalet ilkesini zedelemekte vatandaşların kamuya olan güvenini azaltarak tarafsızlık uygulamalarına yöneltmektedir (Meriç ve Erdem, 2013: 469).

Bireyler menfaat ilişkileri devam ettiği sürece bir parti, zümre veya grubun etrafında bulunmakta aksi durumda ise güç elde eden diğer tarafa kaymaktadır.

Yolsuzluk olgusunu daha iyi açıklamak, anlamak için yaşandığı ve yaşatıldığı boyutları ele alarak incelemek daha yararlı olacaktır. Bu boyutlardan bir tanesi de siyasal yapı ile yolsuzluk arasındaki ilişkidir. Genel olarak kamu yönetiminin katı merkezîyetçi bir yapı gösterdiği ülkelerde yolsuzlukların daha çok ve yaygın olduğu söylenebilir. Bir de buna az gelişmişlik eklenirse ve kamu bürokrasisinin gelişen kapitalist ekonomisinin gerektirdiği nesnellik, düzenlilik, verimlilik ve etkinlik gibi rasyonalite özelliklerini taşııyorsa yolsuzluk kaçınılmaz bir hal alacaktır (Özçentik, 2014: 34).

Partizanlık, siyasal iktidarların destekçilerine ayrımcılık yapması, siyasal destekçilerini seçim dönemindeki yardımlarından dolayı ödüllendirmesidir (Aktan, 2001: 58). Yolsuzluk birçok şekilde ve yolla yapılabilmektedir, ancak hiçbirisi ihale yolsuzluğu kadar yaygın ve az maliyetli değildir. Kamu alım ihaleleri ülke gelirleri ve giderleri açısından kamu harcamaları içerisinde en yüksek paya sahiptir. Bu ihaleleri daha karlı almak isteyenler kamu görevlilerini etik dışı yollarla ikna etmenin yollarını aramaktadırlar (Dursun, 2008: 133). Özellikle serbest piyasa ekonomisi sürecine geçildikten sonra Türkiye’de siyasi ağırlığı ve bağlantısı olmaksızın kamudan ihale alamama olgusu toplumun tüm kesimlerine yerleşmeye başlamıştır. Bu dönemden sonra müteahhit siyasetçiler Türk siyasi hayatında var olmaya başlamıştır. Siyaset ve ticari hayat arasındaki bu yakın temas, biriken yolsuzluk dosyaları ve Türk siyasi hayatının yozlaşması sonucunu doğurmuştur. Bir diğer husus bazı durumlarda ihale sürecinde bazı siyasilerin nüfuzlarını kullanmak suretiyle yandaş ya da çıkar bağı olan şirket/müteahhite ihaleyi verebilmek için istekli durumundaki firmalara baskı ve tehdit uygulamalarıdır. Bu baskı ve tehdit kamusal gücü-otoriteyi kullanmak suretiyle gerçekleştirilmektedir (Özçentik, 2014: 46).

Siyasal yozlaşma ve yolsuzluk arasındaki ilişki, özellikle gelir grupları arasında büyük farklılıkların bulunduğu, nüfusun büyük çoğunluğunun alt ve orta tabakada yer aldığı az gelişmiş ülkelerde, siyasî partilerin ya da adayların oy toplama yarışlarında ortaya çıkmaktadır. Özellikle seçim dönemlerinde parti görevlilerinin, yoksulların oturdukları semt ve bölgeleri dolaşarak, onların zaafalarını kullanarak

kendilerine ya da partilerine oy vermeleri karşılığında bazı maddî kazançlar sağlama yoluna gitmeleri hem bir yozlaşma hem de bir yolsuzluktur. Bu yöntem uzun zamandır ülkemizde de uygulanmakta ve başarılı sonuçlar elde edilmektedir (Hasdemir, 2011: 211). Siyasal partiler kendilerini destekleyenlere iktidar karşılığı ödüllendirme uygulaması yıllardır görülen bir durumdur. Merkezi yapı dışında yerel örgütlerde daha sık görülebilen bu durum tarafgirliğin kazanan lehine yansımasıdır. Oysaki partizanlık devlet imkânlarının dağıtılmasındaki adalet ve eşitlik ilkesini zedelemektedir. Siyasal kayırmacılık birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de yaygın olarak görülmektedir. Siyasal kayırmacılık başlığında yer alabilecek diğer bir hususta merkezi yönetimin değişmesiyle üst bürokratların ideoloji, nepotizm-kronizm gibi faktörleri esas alarak değiştirilmesidir. Literatürde bu duruma “patronaj” adı verilmektedir (TEPAV, 2006: 30).

#### **2.2.1.4.Hizmet Kayırmacılığı**

Hizmet kayırmacılığında siyasal iktidar gelecek seçimlerde başarı elde etmek için devlet imkânlarını seferber etmesi, bütçe dengelerini bozacak şekilde, kaynakları seçim bölgelerine ayırması durumudur. Bu türde kamu kaynaklarının dağıtımında yerleşim bölgelerinin ihtiyaçları dikkate alınmamakta, kaynaklar iktidarın kendi seçim bölgelerine aktarılmaktadır (Özsemerci, 2002: 29-30). Bir bölgeye götürülebilecek hizmetler ihtiyaç gözetilmeden veya önceliklendirilmeden farklı amaçlar gözetilerek yapılıyorsa bu durum kaynakların israfını, vatandaşlar arasında eşitsizlik algısını beraberinde getirecektir (Meriç ve Erdem, 2013: 469).

Hizmet kayırmacılığı vatandaşların gözünü boyayarak bir çeşit oy avcılığı gibi görülmektedir. Çünkü siyasal iktidar gelecek seçimlerde iktidarı tekrar elde edebilmek hedefiyle bütçe hesaplarını bir tarafa bırakıp oylarını maksimize edecek yollar aramaktadır. Seçim bölgesi tüm imkânların seferber edildiği ve böylece kaynakların yağmalandığı veya yağmalatıldığı bir çeşit yozlaşma olarak karşımıza çıkmaktadır. Böyle bir uygulamada o yerleşim alanındaki ihtiyaçlar dikkate alınmaz vatandaşlara hoş görülebilecek adımlar atılır (TEPAV; 2006: 30). Devlet imkânlarını plansızca ve yararsızca savurulması anlamına gelen bu tür uygulamalar yıllarca ülkemizde de uygulanmıştır. Beraberinde yoksulluk, işsizlik, sosyal imkânlardan yoksun bırakılma, ekonomik kriz ve geri kalmışlıkla yüz yüze kalınmıştır.

### 2.2.2.Yolsuzluğa Neden Olan Faktörler

Yolsuzluk siyasal-ekonomik ve sosyo-kültürel nedenler olarak iki faktörde incelenmektedir. Uluğ (2013: 163) yolsuzluk nedenlerini yönetsel, yapısal ve siyasal temeller üzerine oturtur. Yönetsel nedenler denildiğinde kamu yönetimindeki örgütlenme ve yönetim biçimi akla gelir. Yapısal neden ise daha çok; ekonomik, kültürel ve diğer sosyolojik öğelere yöneliktir. Siyasal nedenler denildiğinde iş başında bulunan siyasal erkin belli konularda uygulama politikası olarak ortaya koyduğu tercihlerden kaynaklanan etkiler anlaşılmalıdır. Yolsuzluk nedenlerini daha geniş kapsamda etik dışı davranış nedenleri olarak ele almak daha uygun bir yaklaşım olacaktır.

Yolsuzluğa sebep olan faktörler değiştirilmedikçe yolsuzluğun önlenmeyeceği açıktır. Yolsuzlukla mücadelede göz ardı edilmemesi gereken ve yolsuzluğa sebep olan hususlar şunlardır (Hasanoğlu ve Aliyev, 2007: 13):

1. Aşırı merkeziyetçi bürokrasi,
2. Bürokratik yapıda ve işleyişte kuralların karmaşık ve çok oluşu,
3. Kamu personel yapılanmasında liyakat problemi,
4. Gizlilik esaslı bir yapı, saydamlığın teşvik edilmemesi,
5. Şikâyetlerin bertaraf edilmesi,
6. Hesap vermeme,
7. Kamuda denetim yetersizliği,
8. Gelir dağılımında dengesizlikler
9. Yozlaşmış bir medya,
10. Enflasyonun tırmanması,
11. Devletçi bir yapı,
12. Eğitimde yetersizlik,
13. Sivil toplum eksikliği,
14. Siyasetin finansmanı sorunu,
15. Popülist yaklaşımlar.

Yukarıda sıralanan nedenler iki başlık altında açıklanabilir. İlki yönetim diğeri yönetilenle ilgilidir. Yönetim politikaları ve yönetici davranışları arasında hediye alma, kurumsal bilgileri kişisel çıkarı için kullanma, yanıltıcı rapor düzenlemek, adam kayırmak, çalışanları ya da hizmet alanları taciz etmek, çalışanlar arasında etnik, dinsel vb. ayrımlar yapmak, kurumsal amaçları görmezden gelmek, kurum kaynaklarını savurganca kullanmak, kurumsal misyon ve vizyona aykırı kararlar vermek, katılımcılıktan uzak durmak, çalışanları istismar etmek, çalışanların emeğini sömürmek öne çıkanlardır. Yönetilenlerden kaynaklanan sorunlar ise kural tanımazlık, üstlerini yanıltmak, kurumsal kaynakları savurganca kullanmak, yolsuzluk yapmak, hediye-rüşvet almak, görevin gerektirdiği çabayı göstermemek, işten kaçmak, üstlerini ya da çalışma arkadaşlarını istismar etmek, zaman ve enerjisini özel işlere ayırmak, güven azaltıcı davranışlarda bulunmak, kurumsal bilgileri kendi kişisel çıkarı için kullanmak, sağlık-özür ve yasal izin haklarını kötüye kullanmak, kurum aleyhinde eylem ve işlemlerde bulunmak olarak sayılabilir (Uluğ, 2013: 162).

### **2.2.3.Etik Davranışların Geliştirilmesi**

Kamu yönetiminde etik davranışlar yürürlüğe giren kanun ve yönetmeliklerle geliştirilmeye çalışılmaktadır. 2004 yılında yürürlüğe giren 5176 sayılı “Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” öncü nitelik yapmaktadır. Bu kanun ile kamu görevlileri saydam, tarafsız, dürüst davranmaları yönünde zorlanmış, hesap verilebilirlik, kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkelerinin belirlenmesi ve kurulacak bir kurul ile diğer kamu kurumlarına etik kültürün oluşturulması sürecinde rehberlik edilmesi öngörülmüştür (Yaman, 2010: 12). 4982 sayılı “Bilgi Edinme Hakkı Kanunu” ise atılmış bir diğer önemli adımdır. Ayrıca, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda 7. 14, 28 ve 29. Maddeler bu kapsamda değerlendirilebilir. 5237 sayılı Türk Ceza Kanununda etik dışı davranışlara ilişkin de düzenlemeler bulunmaktadır. Özellikle kanunda rüşvetin, irtikabın, zimmetin, alım-satım-kiralama ihalelerine hile ve fesat karıştırmanın cezalandırılacağı hüküm altına alınmıştır.

Kamuda etik ilkeleri geliştirmenin en önemli yolu üst yönetimlerin tavrı ile etkin denetim mekanizmalarının geliştirilmesidir. Etik lider yaptığı uygulamalar kendisini izleyenler üzerinde önemli etkiler yaratacaktır (Yaman, 2010: 1). Tınaz (2011: 27) da

örgütlerin; insan, sermaye, hammadde ve teknoloji gibi yaşamsal kaynaklardan meydana gelmeleri gerektiğini belirtmektedir. Bu kaynaklar sınırlıdır. Bu sebeple adaletli paylaşım insanın yer aldığı tüm ortam yapı ve süreçlerde olduğu gibi örgüt bütünü içinde de büyük önem taşımaktadır. Adalet ve eşitlik ilkeleri dikkate alınarak yapılacak paylaşımlar kayırmacılığın önünde bir engel olacaktır.

Çalışanlar işbirliği içinde çalışmalarıdır. Kayırmacılık işbirliğine engel olan bir durumdur. Oysaki örgüt yönetimi, işgörenleri enerjileri doğrultusunda örgüt amacına yönlendirir ve işbirliğine dayalı kişiler arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasında gayret sarf etmelidir. Bu açıdan kayırmacılığın önlenmesi ve sinizmin oluşmaması için çalışma yaşamında bireylerin mesleklerini icra ederken nesnel ölçülerde değerlendirilmeleri, birbirlerine ve yöneticilerine güven duyabilecekleri ortamların sağlanması, etkili iletişim ortamının kurulmasına yol açacaktır. Tüm bunlar birlikte çalışma isteğinde ve örgütsel bağlılıkta artışa neden olacaktır. Öyleyse yöneticilerin çalışanları objektif değerlendirebilmeleri hızlı ve sağlıklı kararlar alabilmeleri, problemlere karşı etkin çözümler üretebilmeleri, çatışma karşısında kayırmacılıktan uzak etkin bir biçimde çözüm yönetimi sergilemeleri gibi pek çok yönden de nitelikli olmaları gerekmektedir.

#### **2.2.4. Etik Liderin Davranış İlkeleri**

Etik lider kayırmacılık yaklaşımından uzak tavırlarıyla izleyenlere örnek teşkil edecektir. Yaman (2010: 9). etik liderliğin yeni liderlik yaklaşımlarına nispeten daha fazla ilgi çektiğini belirtmektedir. 21. yüzyıl etik değerler ve inanç sistemlerine sahip liderlik anlayışlarını öne çıkarmakta, toplumsal ve kurumsal işleyişi buna göre düzenlemeyi zorunlu kılmaktadır.

OECD ülkeleri incelendiğinde sistemin etik olarak ilkeleri belirlediği bu ilkelerin kamu hizmeti temel alındığında yansızlık, hukuka uygunluk, dürüstlük, saydamlık, etkinlik, eşitlik, sorumluluk ve adalet olduğu görülmüştür. Bunlardan özellikle hukuka uygunluk, yansızlık ve dürüstlük ilkesi pek çok OECD ülkesinde ortak etik davranış ilkeleri arasındadır (Uluğ, 2013: 173).

#### **2.2.4.1.Görevin Yerine Getirilmesinde Kamu Hizmeti Bilinci**

Kamu görevlileri görevini yerine getirirken kamuda hizmet bilincini öne çıkarmak durumundadırlar. Kamu görevlileri etik davranış ilkeleri ile başvuru Usul ve esasları hakkında yönetmeliğin (2005: madde 5) ilgili maddesinde kamu görevlilerinin görevin yerine getirilmesine ilişkin bir takım ilkeleri göz önünde bulundurulmaları gerektiği ifade edilmiştir. Bu yönüyle hizmet bilinci önceliği bulunmaktadır. Her bir kamu görevlisi bu önceliğe göre hareket etmekte, hizmetin gereği tüm iş ve işlemleri bu bilince göre düzenlemekle yükümlüdürler. Ancak bu ifadeler davranışa dönüşmesiyle ilgili somutlaşmaya yönelik kriterler içermediğinden değerlendirme gücünü beraberinde getirmektedir.

#### **2.2.4.2.Halka Hizmet Bilinci**

Kamu görevlileri sürdürdükleri görevde halka hizmet birinci öncelikleridir. Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, Madde 56-60. Maddelerinde özetle şunlar ifade edilmektedir. Bakanlığın her kademesindeki yöneticiler, görevlerini sürdürürken mevzuata uymak, plan, program ve emirlere dikkat etmek ve bu konularda üst kademe yöneticilerine karşı sorumludur.

Yöneticiler yönetmeliklerde belirtildiği şekilde yaptıkları işlerden, aldıkları ya da alması gerektiği halde almadıkları kararlardan sorumludurlar. İlgili yönetmeliğe (2005: madde 6) göre; “Kamu görevlileri, halka hizmet etme bilinciyle yaşamı kolaylaştırıcı, ihtiyaçları giderici olmayı hedeflerler. Bu yönüyle hizmetin halka yönelik olması etik bir ilke olarak benimsenmiş ve kamu görevlisinin bu davranışı sergilemesini zorunlu kılmıştır. Vatandaşların işlerini kolaylaştırma ilkesi kayırmacılık önünde bir engeldir. Ancak bu davranışların değerlendirilmesin de somut kriterler getirilmemesi ayrı bir güçlük oluşturmaktadır.

#### **2.2.4.3.Hizmet Standartlarına Uyma**

Eğitim örgütlerinde amaçların başarılı olabilmesi için, ulaşılması düşünülen amaçlar ayrıntılı olarak belirlenmeli, hedeflenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak uzman ve yetenekli eğitim iş görenleri, okul yöneticisi tarafından bir araya getirilmeli, yoğun bir işbölümü ve görev analizi, eğitim örgütlerinde hayata geçirilmelidir. Okul yöneticisi, okuldaki insan kaynaklarını yakından tanımalı ve hizmet standartlarına uygun davranırlar. İlgili yönetmeliğe (2005: madde 7) göre; Kamu yöneticileri

belirlenen hizmet standartlarına uymak, hizmetten yararlanan kişilere iş ve işlemlerle ilgili istenilen bilgileri vermek ve onlara yol göstermek zorundadırlar. Kayırmacılık davranışlarının oluşmasına diğer bir engel maddedir. Ancak bu davranışların değerlendirilmesinde somut kriterler getirilmemesi ayrı bir güçlük oluşturmaktadır. Kamu görevlilerinin hizmet standartları her görev için belirlenmemesi bu zorluğun başlıca sebebidir.

#### **2.2.4.4.Amaç Ve Misyona Bağlılık**

Kamu görevlileri kurum ve kuruluşun belirlenen amaç ve misyonuna uygun davranmak zorundadırlar. Amaca bağlılık etik bir ilke olarak belirlenmiştir. Bu açıdan ilgili yönetmelikte (2005: madde 8) kamu görevlilerinin bağlı oldukları kurum veya kuruluşun amaçlarına ve misyonuna uygun davranmaları gerektiği vurgulanmıştır. Bu ilkede kayırmacılık önünde bir engeldir. Çünkü her kurum hizmet verirken vatandaş odaklı davranmak zorundadır. Belirlenen amaçlar vatandaşa en kaliteli hizmeti vermeye yöneliktir. Çalışanlarda bu madde gereği kurumun amaç ve misyonuna bağlı kalmak ve ona göre hareket etmek zorundadırlar. Örgüt yöneticisinin birinci görevi örgütün insan ve madde kaynağını organize ederek, yönetsel amaçlara ulaşmaya çalışmasıdır. Yöneticilerin örgütün amaçlarına ulaşmaya çalışması, örgütteki olası anlaşmazlık ve çatışmaları yöneltmesi ile mümkün olacaktır. Çalışan motivasyonunu düşüren diğer bir husus yöneticilerin kayırmacı davranışlarıdır. Yöneticinin tutum ve tavırlarında kayırmacı yaklaşımı çalışanların motivasyonlarının kırılmasına verimlerinin düşmesine aidiyet duygularının azalmasına yol açacaktır.

Bu durumda kayırmacılık çalışanların duygularına etki eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt düzeyinde etkin yönetilmeyen kayırmacılık algısına yol açan uygulamalar örgüte zarar verecektir. Bunun yansıması olarak işyerine karşı olumsuz duygu, tutum ve tavırlar gelişecektir.

#### **2.2.4.5.Dürüstlük ve Tarafsızlık**

Dürüstlük hem kamu yöneticilerinin hem de günlük yaşamda bireysel ilişkilerde herkesin uyması gereken etik bir ilke olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarafsız olma ise kayırmacılıkla ilgilidir. Bu konuda ilgili yönetmeliğe (2005: madde 9) göre; “Kamu görevlilerinin dürüstlük ve tarafsızlığı sağlamalarına yönelik olarak dikkat etmeleri gereken destekleyici ilkeler vurgulanmıştır. Bu ilkeler; tüm eylem ve işlemlerde



kamu görevlilerinin yasalara uygun davranma, adaletli olma, eşitliğe riayet etme ve dürüstlük ilkesine uygun davranışlar göstermesi şeklinde belirtilmiştir.

Etik ilkeleri destekleyen ve kamu görevlilerinin dikkat etmesi gereken durumları belirten yönetmelikte kamu görevlilerinin kişisel düşüncelerine göre hareket etmemeleri gerektiği siyasi partizanlık yapamayacakları, bir kişiye veya zümreye yönelik ayrımcılık göstermemeleri gerektiği ve kayırmacılığın yapılamayacağı vurgulanmıştır. Tüm bu uygulamalar kayırmacılık önünde bir engeldir. Dürüstlük ve tarafsızlık bir ilke olarak kamu görevlisinin tavır ve davranışlarının belirleyicisi durumundadır. Her kamu görevlisi bu ilkeye uymak durumundadır. Kişisel takdir hakları bile bu ilkelere göre şekil almalıdır.

#### **2.2.4.6.Saygınlık Ve Güven**

Saygınlık ve güven yöneticinin özelliklerinden biridir. Hizmette bu ilkeye zarar verecek tavırlardan kaçınılmalıdır. İlgili yönetmeliğe (2005: madde 10) göre; kamu görevlileri, kamuya güveni zedeleyecek hiçbir davranışta bulunamazlar, görevlerinin gerektirdiği saygınlığa, itibar ve güveni hak ettiklerini davranışlarıyla göstermek durumundadırlar. Halk nezdinde şüphe oluşturabilecek ve adalet ilkesini zedeleyecek her türlü davranışlardan kaçınılır. Kamu görevlisi, halka hizmeti her türden menfaatin üstünde tutar, bu bilinçle hareket eder, hizmetin gereği olan faaliyetlerde bulunur, kaba davranışlardan kaçınır, işini zamanında bitirir. Kişiyeye göre davranmaz ve taraf tutmaz. Yönetici veya denetleyici olan kamu görevlisi başkasını küçük düşürücü davranışlarda bulunmaz, baskı kurmaz, hakaret ve tehdit etmez, açık ve kesin kanıtlar olmadan kimse hakkında rapor düzenlemez kendi çıkarına işler yapmaz, kendi menfaatine gelebilecek teklifleri kabul etmez.

Kamu görevlilerinin sergileyecekleri kötü alışkanlıklar da etik dışı bir davranış olarak kabul edilmektedir. Memurun düşüncesine saygı duymak gerekir. Hiçbir yönetici politik görüşünü aldığı kararlarda referans noktası olarak görmemelidir. Tarafsızlığını her koşulda korumalıdır. Taraflılık ise etik dışı bir davranıştır. Kayırmacılığın bir yansımasıdır. Günümüzde sürekli değişen ve gelişen örgütlerde bireylerin örgütsel verimliliği üzerinde sıklıkla durulmaktadır. Örgütsel verimlilik işyeri duygularıyla doğrudan ilişkilidir. İşyeri duyguları üzerinde etkili olabilecek faktörlerden biri çalışanın örgüt içinde kendini güvende hissetmesinin önünde engel olabilecek kayırmacılık algısıdır. Kayırmacılık bireylerin örgüte karşı olumlu tutum

sergilemesini engelleyen tehditlerden biridir. Kamu görevlisinin saygınlık ve güveni zedeler.

#### **2.2.4.7.Nezaket Ve Saygı**

Kamu yönetiminde çalışanlar nazik ve saygılı davranışlar sergilemek zorundadırlar. Temsil ettikleri devlettir. Devlet işleri vatandaşı kuşatıcı olmak durumundadır. İlgili yönetmeliğe (2005: madde 11) göre; kamu görevlisi işin gereği nezaket ve saygılı olmayı kendisine ilke edinmiştir. Gerek üstlerine gerekse astlarına karşı nazik davranışlar sergiler. Hizmet dışı bir şey istendiğinde kişiyi ilgili hizmeti yapacak olan kişiye yönlendirir. Bu yönüyle hizmet vatandaşın en kolay ve verimli bir şekilde yararlanmasına dönük sunulur. Nezaket ve saygı kamu görevlisi için bir etik değer olarak sunulmuştur. Aslında temel etik değerlerinin başında düşünceye, insana, kültüre, doğaya ve tüm canlılara saygı gelmektedir.

#### **2.2.4.8.Yetkili Makamlara Bildirim**

Kamu görevlisi her yönüyle devlete karşı sorumludur. Gördüğü bildiği olumsuz davranışları rapor etmek veya yetkililere bildirmek zorundadır. Hizmette kamunun çok yönlü yararı gözetilir. İlgili yönetmeliğe (2005: madde 12) göre kamu görevlileri, etik davranışa aykırı davranışları gördüğünde, ya da kendisine bu tür teklifler yapıldığında yetkili makamlara bildirirler. İhbar durumunda yetkili makam kişinin kimliğini gizli tutarak ve ihbarda bulunanı koruyacak şekilde gerekli tedbirleri alır. Devletin olumsuz davranışlar sergileyenlere yönelik aldığı tedbirlerden biri olan bu ilke aynı zamanda bir etik davranış olarak kabul edilmektedir. Geleneksel toplumlarda korumacı anlayış olsa da herkes kendi yaptığının sorumluluğunu taşımak durumundadır. Bu yönüyle yanlış davranışlar sergileyen kişilerin tespit edilmesi yetkili makamlara bildirim sağlanması ile mümkün olacaktır. Ancak salt şüpheye dayalı bildirimler ile kişiye zarar vermek amacıyla kasıtlı bildirimler kamu görevlisine iftira kapsamında değerlendirilir. Bu sebeple bu ilke uygulanış biçimi itibariyle hak ve hukuk açısından diğer ilkelerden farklı bir özellik taşımaktadır.

#### **2.2.4.9.Çıkar Çatışmasından Kaçınma**

Başkalarının görüşlerine değer vermek. Eleştirilere açık olmak, belli sınırlar gözeterek tahammüllü olmak ve çıkar çatışmasından kaçınmak etik davranışlar

arasındadır. İlgili yönetmeliğe (2005: madde 13) göre; çıkar çatışması; kamu görevlilerinin menfaat sağlamasını ifade eder. Kamu görevlisi işini tarafsız ve ayırım gözetmeksizin yerine getirmek durumundadır. Görevini kullanarak kendisine, yakınına, arkadaşına ya da tanıdığına yönelik sağlanabilecek her türlü menfaat çıkar çatışması olarak değerlendirilir. Bu durum kurum kuruluş kayırılması içinde geçerlidir. Çıkar çatışması konusunda kamu görevlisinin sorumluluğu bulunmaktadır. Görevin gereği iş ve eylemleri yaparken kamu yararını düşünmek durumundadır. Asla bir kişiye veya zümreye ya da kuruluşa çıkar sağlayamaz. Bunu yapanları tespit ettiyse de bu kişileri devlet yetkililerine bildirmek zorundadır.

Önemli etik ilkelerden birisi de ‘çıkar çatışmasından kaçınma’ ilkesidir. Çıkar çatışması, kamu görevlisinin görevlerini kamu yararını gözeterek yapmak yerine, konum ve görevini kendisi eşi, çocukları, diğer yakınları ya da yakınlık içinde olduğu kişi ve gruplara ayrıcalık sağlama aracı olarak kullanma durumunu anlatır. Bu bağlamıyla çıkar çatışması, kişisel olan ile kamusal olan çıkarların çatışmasıdır (Uluğ, 2013: 173).

#### **2.2.4.10. Görev Ve Yetkilerin Menfaat Sağlamak Amacıyla Kullanılmaması**

Kamu görevlisi görevi gereği bazı yetkilerle donatılmıştır. Kendisine sağlanan bu yetkileri menfaati için kullanamaz. İlgili yönetmeliğe (2005: madde 14) göre; hiçbir kamu görevlisi görevini, unvanını ve yetkilerini kendisi, yakını veya diğer kişileri kayırarak onların lehine menfaat sağlayıcı iş ve eylemlerde bulunamaz. Bu kapsamda aracılık yapamaz. Aynı şekilde kamu görevlisi yetkilerini kullanarak pazarlanan herhangi bir ürünün satışını ve dağıtımını yapamaz. Hizmetin gereği elde ettiği bilgileri çıkar sağlayacak şekilde başkasıyla paylaşamaz. Bu durum için görevde olması ile görevden ayrılması arasında fark yoktur. Ülke genelinde yapılan seçimlerde kamu kaynaklarını partizanca kullanamaz.

Kayırmacılığın önlenmesine yönelik olarak hazırlanmış olan en açık maddedir. Bu madde gereği hiçbir kamu görevlisi gerek kendine gerekse tanıdıklarına ayrıcalık tanıyamaz çıkar sağlayamaz devletin kendisine sunduğu hak ve imkânların ötesine geçemez. Aksi durum kayırmacılık olur. Bu ilke etik davranış olarak belirleyicidir. Kamu vicdanını zedeleyici davranışlardan biri olan kayırmacılık fırsat ve imkân eşitliğine aykırı bir durumdur. Kişisel menfaat sağlamaya yöneliktir. Kamu hizmeti

sunan hiçbir kimse kamu imkânlarını kendisi yakınları veya bir kuruluş için kullandıramaz.

#### **2.2.4.11.Hediye Alma Ve Menfaat Sağlama Yasağı**

Kamu görevlileri görevlerini yerine getirirken kendisine sunulan hediyeleri kabul edemezler. Bu durum yönetmelikte (2005: madde 15) kamu görevlisinin tarafsızlığına vurgu yapılarak, kendisinin eylemlerini, düşüncelerini, vereceği kararları etkileyebilecek kendisine sunulan her türlü eşya ve menfaat hediye kapsamında değerlendirilmiştir. Kamu görevlisinin hediye almaması gerekmektedir. Bu sadece kendisi için değil yakını, akrabası, eş veya çocukları için de aynı kapsamdadır. Doğrudan veya dolaylı olarak kendisine sunulması buna dahildir. Kamu görevlisi hediye alamayacağı gibi kamu kaynaklarını kullanarak hediye de veremezler.

Bu madde kamu görevlisinin hediye almasını açıkça yasaklamaktadır. Somut bir maddedir. Hiçbir kamu görevlisi hediye kabul edemez. Kamu görevlisinin davranış ilkelerini belirleyen bu madde kamu görevlisinin hediye adı altında kendisine ya da yakınlarına çıkar sağlamasını engellemeye yönelik geliştirilmiştir.

#### **2.2.4.12.Kamu Malları Ve Kaynaklarının Kullanımı**

Kamu görevlileri hizmetleri gereği kendisine sunulan kamu kaynaklarını araçlarını kullanabilirler. Ancak bu kaynakları kendi kişisel işlerinde kullanamazlar. İlgili yönetmeliğe (2005: madde 16) göre; kamuda çalışanlar kamu araçlarını kamusal amaçlar dışında kullanamazlar. Başkalarına da kullandıramazlar. Ayrıca bu araçların bakım ve her an hizmete hazır halde tutmakla sorumludurlar. Kamu kaynaklarının kamuda çalışanlar tarafından çıkar amaçlı kullanılmaması durumudur. Kamu malları ve kamu kaynakları kamu hizmetinde kullanılmak durumundadır. Her kamu görevlisi de bu kurala uyak zorundadır.

#### **2.2.4.13.Savurganlıktan Kaçınma**

Eğitimin pahalı bir girişim olması, okul yönetiminde eğitim finansmanını daha önemli hale getirmektedir. Kamusal finansman kaynakları ile varlıklarını sürdürmeye çalışan okullar, bu kaynakların yetersizlikleri nedeniyle sularının, elektriklerinin, telefonlarının kesilmesine kadar varan önemli sorunlar yaşayabilmektedirler. Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda eğitim hizmetinden yararlananların, eğitime

kaynak desteği sağlamalarına d6n6k çabalar T6rk Eğitim Sistemi için 6nem taşıtmaktadır. Bu yaklaşım eğitime kaynak desteği sağlayanların, eğitim hizmetine daha çok sahip çıkacağı varsayımıyla da desteklenmektedir. İlgili y6netmeliğe (2005: madde 17) g6re; kamu g6revlileri, hizmetleri y6r6t6rken savurganlıktan kaçınmak zorundadırlar. Mesaide geçirilen s6renin etkin ve verimli geçirilmesi de bu açıdan değerlendirilir. Kamu alışanları kamu kaynaklarını israf edemezler. Bu madde bir y6n6yle kayırmacılık t6rlerinden hizmet kayırmacılığını 6nleyici nitelik taşıtmaktadır. Her kamu g6revlisi kamu kaynağını 6l6l6, planlı kullanmak durumundadır.

#### **2.2.4.14.Bağlayıcı Açıklamalar ve Gerçek Dışı Beyan**

Kamu g6revlileri işleriyle ilgili beyanat veremezler. Bu kapsamda sadece yetkilendirilmiş kişiler açıklamalarda bulunabilirler. İlgili y6netmeliğe (2005: madde 18) g6re; kamu g6revlileri yetkilerini aşacak şekilde kurumlarını bağlayıcı açıklama, taahh6t, vaat veya girişimlerde bulunamazlar, aldatıcı ve gerçek dışı beyanat veremezler.” Kamu alışanları kamuya karşı sorumludurlar. Yaptıkları açıklamaların tutarlı olması gerekmektedir. Gerçek dışı beyan veremezler.

#### **2.2.4.15.Bilgi Verme, Saydamlık Ve Katılımcılık**

Kamu g6revlileri halkı bilgilendirmekle sorumludurlar. Hizmetlerini saydamlık ilkesine g6re y6r6t6rler. Katılımcılık esasını g6z 6n6nde bulundururlar. İlgili y6netmeliğe (2005: madde 19) g6re; kamu g6revlileri, bilgi edinme hakkını g6z6terek halka bilgi edinmelerinde yardımcı olurlar. Kendilerinden bilgi istendiğinde usul6ne uygun olarak verirler. Ayrıca şeffaflık ilkesi çerçevesinde yapılacak ihaleler, faaliyet ve denetim raporlarını uygun araçlarla kamuoyunun bilgisine sunarlar. Katılımcılık açısından da alınacak kararlardan etkilenecek olanları dikkate alarak kararlar alırlar. Bu kararları alırken g6r6ř ve d6ř6ncelerin katılımcılık çerçevesinde dinlenmesine 6zen g6sterirler.

Saydamlık ilkesi, izlenen s6reler, alınan kararlar ve uygulamaların hizmetten yararlananlar ve diğer paydaşlara açık kılınmasını, belirlenen sınırlar içinde açıklık politikasına bağlılığın gereğini anlatır. Y6netimin, halkın bilgi edinme hakkını kullanmasına olanak sağlaması demokratik anlayışın gereğidir. Bilgi edinme hakkı vatandaş açısından bir hak iken bu hakkın kullanımı için gereken ortamların yaratılması ise kamu g6revlisi açısından bir y6k6ml6l6k olup saydamlık ilkesinin gereğidir (Uluğ, 2013: 173). Kayırmacılık aynı zamanda bir y6netim sorunudur.

Başarısız bir yöneticinin yönettiği bir örgütün başarılı olmasını veya başarısını devam sürdürmesini beklememek gerekir. Çalışanlar bir türlü beklentiler doğrultusunda yeteri kadar şevkle çalışmıyorsa onların performansını arttırmak için onları motive edecek yöntemler bulunmalıdır. Kayırmacılık, motivasyonu kıran önemli bir unsurdur. Hedefleri izleyen bir çalışan grubu oluşturmak, şevklerini kırmamak morallerini yüksek tutmak, örgüt amaçlarına beklenen katkıyı sağlamak yönetimin etkinliğiyle ilişkilidir. Çalışanların yöneticilerini yaptıkları işlerde onları destekler olarak düşünmeleri, arka bulmaları onları motive edecek bir unsurdur. Bu destekleme kayırmacılıktan uzak herkese nesnel ölçülerde yaklaşıldığında motive edici bir unsur olarak amacına ulaşacaktır. Tüm bunlar çalışanların verimliliklerini ve sorumluluklarını artıracak, çalışma kültürlerine ekstra katkı sağlayacaktır.

#### **2.2.4.16.Yöneticilerin Hesap Verme Sorumluluğu**

Yöneticilerin belirli bazı görevlerini yerine getirmeleri ve ilgili kural ve standartlara uymaları konusunda birtakım sorumlulukları üstlenmesi gerekir. Yöneticilerin faaliyetlerine ilişkin rapor ve hesap vermekle yükümlü olduğu kişi veya organ açıkça belirlenir, performans ödül ve ceza sistemine dayandırılır. Başlıca üç tür hesap verebilirlik mekanizması mevcuttur: Siyasi, idari ve hukuki hesap verebilirlik (Kavruk, 2013: 185). Yöneticinin hesap verme sorumluluğu bulunmaktadır. İlgili yönetmeliğe (2005: madde 17) göre; kamu görevlileri, sorumlulukları ve yükümlülükleri konusunda hizmetlerin gereği olarak hesap verebilirler. Kamusal çıkarlara hizmet etmeyen uygulamaların önlenmesi için gerekli tedbirleri alırlar. Personelin yolsuzluk yapmasına imkân verecek uygulamaları kaldırır. Yönetici etik değerlerle ilgili personelin eğitim almasını sağlar, davranışlarını izler ve kendisi de bu davranışlarla örnek olur.

Saydamlık ve katılımcılık gibi yeni kuşak ilkeler arasında yer alan hesap verebilirlik; yönetimde verimlilik, güven ve sürdürülebilirlik açısından önemlidir. Hesap verebilirlik, süreçler ve sonuçlar üzerinden hesap verebilirlik olmak üzere iki yönlüdür. İlkeye göre, kamu görevlisi, hizmet gereği yaptığı işleri değerlendirme ve denetime açık bulundurur. Ayrıca yöneticilerin kurumsal amacı ve politikaları gözeterek yönetim anlayışı oluşturmaları, kurumun stratejik planını hazırlamaları ve buna uygun hareket etmeleri beklenmektedir. Hesap verebilirlik kapsamında her

yönetici, personelin “usulsüzlük” ve yolsuzluk yapmasını engelleyecek önlemleri almalıdır (Uluğ, 2013: 168).

#### **2.2.4.17.Eski Kamu Görevlileriyle İlişkiler**

Kamu görevi değişim esasına göre yürütülür. Değişik nedenlerle kamu görevinde değişimler olur. İlgili yönetmeliğe (2005: madde 21) göre; kamu görevlileri o kurumda çalışan eski kamu görevlilerini gözeterek ayrıcalıkta bulunamazlar. Eskiden o kurumda çalışan kişiler ayrıldıkları kurumların iş ve işlemlerine yönelik bilirkişilik, komisyonculuk, iş takibi vb. iş verilerek çalıştırılmazlar.

Bu madde kayırmacılığın önlenmesine yönelik bir diğer düzenlemedir. Hiçbir kamu yöneticisi kurumdaki ayrıldıktan sonra kurumun imkânlarını kendi hesabına kullanamaz. Başkalarının işlerini de çabuklaştırmak için takipçilik, komisyonculuk ya da bilirkişi rolünde değerlendirilemez.

#### **2.2.4.18.Mal Bildiriminde Bulunma**

Kamu görevlileri görevleri gereği kendisine ödenen ücretleri ve karşılığında yaptıkları yatırımları, elde ettikleri malları, kendisine miras vb. yollarla nakil edilen malları ve diğer malları beyan etmek zorundadırlar. İlgili yönetmeliğe (2005: madde 22) göre; kamu görevlileri, kendilerinin, eşinin ve velayeti altındaki çocuklarının üzerlerinde bulunan taşınır veya taşınmazlarını, varsa alacak veya borçlarını yetkili makama bildirimde bulunmak zorundadırlar.

#### **2.2.4.19.Katılımcılık**

Kamusal hizmetlerle ilgili temel politika ve kararların alınmasında bu hizmetten yararlanacak olanların görüşlerine başvurulması; alınacak kararın olgunlaştırılması ve etkili kılınması açısından önemlidir. Ayrıca, demokratik bir sistemde kararlar dayatmayla değil, karşılıklı beklentileri dikkate alan ve bunları uzlaştıran bir anlayışla verilmelidir (Uluğ, 2013: 173). Hizmetten yararlanacak olanların görüşlerinin alınması karara katılımı sağlar. Bu aynı zamanda alınan kararın tüm tarafların ihtiyaçlarına cevap vermesi yönünde daha doğru olmasını sağlar. Diğer bir yönde bu karara uymayı ve sahiplenmeyi kolaylaştırır.

## **2.3.Örgütsel Sinizm**

Örgütsel sinizm son zamanlarda örgütsel iletişim kapsamında kişilerin çalıştıkları örgütlere güven eksikliğinin nedenlerini ve sonuçlarını açıklamaktadır. Örgütsel sinizmi açıklamadan önce sinizm kavramını incelemek gerekir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 472).

### **2.3.1.Sinizm Kavramının Tanımı**

Sinizm insanın duygularını içermesi yönüyle psikolojik kökenli bakış açısı ve kültürel yapıyı içermesi yönüyle farklı disiplinlerin inceleme alanına girmektedir. Bu açıdan sinizm çok geniş boyutlu bir kavramdır. Kelime kökeninden de anlaşıldığı üzere felsefe temellere dayandığı gibi; din, politik bilimler, sosyoloji, yönetimi ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerin de çalışma konusu olmuştur (Kalağan ve Güzeller, 2010). Örgütsel sinizmi kısaca “bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumu” şeklinde tanımlamışlardır (Erdost ve diğ. 2007: 514). Bu tanım nedenler devre dışı bırakıldığında kişinin mevcut durumunu düşünerek ve kendisine yapılanlara karşı psikolojik bir tepkisini ifade eder.

Oxford İngilizce Sözlüğünde (2014) sinizm, insanların sadece kişisel çıkarları tarafından yönlendirildiğine inanma eğilimi şeklinde tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde ise anlamı şöyle açıklanmıştır; insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm. Bu tanımlar bağlamında sinizmin felsefi akım olarak incelenmesi gerekmektedir.

#### **2.3.1.1.Sinizm Felsefe Akımı**

Kinizm ya da sinisizim (ing.cynicisim, fr.cynismo) insanın erdem ve mutluluğa, hiç bir değere bağlı olmadan, bütün ihtiyaçlarından sıyrılarak bağımsızlığa erişebileceğini savunan bir felsefedir. Sinisizim, ahlaki değerleri ve toplumsal (sosyal) kuralları reddeden, doğal yaşamı benimseyen, uygarlığı küçümseyen bir felsefi düşünce akımıdır. Sinisizim, M.Ö. 444-363 yılları arasında yaşamış Antisthenes'in öğretisidir. Felsefesi ve yaşam tarzı nedeniyle sinizm öncülerinden M.Ö.412-323 yılları arasında yaşamış Diyojen'i de eklemek doğru olacaktır. 'Yerleşik kurallar, normlar insanın doğallığına aykırıdır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 472). Sinizm günümüzde bireyi çalıştığı kuruma karşı negatif duygular beslemesi



olarak tanımlanmaktadır. Bu negatif duyguların iş verimini olumsuz etkileyeceği açıktır. Çalıştığı ortamı beğenmeyen, örgütün amaç ve uygulamalarına katılmayan bir çalışan ilk fırsatta örgütten ayrılma, iş yavaşlatma, işyerinde zamanı etkin kullanmayarak bir işi tamamlamak için olması gerekenden fazla zaman harcama, mola isteme, mazereti olmadığı halde işe gelmeme, çalışma esnasında gazete okuyarak, internette gezinerek işle ilgili olmayan şeylerle meşgul olma, zamanında işe gelememe, türlü yollarla rapor alıp başka işlerle meşgul olma gibi davranışlar gösterebilir. Bu her örgütte görülebilecek bir durumdur. Bu yüzden örgütsel sinizm kavramı gündeme gelmiş ve araştırmacılar tarafından incelenmeye başlanmıştır.

Temelini din, kültür, çevre veya gelenekler oluştursa da ahlak olarak adlandırdığımız “davranış kurallarına” herkesin uyması beklenmektedir. Oysa gerçek erdem ve vicdani olarak rahat olabilme, kişinin kendine hâkim olmasına, diğer insanlara bağımlılıktan kurtulmasına dolayısıyla belli amaçlar doğrultusunda örgütlenmemesinde gizlidir. Bir düşünce okulu ve bir yaşam tarzı olarak sinik tavırlar ve sinisizm günümüze kadar gelmiştir. Sinikler toplumsal kurallara saygı duymuyor hatta mizah yoluyla küçümsüyorlardı. Türk tarihinde 12. yüzyıldan bu yana bazı açılardan her türlü gösterişten ve dünya kaygılarından uzakta kalmayı öğütleyen düşünüşdür. (Saruhan ve Yıldız, 2012: 473).

### **2.3.2.Örgütsel Sinizm Boyutları**

1980’lerin sonları 1990’ların başlarında örgüt üyeleri arasında sinisizm denilen bir davranışın geliştiği gözlemlenerek incelenmeye ve tartışılmaya başlanmıştır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 473). Sinizm boyutlarını bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üçe ayrılmıştır.

#### **2.3.2.1.Bilişsel öge**

Bireyin çevresindeki kişi, durum, olay ve nesneye ilişkin sahip olunan her türlü bilgi, deneyim, inanç ve düşünceyi kapsamaktadır (İnceoğlu, 2004:26). Bireyin çevresindeki olgulara karşı sahip olduğu pozitif veya negatif düşüncelerdir.

#### **2.3.2.2.Duyuşsal öge**

Birey tarafından olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilen duygusal deneyimlerdir. Hissedilmekte ve kısa sürelidir. Duyuşsal ögeye örnek vermek gerekirse; bir çalışan, zor bir görevi başardığında gurur duyabilir ya da istemediği bir göreve atanarak

endişe hissedebilir. Çalışanın karşı karşıya kaldığı bu duygular, işi hakkındaki düşüncelerini şekillendirmektedir (Özkalp ve Kırel, 2004:73).

### **2.3.2.3.Davranışsal öge**

Çalışma hayatında tutum ve inançlar örgütlerin ortak amaçları doğrultusunda geliştirilmektedir (Güner, 2007: 3-4). Davranış bilimcilerin üzerinde önemle durdukları konulardan birisi olan duyguların özellikle örgütlerdeki insan faktörünün öneminin ve değerinin artması ile örgütsel boyutunun incelenmesini zorunlu kılmıştır. Çünkü bireylerin örgüt içerisindeki ruh hâlleri motivasyonlarını, başarı düzeylerini, ilişkilerini ve tatmin düzeylerini ciddi bir şekilde etkilemektedir (Özkalp, 2013: 58).

Örgütsel sinisizm (ing.organizational cynicism), işgörenin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutumdur. Tanıma bakıldığında, örgütte bütünlüğün eksik olduğuna ilişkin bir inanç, örgüte yönelik olumsuz duygu ve örgüte yönelik aşağılayıcı, kötüleyici ve yıkıcı anlamda eleştirel davranışlar gösterme eğilimini içeren üç boyutlu bir negatif tutum görülmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 473). Örgütsel sinisizm, örgütlerin amaçları doğrultusunda başarıya ulaşabilmek için verdikleri emekler, gösterdikleri çabalar hakkında örgüt üyelerinin karamsar bakış açılarıdır.

Örgütsel sinizmin üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; (Saruhan ve Yıldız, 2012: 474).

- Bireysel Boyutta: Bireysel özelliklerle ilişkilidir. Kültürel ve kişisel farklılıklara göre şekil alır.

- Birim (departman) Boyutunda Sinisizm, departmanın örgütte önemli bir yere sahip olmaması ve etkin başarılı bir yöneticiye sahip olmaması gibi nedenlerden kaynaklanabilmektedir.

- Örgütsel Boyutta Sinisizm, çevre koşullarının hızlı değişmesi, örgüt dışı dış etkenlere çok fazla bağımlı olması ve üst yöneticinin örgüt dışından seçilmesi gibi nedenlerden kaynaklanabilir.

### 2.3.3.Sinizli Bireylerin Karakter Özellikleri

Örgütsel sinisizime karşı tedavi edici ve koruyucu önlemler alınabilmektedir. Örgütsel sinisizim ortaya çıkmışsa tedavi edilmesi mümkün olmayacağından sinik örgüt üyelerinin örgütten uzaklaştırılması gerekir. Koruyucu önlemler ise örgütsel sinizm hastalığına yakalanmamak için uygulanan yöntemidir ve bu yöntemlerden biri de başarılı ve etkin bir takım çalışmasıdır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 474). Sinizli bireylerin karakter özellikleri şu şekilde sıralanabilir: (Saruhan ve Yıldız, 2012: 474).

Çalıştıkları kuruma ilişkin

- Olumsuz duygular beslerler.
- Çalıştıkları kurumları hor görürler.
- Küçük düşürücü söylemlerde bulunurlar.
- Sürekli eleştirirler ama öneri getirmezler.
- Kötüleyici konuşurlar.

Sinik örgüt üyelerini diğerlerinden ayırt edebilmek için aşağıdaki özellikleri incelemek gerekmektedir:

- Yaptıkları işle dalga geçerler, komik olmaya çalışırlar ve bu konularla ilgili espri yaparlar.
- Genellikle bireysel vizyonlarını gerçekleştirememiş ya da kurumda istedikleri yere gelememiş kişilerdir.
- Emekli olmalarına daha çok varken emeklilik havasına girmişlerdir.
- Sürekli kurumdan bir beklentilerinin kalmadığını vurgularlar.
- Uzlaşma kültürleri yoktur. Uzlaşmayı “taviz” ve “güçsüzlük” sayarlar.
- Eleştirir ancak çözüm önermezler.
- Hiyerarşik yapıyı tercih ederler, yatay ilişkilerde zorlanırlar.

Sinik örgüt üyelerinin sahip oldukları olumsuz yetkinlikler; duygusal hissizlik, duygusal tükenmişlik, aldırılmazlık, vurdumduymazlık, önem verme eksikliği,

dağınıklık, yabancılaşma ve sevgisizlik şeklinde sıralanmaktadır. (Saruhan ve Yıldız, 2012: 474).

#### **2.3.4.Sinizme Karşı Alınacak Önlemler**

Örgütsel nedenlerden kaynaklanan sinizme karşı ekip çalışması etkin bir yöntem olarak karşımıza çıkabilir. Bunda unutulmaması gereken konu; takımlar, içinde ver aldıktan sonra bireyler organizasyonun parçasıdır. Organizasyonun yapısı ve işleyişi örgüt kültürü, yönetim tarzı takım çalışmasının başarı ya da başarısızlığını etkileyecektir. Takım çalışması ekip üyelerinin yaptığı işi sevmelerine, daha verimli olabilmelerine, kararlara katılarak fayda sağladıklarını düşünmelerine, yaratıcılıklarını geliştirmelerine olanak tanıyacak ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttıracaktır. Böylece örgütsel sinizme karşı koruyum (engelleme) bir önlem alınmış olacaktır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 475). Oysaki örgüt yönetimi, işgörenleri enerjileri doğrultusunda örgüt amacına yönlendirir ve işbirliğine dayalı kişiler arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasında gayret sarf etmelidir. Bu açıdan kayırmacılığın önlenmesi ve sinizmin oluşmaması için çalışma yaşamında bireylerin mesleklerini icra ederken nesnel ölçülerde değerlendirilmeleri, birbirlerine ve yöneticilerine güven duyabilecekleri ortamların sağlanması, etkili iletişim ortamının kurulmasına yol açacaktır. Tüm bunlar birlikte çalışma isteğinde ve örgütsel bağlılıkta artışa neden olacaktır. Öyleyse yöneticilerin çalışanları objektif değerlendirebilmeleri hızlı ve sağlıklı kararlar alabilmeleri, problemlere karşı etkin çözümler üretebilmeleri, çatışma karşısında kayırmacılıktan uzak etkin bir biçimde çözüm yönetimi sergilemeleri gibi pek çok yönden de nitelikli olmaları gerekmektedir.

#### **2.3.5.Örgütsel Sinizm Sonuçları**

İşletmeler değişime uyum sağlamak zorundadırlar. Değişime uyum sağlayanlar performanslarını yükseltebilir ve faaliyetlerine devam edebilirler. Ancak işletmelerde sinik tutum sergileyen çalışanlar varsa onlar otoriteye karşı güven duymadıklarından yöneticileri kötüleme ve negatif eleştirilerde bulunma ve örgüt amaçlarına riayet etmeme gibi çeşitli olumsuz davranışlar sergileyerek işletmenin verimliliğine engel olurlar. Bu yönüyle sinik tutuma sahip birey kendisine olduğu kadar çalıştığı işletmeye de olumsuz etkide bulunurlar. Çalışanın sinik davranışlarının fark edilip önlenmesine yönelik adımların atılması işletmelerin verimliliği için oldukça

önemlidir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 284). Günümüzde araştırmacılar, örgütsel sinizmin hem bireysel hem de örgütsel açıdan ciddi sonuçlarının bulunduğunu belirtmektedir. İş yavaşlatma, işyerinde zamanı etkin kullanmayarak bir işi tamamlamak için olması gerekenden fazla zaman harcama, mola isteme, mazereti olmadığı halde işe gelmeme, iş yerinde çalışma esnasında gazete okuyarak, internette gezinerek işle ilgili olmayan şeylerle meşgul olarak zaman geçirme ayrıca zamanında işe gelememe, türlü yollarla rapor alıp başka işlerle meşgul olma gibi davranışlar nedeniyle de takım çalışmalarının yavaşladığı ve hata oranlarının arttığı çalışma ortamları olarak özetlenebilecek sinizmin yansımalarıdır.

### **2.3.6.Örgütsel Sinizmin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri**

Örgütsel sinizm örgütün verimliliği üzerinde negatif etkiye sahiptir. Sinizmin sık görüldüğü örgüt yapılanması, politika, yönetim, çalışanlar arası iş birliği açısından farklı özellikler taşırlar.

#### **2.3.6.1.Sinik Bir Örgütün Genel Görünümü**

Sinik bir örgütün genel görünümü diğerlerinden farklıdır: Sinizmin bireysel beklentilerini karşılayamamış örgüt üyeleri arasında görülmesi muhtemeldir. Örgütün bu konuda önlem almaması hastalığı görmezden gelmesi, üzerine gitmemesi problemin çözümüne hiçbir katkı sağlamaz. Bunun sonucunda bireysel kimlik örgütsel sinisizime dönüşerek bir örgüt hastalığı şeklini kazanır. Örgütsel politika, örgütsel adalet, örgütsel stres, algılanan örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumu, örgütsel bağlılık, yabancılaşma gibi kavramlar örgütsel sinisizimle ilgilidir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 475). Örgütsel sinizm sonucu bireylerde oluşabilecek durumlar şu şekilde belirtilebilir (Kalağan,2009):

1. Örgütsel bağlılıkta azalma
2. İş doyumsuzluğu
3. İşgücünün azalması
4. İşten ayrılmalarda artma
5. Sabotaj
6. Çalma davranışı
7. Dolandırıcılık yapma

8. Örgütte küçülmelerin başlaması
9. İş arayışları
10. Kurallara uygun davranmama
11. İtaatsiz davranışlar
12. Örgüte şüphe duyma
13. Örgüte güvensizlik
14. İş yabancılaşması
15. Örgütsel performans düşüklüğü
16. İşe devamsızlık
17. Duygusal tükenmişlik
18. Etik dışı davranışlara rıza gösterme
19. Olumsuz tutum geliştirme
20. Motivasyon düşüklüğü
21. Örgütü olumsuz bakış
22. Örgütsel iletişimsizlik
23. Öz güven düşüklüğü
24. Değişime direnme
25. Çalışanın bilgisizliği
26. Sendikacıların iletişim ve saygı eksiklikleri
27. Moral düşüklüğü
28. Lidere güvensizlik
29. Yöneticide görülen iletişim ve saygı eksikliği

### **2.3.6.2.Örgütsel Sinizm Yaşayan Bir Öğretmen**

Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de örgütsel sinizm davranışları görülebilmektedir. Öğretmenlerde görülebilecek sinizm sonrası şu davranışlar görülebilir (Kalağan ve Güzeller, 2010: 85);

1. Öğretmenler, okulu ve eğitimi geliştirmek için bir kısım etkinlikler ve yenileşmelerde bulunurken bu girişimlerin diğer öğretmenler tarafından önemsenmediğini düşünebilirler.

2. Sinik bir öğretmen okula ilişkin ilgisi azalır. Okulu geliştirmek için önerilerde bulunmaz.

3. Öğretmen eğitim kalitesini artırmak için sunduğu önerilerden vaz geçer. Önerilerinin dikkate alınmadığını düşünebilir.

4. Öğretmenin çabalarının görülmediği düşüncesiyle gösterdiği ilgisiz davranışlar artar. Takdir edilmeme hissi gelişir.

5. Sinik öğretmen diğer öğretmenlerin yeterli çabayı sarf etmediklerini düşünebilir.

6. Sinik öğretmen okulda adil davranılmadığını ve böylelikle hak etmeyen bir kişinin ya da davranışın itibar göreceğini düşünebilir.

7. Öğretmen okulun her geçen gün olumsuzla doğru gittiğini düşünür.

8. Sinik öğretmen okulunun geleceği ile ilgili umutsuz olabilir.

### **2.3.7.Kayırmacılık Sinizm İlişkisi**

Yozlaşma ve etik dışı davranışlar, bütün toplumlarda kurumsal yapıları tıkayan, işleyişi verimsizleştirerek maliyeti artıran, kamu kurumlarının varlığını tehlikeye düşüren ortak sorundur. Yozlaşma, bir yandan etik dışı davranışlara neden olurken, öte yandan da etik dışı davranışların bir sonucu olmaktadır. Bu ise yurttaşların yönetime olan güvenini azaltan bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla yozlaşma kavramı, öngörülen standartlara ulaşmayı engelleyen her türlü davranışı içine almaktadır. Bu anlamda, en hafifinden örneğin kamu görevlisinin görevini gereken titizlikle yapmamayı alışkanlık hâline getirmesi bir etik sapma olarak görevsel yozlaşmayı anlatır. Aynı biçimde, kamu görevlisinin “nüfuz ticareti” yoluyla yolsuzluk yapması da ağır bir etik ihlaldir ve yine yozlaşma kavramı içinde anlam bulur (Uluğ, 2013: 162).

Örgüt içinde kayırmacı davranışların görülmesi sinizm davranışlarını artıracaktır. Bu sadece bir çatışma durumu değildir. Aynı zamanda örgüte karşı olumsuz duygular besleme durumudur. Meriç (2012) yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, okul yöneticileri nadiren kayırmacılık yapmaktadır. Bu sonuç ilköğretim okullarında yapılan ve öğretmen algısına göre belirlenmiş bir araştırmanın bulgusudur.

Eğitim örgütleri Kayırmacılığın ve buna bağlı oluşabilecek sinizmin görülebileceği yapılar olarak görülmektedir. Sinizm bireyi çalıştığı kuruma karşı negatif duygular beslemesidir. Bu negatif duyguların iş verimini olumsuz etkileyeceği açıktır. Çalıştığı ortamı beğenmeyen, örgütün amaç ve uygulamalarına katılmayan bir çalışan ilk fırsatta örgütten ayrılma, iş yavaşlatma, işyerinde zamanı etkin kullanmayarak bir işi tamamlamak için olması gerekenden fazla zaman harcama, mola isteme, mazereti olmadığı halde işe gelmeme, çalışma esnasında gazete okuyarak, internette gezinerek işle ilgili olmayan şeylerle meşgul olma, zamanında işe gelememe, türlü yollarla rapor alıp başka işlerle meşgul olma gibi davranışlar gösterebilir. Bu her örgütte görülebilecek bir durumdur. Bu yüzden örgütsel sinizm kavramı gündeme gelmiş ve araştırmacılar tarafından incelenmeye başlanmıştır. Kalagan ve Güzeller (2010: 84) eğitim örgütlerinde çalışanların da sinizm yaşayabileceğine vurgu yapmaktadırlar. İnsan ilişkilerinin yoğun yaşandığı ortamlardan olan eğitim örgütleri, girdi ve çıktısıyla dinamik bir yapıya sahiptirler. Bu bağlamda, örgüte yönelik olumsuz inançlara yol açabilecek bir davranış kişileri etkiler. Kayırmacılık da kişilerin örgütlerine karşı olumsuz duygulara ve davranış eğilimlerine yol açabilir. Bu tutum ve tavırlar değişik nedenlerden kaynaklanabilecek sinizmi ön plana çıkarmaktadır

Çatışma durumları zaman amacına ve şekline göre örgüte olumlu çıktılar verebilmektedir (Varoğlu, 2013: 138). Sinizm davranışlarında örgüt için bir kazanç yoktur. Bunun için her çalışanın örgüte karşı olumlu hisler beslemesi sağlanmalıdır.

Okul yöneticilerinin, planlama, örgütlenme ve değerlendirme boyutlarında öğretmenlerin cinsiyetlerine, branşa, istihdam şekline, mesleki örgüte üye olup olmamaya ve mesleki kıdeme göre kayırmacılık algısında anlamlı bir fark bulunmazken, okullarında görev yapan öğretmen sayısının artması, daha fazla kayırmacılık yapılmasına neden oluşturmaktadır (Meriç, 2012). Aydoğan (2009) tarafından yapılan “Türk Eğitim Sisteminde Kayırmacılık” adlı çalışmanın sonucunda öğretmenlerin, Türk Milli Eğitim Sistemi'nin merkez, il ve okul yönetiminde yer alan yöneticilerin kayırmacılık yaptıklarına inandıkları ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin koordinasyon boyutundaki branşa, mesleki örgüte üye olup olmamaya ve mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmazken, cinsiyete, istihdam



şekline ve okul büyüklüğüne göre öğretmen algıları birbirinden farklı çıkmaktadır. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere oranla, kadrolu öğretmenler ise sözleşmeli öğretmenlere oranla okul yöneticilerinin koordinasyon boyutundaki uygulamalarında daha fazla kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler. Öğretmenler, okullarında görev yapan öğretmen sayısı arttıkça, okul yöneticilerinin planlama, örgütleme ve değerlendirme boyutlarında olduğu gibi koordinasyon boyutundaki uygulamalarında da daha fazla kayırmacılık yaptıklarını düşünmektedirler (Meriç, 2012). Evrensel olarak doğru davranışı tanımlayan etik, tüm insanlar için iyiyi kötüden ayırmaya yarayan ilke, kural ve değerler bütünüdür ifade eder. Kamu yönetiminde etik kavramı ise devletin idari alanda etik davranış değerleri ve standartlarına karşılık gelir. Kamu yönetiminde etik değerlerin egemen kılınması, etik davranışları destekleyen etik bir altyapının oluşturulmasına bağlıdır. Kamu yönetiminde etik altyapı, kamu gücünün etik dışı kullanılmasına set çeken düzenlemeler ve mekanizmalar bütünüdür (Çalık, 2012: 16). Bu durum kişinin kendi çıkarları aleyhinde davranması için bir gerekçe teşkil eder. Bu durumda kişi kişisel çıkarları yerine doğru davranış sergilemesi gerektiğinin nedenlerini fark eder. Kişinin kendi öznel görüş açısı ne olursa olsun kamuda etik kişinin öznel bakış açısından geri çekilmesinde etkin rol oynar. Kişinin bu görüşü benimseyip benimsememesi başka bir meseledir kişinin böyle bir görüş açısının var olduğunu görmesi yeter (Nuttall, 1997: 233). Bu durum kişiyi etik davranışlar sergilemeye iten bir güçtür.

Eğitim örgütlerinin toplumsal sitem içindeki yeri ve önemi yadsınamaz. Toplum içindeki tüm sistemleri bazen dolaylı bazen direkt etkileme özelliği ile sistemleri kuşatıcı bir özellik taşır. Toplumun değerleri, kültürü bakış açısına göre kurulan ve birikimlerini diğer kuşaklara aktarmakla görevli okullar sitemin geleceğe etki eden en önemli kurumlarıdır. Bu yönüyle eğitim örgütleri toplumları geleceğe hazırlayan yeni nesli yetiştirmekle görevli kurumlardır. Öğretmenlerin iş hayatlarında hissettikleri duygular çerçevesinde başarılı olacakları ve hislerinin hizmete olumlu yansıtabilecekleri yönüyle değerlendirilebilir. Sinizm bireyi çalıştığı kuruma karşı negatif duygular beslemesidir. Bu negatif duyguların iş verimini olumsuz etkileyeceği açıktır. Çalıştığı ortamı beğenmeyen, örgütün amaç ve uygulamalarına katılmayan bir çalışan ilk fırsatta örgütten ayrılma, iş yavaşlatma, işyerinde zamanı etkin kullanmayarak bir işi tamamlamak için olması gerekenden fazla zaman harcama, mola isteme, mazereti olmadığı halde işe gelmeme, çalışma esnasında

gazete okuyarak, internette gezinerek işle ilgili olmayan şeylerle meşgul olma, zamanında işe gelememe, türlü yollarla rapor alıp başka işlerle meşgul olma gibi davranışlar gösterebilir. Bu her örgütte görülebilecek bir durumdur. Bu yüzden örgütsel sinizm kavramı gündeme gelmiş ve araştırmacılar tarafından incelenmeye başlanmıştır.

## **2.4.İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde sinizm ve kayırmacılıkla ilgili araştırma özetlerine yer verilmiştir.

### **2.4.1. Sinizmle İlgili Araştırmalar**

Güzeller ve Kalağan (2008), Vance, Brooks ve Tesluk (1997) tarafından geliştirilen ölçeği Türkçeye uyarlaması çalışmasını yürütmüştür. Örgütsel sinizm ölçeği olarak belirlenen ölçek öğretmenlerin sinizm düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Antalya bulunan ilköğretim ve orta öğretim okullarında çalışan öğretmenlerden 325 kişi örneklem olarak belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçları incelendiğinde; il sonuç olarak Türkçeye uyarlaması yapılan örgütsel sinizm ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu ve iç tutarlılık katsayısının ise 0.83 olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler üzerindeki uygulamasında ise örgütsel sinizm düzeyi ile öğretmenlerin branşı ve eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, cinsiyet ve yaş değişkenleri ile sinizm düzeyi arasında ise anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür.

Şirin (2011) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültür Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki ilişki” adlı çalışmada İstanbul ili Esenyurt ilçesinde 11 ilköğretim okulunda çalışan 222 öğretmenin örgütsel sinizm tutumları okul kültürü algılarına göre değerlendirilmiştir. Araştırmaya göre; güçlü okul kültürüne sahip okullarda çalışan öğretmenlerin okullarına karşı olumsuz tutumları azalmaktadır.

Polatcan'ın (2012) Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki” adlı araştırmanın örneklemi oluşturulan Karabük ilinde çalışan 500 ilköğretim okulu öğretmenlerinden elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin sinizm seviyesinin düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca okul

yöneticilerinin örgütsel sinizm alt ölçekleri olan bilişsel duyuşsal ve davranışsal faktörler bakımından sinizm seviyeleri düşük düzeydedir. Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ise yüksek düzeyde bulunmuştur.

Akman'ın (2013) "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması" adlı araştırmanın örneklemini oluşturan 325 sağlık çalışanından elde edilen bulgulara göre örgütsel sinizmin çalışanların demografik özellikler ile arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Brandes (1997) tarafından yapılan doktora tezinde, örgütsel sinizmin doğasını, etkileyen faktörler ve sonuçları araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre, artan sorumluluklar ve görevler ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki vardır. Aynı şekilde çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile örgütsel sinizm arasında da bir ilişki mevcuttur. Sinizmin sonuçları açısından bakıldığında ise örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Eaton (2000) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinde yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışan 124 öğrenci üzerinde yürütülen bir çalışma yer almaktadır. Çalışma sonuçlarına göre örgütsel sinizm ile ümit ve davranışlar (hope and behaviours) ayrıca sempati ve davranışlar (sympathy and behaviors) arasında bir ilişki mevcutken kızgınlık ve davranışlar (anger and behaviours) arasında bir ilişki bulunamamıştır. Çalışmada ümidin ve olumsuz işyeri olaylarının çalışan doyumu üzerindeki etkileri tartışılmıştır (Kılıç, 2011: 28).

Mantere (2003) tarafından hazırlanan doktora tezinde, 12 örgütten 301 katılımcı ile gerçekleştirilen görüşme sonuçları yer almaktadır. Örgütsel strateji sürecinde çalışanların sosyal pozisyonlarını belirlemek amacıyla yapılmış çalışmada bir kısım çalışan stratejik şampiyon olarak, bir kısmı vatandaş olarak ve bir başka grup da sinikler olarak nitelendirilmişlerdir. Çalışmada ümitsiz sinikler, kuşatılmış sinikler, ilgisiz sinikler, yerleşememiş (dislocated) sinikler, pasif sinikler ve stratejik sinikler olmak üzere altı çeşit sinikten bahsedilmektedir (Kılıç, 2011: 28).

#### 2.4.2. Kayırmacılıkla İlgili Araştırmalar

Sünneli Erden (2014) paternalistik liderlik ile iş ayrımcılığı algısı ve kayırmacılık (nepotizm) arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada birtakım hipotezler geliştirilerek, muhtelif sektörlerde faaliyet gösteren “aile işletmeleri” bünyesinde, alan çalışması ile test edilmiştir. Araştırma verileri, 183 çalışandan anket yöntemi ile elde edilmiştir. Veri toplama araçları demografik sorular ile paternalistik liderlik ölçeği, iş ayrımcılığı algısı ölçeği ve kayırmacılık ölçeğinden oluşmuştur. Elde edilen sonuçlara göre; paternalist bir ilişkide, yöneticilerinden ‘yardımsever’ ve ‘ahlaki’ bir yaklaşım göremeyen çalışanlar, insan kaynakları uygulamalarında “iş ayrımcılığı” algısına, işe alınmayı izleyen süreçlerde ise “kayırmacılık (nepotizm)” algısına daha açıktırlar. Bunun yanı sıra, yöneticilerin çalışanlarına yönelik ‘otoriter’ davranışları ile çalışanların işe alım sürecine ilişkin “kayırmacılık (nepotizm)” algısı arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Meriç (2012) öğretmen algısına göre ilköğretim okullarında görev yapan okul yönetiminin kayırmacılık yapıp yapmadığını belirlemeye çalışmıştır. Van’da yapılan çalışma 2551 öğretmenden oluşan örnekleme incelenmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçları şunlardır: İlköğretimde çalışan okul yöneticileri nadiren kayırmacılık yapmaktadır. Kadın öğretmenlerin, erkeklere göre okul yöneticilerini daha olumsuz değerlendirdiği görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin diğer demografik özellikleri olan branşlarına, istihdam şekillerine, mesleki örgütüne üye olup olmamaya ve mesleki kıdemlerine bakıldığında kayırmacılıkla bu değişkenler arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Öğretmen sayısı arttıkça, öğretmen algısı okul yöneticilerinin daha fazla kayırmacılık yaptığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

Sonuç olarak kayırmacılık ve sinizm arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde Eğitim örgütleri toplumları geleceğe hazırlayan yeni nesli yetiştirmekle görevli kurumlardır. Öğretmenlerin iş hayatlarında hissettikleri duygular çerçevesinde başarılı olacakları ve hislerinin hizmete olumlu yansıtabilecekleri yönüyle değerlendirilebilir.

Sinizm bireyi çalıştığı kuruma karşı negatif duygular beslemesidir. Bu negatif duyguların iş verimini olumsuz etkileyeceği açıktır. Çalıştığı ortamı beğenmeyen, örgütün amaç ve uygulamalarına katılmayan bir çalışan ilk fırsatta örgütten ayrılma,

iş yavaşlatma, işyerinde zamanı etkin kullanmayarak bir işi tamamlamak için olması gerekenden fazla zaman harcama, mola isteme, mazereti olmadığı halde işe gelmeme, çalışma esnasında gazete okuyarak, internette gezinerek işle ilgili olmayan şeylerle meşgul olma, zamanında işe gelememe, türlü yollarla rapor alıp başka işlerle meşgul olma gibi davranışlar gösterebilir. Bu her örgütte görülebilecek bir durumdur. Bu yüzden örgütsel sinizm kavramı gündeme gelmiş ve araştırmacılar tarafından incelenmeye başlanmıştır.

Eğitim örgütleri Kayırmacılığın ve buna bağlı oluşabilecek sinizmin görülebileceği yapılar olarak görülmektedir. Kalağan ve Güzeller (2010: 84) eğitim örgütlerinde çalışanların da sinizm yaşayabileceğine vurgu yapmaktadırlar. İnsan ilişkilerinin yoğun yaşandığı ortamlardan olan eğitim örgütleri, girdi ve çıktısıyla dinamik bir yapıya sahiptirler. Bu bağlamda, örgüte yönelik olumsuz inançlara yol açabilecek bir davranış kişileri etkiler. Kayırmacılık da kişilerin örgütlerine karşı olumsuz duygulara ve davranış eğilimlerine yol açabilir. Bu tutum ve tavırlar değişik nedenlerden kaynaklanabilecek sinizmi ön plana çıkarmaktadır. Örgüt içinde kayırmacı davranışların görülmesi sinizm davranışlarını artıracaktır. Bu sadece bir çatışma durumu değildir. Aynı zamanda örgüte karşı olumsuz duygular besleme durumudur.

Meriç (2012) yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, okul yöneticileri nadiren kayırmacılık yapmaktadır. Bu sonuç ilköğretim okullarında yapılan ve öğretmen algısına göre belirlenmiş bir araştırmanın bulgusudur. Aydoğan (2009) tarafından yapılan “Türk Eğitim Sisteminde Kayırmacılık” adlı çalışmanın sonucunda öğretmenlerin, Türk Milli Eğitim Sistemi’nin merkez, il ve okul yönetiminde yer alan yöneticilerin kayırmacılık yaptıklarına inandıkları ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada, ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin varlığının araştırılması amaçlanmıştır. Ayrıca bireysel özellikler ile öğretmenlerin kayırmacılık algısı ve örgütsel sinizm arasında farklılık gösterip göstermediği sınıanmıştır. Bu araştırma öğretmenlerin cinsiyetlerine, işe yerleştirme şekline, yaş, medeni durumlarına, çalışmakta olduğu okuldaki görev süresi, kıdem ve meslek örgütüne üye olma durumu değişkenlerine göre öğretmenlerin okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık ile örgütsel sinizm

düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesiyle çeşitli değişkenler açısından ayrıntılı olarak anlaşılmasına katkıda bulunulabileceği umulmaktadır.

Kayırmacılık bireylerin örgüte karşı olumlu tutum sergilemesini engelleyen tehditlerden biridir. Verimliliği doğrudan etkileyen diğer bir tehdit ise son zamanlarda araştırılmaya başlanan örgütsel sinizmdir. Öğretmenlerin iş hayatlarında hissettikleri duygular çerçevesinde başarılı olacakları ve hislerinin hizmete olumlu yansıtabilecekleri yönüyle değerlendirilebilir. Bu çerçevede kayırmacılık sinizm ilişkisinin araştırılması alana sağlayacağı katkı gereği önemlidir.



### **3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin analiz edilmesinde yararlanılan istatistiksel tekniklerle ilgili bilgiler açıklanmıştır.

#### **3.1.Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu bağlamda ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir. Karasar (2006)'a göre ilişkisel tarama modelleri, birden fazla değişken arasında oluşan değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemek amaçlı yapılan araştırma modelleridir. Böyle bir araştırma düzeninde değişkenler aralarında ilişkiler tekil taramada olduğu gibi ayrı ayrı değişkenler sembolleştirilerek yapılır. Ancak bu şekilde bir sembolleştirme (değerler verme, ölçme) ilişkisel incelemeye imkân sağlayacak şekilde planlanmak zorundadır. Korelasyon türü ilişkisel aramada değişkenlerin birbirleriyle değişip değişmedikleri, eğer birlikte bir değişim varsa, bunun nasıl olduğu öğrenilmeye çalışılır.

#### **3.2.Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın evreni 2015–2016 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Pendik İlçesinde bulunan ortaokullarda çalışan öğretmenlerdir. Bu evren içinden basit tesadüfi örneklem yoluyla belirlenen 300 kişiye ölçek uygulanmıştır.

#### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplamak amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” ile " Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır.

### 3.3.1 Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından oluşturulmuş ve öğretmenlerin demografik (cinsiyet, işe yerleştirme tipi, yaş, medeni durum, çalışmakta olduğu okuldaki görev süresi, kıdem, meslek örgütüne üyeliği) özellikleri ile ilgili soruları içeren bir formdur. Bu form aracılığıyla istenen kişisel bilgiler araştırmacı tarafından öğretmenlerden alınmıştır.

### 3.3.2. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği

Araştırma verileri, Meriç (2012) tarafından geliştirilen “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Ölçek geliştirilme aşamasında Van ilindeki 21 okulda görev yapan toplam 362 öğretmene uygulanmıştır. Uygulama sonunda ölçek “planlama (4 madde) örgütlenme (7 madde), koordinasyon (5 madde) ve değerlendirme (9 madde)” olmak üzere dört faktör ve bu faktörler altında toplanan yirmi beş maddeden oluşmaktadır. Ters kodlanan madde bulunmayan ölçekten alınan yüksek puan, yüksek düzeyde kayırmacılık olduğunu göstermektedir. Ölçekten alınan toplam puan madde sayısına (25) bölünerek, kayırmacılık düzeyi hakkında bir sonuca varılabilir.

Yapı geçerliği. 150 öğretmenle yürütülen araştırmadan elde edilen verilere uygulanan açımlayıcı faktör analizinde KMO örneklem uygunluk katsayısı .93, Bartlett testi  $\chi^2$  değeri 6437.06 olarak bulunmuştur. Ölçek toplam varyansın % 73.06'sini açıklamaktadır, ölçeğin değerlendirme alt boyutu toplam varyansın % 20.96'sini açıklamakta ve faktör yük değerleri .42 ile .81 arasında, koordinasyon alt boyutu toplam varyansın % 20.57'sini açıklamakta ve faktör yük değerleri .65 ile .81 arasında, örgütlenme alt boyutu toplam varyansın % 19.72'sini açıklamakta ve faktör yük değerleri .58 ile .85 arasında, planlama alt boyutu toplam varyansın % 11.79'unu açıklamakta ve faktör yük değerleri .53 ile .78 arasında sıralanmaktadır. Ölçeğin dört alt boyutunun öz değerleri sırasıyla .13,179,1.888,1.744 ve 1.454 şeklindedir.

İç tutarlık. Cronbach alfa iç tutarlık güvenirlik katsayıları ölçeğin tamamı için .96, alt boyutlar için sırasıyla .93, .92, .93, .83 olarak bulunmuştur.

Ölçek; hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), çoğu zaman (4), her zaman (5) seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçekteki en düşük puan 1 iken en yüksek puan 5'tir.

Yeterlik Düzeyleri 5'li likert olması nedeniyle aşağıdaki gibidir.

1-1,79 (Çok düşük/Hiçbir zaman)

1,80-2,59 (Düşük/Nadiren)



2,60-3,39 (Ortalama/Bazen)

3,40-4,19 (Ortalama Üstü, /Çoğu zaman)

4,20-5,00 (Yüksek/Her zaman)

### 3.3.3.Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel Sinizm Ölçeği Sağır ve Oğuz (2012) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin, örgütlerine karşı olumsuz tutum geliştirme nedenlerini ortaya koymak amacıyla geliştirilmiş bir ölçme aracıdır. 25 maddeden ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar sırasıyla yer almaktadır. Çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutu ters puanlanmaktadır.

Çalıştığı kurumdan uzaklaşma (7 madde )

Performansı düşüren etkenler (9 madde)

Okula karşı olumsuz tutum (5 madde)

Çalışanların kararları uygulamalara katılımı (4 madde)

Ölçekten alınacak en düşük puan 25, en yüksek puan 125'dir. Yüksek puanlar, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının yüksek, alınan düşük puanlar ise öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının düşük olduğunu ifade etmektedir.

Yapı geçerliği. Ölçeğin yapı geçerliği açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Değerlendirmeye alman 124 anket formundan elde edilen verilere uygulanan analiz sonucunda ölçeğe ait KMO değeri .88 ve Bartlett testi değeri anlamlı bulunmuştur. Döndürülmüş analiz sonucunda ölçeğin öz değeri 1.00 üzerinde 4 faktörlü bir yapı bulunmuş ve 11 madde daha ölçekten çıkarılmıştır. Bu dört faktör ölçeğin tamamına ait toplam varyansın % 58.67'sini açıklamaktadır. Çalıştığı kurumdan uzaklaşma faktörü toplam varyansın % 37.76'sını açıklamakta ve faktör yükleri .53 ile .82 arasında değişmektedir. Performansı düşüren etkenler alt boyutu toplam varyansın % 8.06'sını açıklamakta ve faktör yükleri .55 ile .69 arasında değişmektedir. Okula karşı olumsuz tutum alt boyutu toplam varyansın % 7.70'ini açıklamakta ve faktör yükleri .41 ile .80 arasında değişmektedir. Çalışanların kararları uygulamalara katılımı alt boyutu toplam varyansın % 5.15'ini açıklamakta ve faktör yükleri .49 ile .78 arasında değişmektedir. Faktörlerin öz değerleri sırasıyla 9.44, 2.01,1.92 ve 1.28 olarak bulunmuştur. İç tutarlık. Cronbach alfa iç tutarlık güvenilirlik katsayıları ölçeğin bütünü için .89, alt boyutlar için sırasıyla .86, .88, .85, .68 olarak bulunmuştur.

### 3.4.Ölçme Aracının Uygulanma Aşamaları

2015–2016 öğretim yılında örneklem belirlendikten ve araştırma için gerekli izinler yasal yollarla alındıktan sonra, belirlenen okullara gidilip okul müdürleriyle araştırma konusunda konuşuldu ve gerekli bilgilendirme yapıldı. Pendik ilçesindeki ortaokullarda çalışan öğretmenlere, iki hafta süren bir çalışma sonucunda örneklem sayısınınca çoğaltılıp dağıtılmış ve doldurulduktan sonra toplanmıştır.

### 3.5. Verilerin Çözümlemesi

İstatistiksel çözümlemelere geçmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından öğretmenlere uygulanan ölçekler (“Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” ile "Örgütsel Sinizm Ölçeği") puanlanmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin istatistiksel çözümlmeleri bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Bu aşamada, araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini (cinsiyet, çalışma şekli, medeni durum, yaş, okuldaki çalışma süresi, kıdem, sendika üyeliği) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeğin toplam puanları için  $\bar{x}$ , ss, değerleri saptanmıştır. Öte yandan, karşılaştırma analizleri için yeterli dağılımın oluşmadığı değişkenler için anlamlı birleştirmelerle gruplar birleştirilmiştir. Bu bağlamda:

1. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” ile "Örgütsel Sinizm Ölçeği” alt boyutlarından aldıkları puanların cinsiyet, çalışma şekli, medeni durum ve sendika üyeliği değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için *bağımsız grup t testi*,

2. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” ile "Örgütsel Sinizm Ölçeği” ve alt boyutlarından aldıkları puanların yaş, okulda çalışma süresi ve kıdem değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için *tek yönlü varyans analizi (ANOVA)*,

3. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda gruplar arasında fark bulunduğu, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere *post-hoc Scheffé ve testleri*,

4.Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” ile "Örgütsel Sinizm Ölçeği” arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır.

Elde edilen veriler bilgisayarda “SPSS for Windows ver: 20.0” programında çözümlenmiş, manidarlıklar minimum  $p<,05$  düzeyinde sınanmış, diğer manidarlık düzeyleri ayrıca belirtilmiş ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

### **3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

1. Bu araştırma; 2015-2016 Eğitim Öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. İstanbul ili, Pendik ilçesinde ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algıları ve örgütsel sinizm tercihlerinin belirlenmesi ile sınırlıdır.
3. Bu araştırma, kayırmacılık ölçeği ve öğretmenlere yönelik sinizm ölçeği ile toplanan verilerle sınırlıdır.
4. Araştırmada elde edilen verilerin analizi, kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.
5. Bu araştırma, uygulanan anketlerde verilen cevaplarla sınırlıdır.

## 4.BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerinin (cinsiyet, çalışma şekli, yaş, medeni durum, okuldaki çalışma süresi, kıdem, sendika üyeliği) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeklerin alt boyutları ile toplam puanları için  $\bar{x}$ , ss değerleri ile farklılaşma analizleri sunulmuştur.

### 4.1.Grubun Demografik Yapısına İlişkin Değerler

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları çizelge 4.1’de verilmiştir.

**Çizelge 4.1. Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%
Kadın	162	54,0
Erkek	138	46,0
Toplam	300	100,0

Çizelge 4.1.’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan 300 öğretmenin 162’si (%54,0) kadın, 138’i (%46,0) erkektir.

**Çizelge 4.2. Çalışma Şekline Göre Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%
Kadrolu	268	89,3
Ücretli	32	10,7
Toplam	300	100,0

Çizelge 4.2.’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan 300 öğretmenin 268’i (%89,3) kadrolu, 32’si (%10,7) ücretli olarak çalışmaktadır. Öğretmenlerin çoğunluğunun kadrolu çalıştığı görülmüştür.

**Çizelge 4.3. Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%
20-30 yaş	136	45,3
31-35 yaş	87	29,0
36 ve üzeri	77	25,7
Toplam	300	100,0

Çizelge 4.3.'te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 136'sı (%45,3) 20-30 yaş arasında, 87'si (%29,0) 31-35 yaş arasında, 77'si (%25,7) 36 ve üzeri yaş arasındadır.

**Çizelge 4.4. Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%
Evli	198	66,0
Bekar	102	34,0
Toplam	300	100,0

Çizelge 4.4.'te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan 300 öğretmenin 198'i (%66,0) evli, 102'si (%34,0) erkektir.

**Çizelge 4.5. Okuldaki Çalışma Süresine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%
1-4 yıl	224	74,7
5-8 yıl	44	14,7
9 yıl ve üstü	32	10,7
Toplam	300	100,0

Çizelge 4.5.'te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 224'ü (%74,7) 1-4 yıl arasında, 44'ü (%14,7) 5-8 yıl arasında, 32'si (%10,7) 9 yıl ve üstü olarak buldukları okulda çalışmışlardır.

**Çizelge 4.6. Kıdemlerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%
1-3 yıl	88	29,3
4-10 yıl	127	42,3
11 ve üzeri	85	28,3
Toplam	300	100,0

Çizelge 4.6.'da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 88'i (%29,3) 1-3 yıl arasında, 127'si (%42,3) 4-10 yıl arasında, 85'i (%28,3) 11 ve üzeri kıdeme sahiptir.

**Çizelge 4.7. Sendika Üyeliğine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%
Evet	159	53,0
Hayır	141	47,0
Toplam	300	100,0

Çizelge 4.7.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 159'u (%53,0) sendika üyeliği varken, 141'i (%47,0) sendika üyeliği yoktur.

#### 4.2. Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri

Öğretmenlerin okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeyleri çizelge 4.8.'de verilmiştir.

**Çizelge 4.8. Öğretmen Algılarına Göre Kayırmacılık Ölçeğinin Toplam Puanlar ve Tüm Alt Boyutların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri**

Boyut	N	$\bar{x}$	Ss	Madde Sayısı
Planlama	300	9,67	4,312	4
Örgütlenme	300	14,29	6,364	7
Koordinasyon	300	10,74	5,079	5
Değerlendirme	300	17,11	8,131	9
Tüm Ölçek	300	51,80	21,694	25

Çizelge 4.8.'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık ölçeğinin toplam puanların ( $\bar{x} = 51,80$ ,  $ss=21,694$ ) olduğu, planlama bağlılık alt boyutu puanlarının ( $\bar{x} = 9,67$ ,  $ss=4,312$ ) olduğu, örgütlenme alt boyutu puanlarının ( $\bar{x} = 14,29$ ,  $ss=6,364$ ) olduğu, koordinasyon alt boyutu puanlarının ( $\bar{x} = 10,74$ ,  $ss=5,079$ ) olduğu, değerlendirme alt boyutu puanlarının ( $\bar{x} = 17,11$ ,  $ss=8,131$ ) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algısının düşük olduğu ancak nadiren de olsa kayırmacılık yapıldığını düşündükleri anlaşılmaktadır.

### 4.3. Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeylerinin Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeylerinin; cinsiyet, çalışma şekli, medeni durum, yaş, çalıştıkları okuldaki çalışma süresi, mesleki kıdem, sendika üyeliği değişkenlerine ilişkin farklılaşma analizleri aşağıda verilmiştir.

#### 4.3.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeyleri çizelge 4.9.'da verilmiştir.

**Çizelge 4.9. Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri t Testi Sonuçları**

Puan	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Planlama	Kadın	162	9,01	4,072	,320	-2,926	298	,004
	Erkek	138	10,45	4,467	,380			
Örgütlenme	Kadın	162	13,20	5,729	,450	-3,244	298	,001
	Erkek	138	15,56	6,841	,582			
Koordinasyon	Kadın	162	10,04	4,749	,373	-2,623	298	,009
	Erkek	138	11,57	5,340	,455			
Değerlendirme	Kadın	162	14,81	6,749	,530	-5,547	298	,000
	Erkek	138	19,80	8,789	,748			
Tüm Ölçek	Kadın	162	47,06	18,935	1,488	-4,215	298	,000
	Erkek	138	57,37	23,410	1,993			

Çizelge 4.9.'da görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeylerinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık toplam ölçek ile tüm alt boyutlarda erkekler lehine anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Erkekler kadınlara göre okul yönetimini daha fazla kayırmacı davranışlar sergilediğini düşünmektedirler.

### 4.3.2. Öğretmenlerin Çalışma Şekline Göre Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri

Öğretmenlerin çalışma şekline göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeyleri çizelge 4.10.'da verilmiştir.

**Çizelge 4.10. Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri t Testi Sonuçları**

Puan	Çalışma Şekli	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	P
Planlama	Kadrolu	268	9,89	4,202	,257	2,558	298	,011
	Ücretli	32	7,84	4,833	,854			
Örgütlenme	Kadrolu	268	14,49	6,295	,385	1,567	298	,118
	Ücretli	32	12,63	6,791	1,200			
Koordinasyon	Kadrolu	268	11,01	5,064	,309	2,667	298	,008
	Ücretli	32	8,50	4,704	,832			
Değerlendirme	Kadrolu	268	17,49	8,051	,492	2,398	298	,017
	Ücretli	32	13,88	8,202	1,450			
Tüm Ölçek	Kadrolu	268	52,87	21,339	1,304	2,493	298	,013
	Ücretli	32	42,84	22,902	4,049			

Çizelge 4.10.'da görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışma şekline göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeylerinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık toplam ölçek ile tüm alt boyutlarda kadrolu olarak çalışanlar lehine anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Kadrolu olarak çalışan öğretmenler sözleşmeli çalışanlara göre okul yönetiminin daha fazla kayırmacı davranışlar sergilediğini düşünmektedirler.

### 4.3.3. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri

Öğretmenlerin yaşlarına göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeyleri çizelge 4.11.'de verilmiştir.



**Çizelge 4.11. Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri ANOVA Testi Sonuçları**

Puan	Yaş	f , $\bar{x}$ ve ss Değerleri				ANOVA Sonuçları				
		N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Planlama	20-30 yaş	136	9,45	4,107	<b>G.Arası</b>	20,792	2	10,396	,558	,573
	31-35 yaş	87	10,07	4,655	<b>G.İçi</b>	5537,538	297	18,645		
	36 ve üzeri	77	9,61	4,286	<b>Toplam</b>	5558,330	299			
	Toplam	300	9,67	4,312						
Örgütlenme	20-30 yaş	136	13,54	5,477	<b>G.Arası</b>	154,054	2	77,027	1,914	,149
	31-35 yaş	87	14,63	6,783	<b>G.İçi</b>	11955,293	297	40,254		
	36 ve üzeri	77	15,22	7,209	<b>Toplam</b>	12109,347	299			
	Toplam	300	14,29	6,364						
Koordinasyon	20-30 yaş	136	10,21	4,898	<b>G.Arası</b>	76,544	2	38,272	1,489	,227
	31-35 yaş	87	11,36	5,342	<b>G.İçi</b>	7635,176	297	25,708		
	36 ve üzeri	77	10,99	5,056	<b>Toplam</b>	7711,720	299			
	Toplam	300	10,74	5,079						
Değerlendirme	20-30 yaş	136	15,66	7,012	<b>G.Arası</b>	584,381	2	292,191	4,524	,012
	31-35 yaş	87	17,71	8,299	<b>G.İçi</b>	19182,205	297	64,587		
	36 ve üzeri	77	18,97	9,333	<b>Toplam</b>	19766,587	299			
	Toplam	300	17,11	8,131						
Tüm Ölçek	20-30 yaş	136	48,85	19,106	<b>G.Arası</b>	2208,260	2	1104,130	2,368	,095
	31-35 yaş	87	53,77	22,670	<b>G.İçi</b>	138511,136	297	466,367		
	36 ve üzeri	77	54,79	24,343	<b>Toplam</b>	140719,397	299			
	Toplam	300	51,80	21,694						

Çizelge 4.11.'de görüldüğü üzere öğretmenlerin yaşlarına göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeylerinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık değerlendirme alt boyutu dışında anlamlı bulunmamıştır. Değerlendirme alt boyutunda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Scheffe testi uygulanmış, test sonuçları çizelge 4.12.'de verilmiştir.

**Çizelge 4.12. Yaşlarına Göre Değerlendirme Alt Boyutu Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları**

Boyut	Yaş (i)	Yaş (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Değerlendirme	20-30 yaş	31-35 yaş	-2,051	1,103	,179
		36 ve üzeri	-3,312*	1,146	,016
	31-35 yaş	20-30 yaş	2,051	1,103	,179
		36 ve üzeri	-1,261	1,257	,605
	36 ve üzeri	20-30 yaş	3,312*	1,146	,016
		31-35 yaş	1,261	1,257	,605

Çizelge 4.12.'de görüldüğü üzere değerlendirme alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan

Scheffé testi sonucunda, söz konusu farklılığın yaşları 20-30 olanlar ile 36 ve üzeri olan grup arasında 36 ve üzeri grup lehine olduğu görülmüştür. Yaşları 36 ve üzeri olanlar okul yönetiminin kayırmacılık yaptığını daha fazla düşünmektedirler. Diğer gruplar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

#### 4.3.4. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeyleri çizelge 4.13.'de verilmiştir.

**Çizelge 4.13. Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri t Testi Sonuçları**

Puan	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Planlama	Evli	198	9,39	4,171	,296	-1,549	298	,123
	Bekâr	102	10,21	4,545	,450			
Örgütlenme	Evli	198	14,06	6,498	,462	-,857	298	,392
	Bekâr	102	14,73	6,103	,604			
Koordinasyon	Evli	198	10,64	5,233	,372	-,468	298	,640
	Bekâr	102	10,93	4,783	,474			
Değerlendirme	Evli	198	17,42	8,635	,614	,942	298	,347
	Bekâr	102	16,49	7,048	,698			
Tüm Ölçek	Evli	198	51,52	22,525	1,601	-,314	298	,753
	Bekâr	102	52,35	20,080	1,988			

Çizelge 4.13.'de görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeylerinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık toplam ölçek ile hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık görülmemiştir.

#### 4.3.5. Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Süresine Göre Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri

Öğretmenlerin okuldaki çalışma süresine göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeyleri çizelge 4.14.'te verilmiştir.

**Çizelge 4.14. Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri ANOVA Testi Sonuçları**

Puan	Okuldaki Çal. Sür.	Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Planlama	1-4 yıl	224	9,57	4,342	<b>G.Arası</b>	22,868	2	11,434	,613	,542
	5-8 yıl	44	9,59	4,416	<b>G.İçi</b>	5535,462	297	18,638		
	9 yıl ve üstü	32	10,47	3,984	<b>Toplam</b>	5558,330	299			
	Toplam	300	9,67	4,312						
Örgütlenme	1-4 yıl	224	14,37	6,438	<b>G.Arası</b>	58,509	2	29,255	,721	,487
	5-8 yıl	44	13,34	5,763	<b>G.İçi</b>	12050,837	297	40,575		
	9 yıl ve üstü	32	15,03	6,670	<b>Toplam</b>	12109,347	299			
	Toplam	300	14,29	6,364						
Koordinasyon	1-4 yıl	224	10,54	4,983	<b>G.Arası</b>	92,355	2	46,178	1,800	,167
	5-8 yıl	44	10,61	4,828	<b>G.İçi</b>	7619,365	297	25,654		
	9 yıl ve üstü	32	12,34	5,900	<b>Toplam</b>	7711,720	299			
	Toplam	300	10,74	5,079						
Değerlendirme	1-4 yıl	224	16,57	8,133	<b>G.Arası</b>	326,284	2	163,142	2,492	,084
	5-8 yıl	44	17,89	7,509	<b>G.İçi</b>	19440,302	297	65,456		
	9 yıl ve üstü	32	19,81	8,548	<b>Toplam</b>	19766,587	299			
	Toplam	300	17,11	8,131						
Tüm Ölçek	1-4 yıl	224	51,04	21,830	<b>G.Arası</b>	1232,744	2	616,372	1,312	,271
	5-8 yıl	44	51,43	19,569	<b>G.İçi</b>	139486,653	297	469,652		
	9 yıl ve üstü	32	57,66	23,244	<b>Toplam</b>	140719,397	299			
	Toplam	300	51,80	21,694						

Çizelge 4.14.'te görüldüğü üzere öğretmenlerin okuldaki çalışma süresine göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeylerinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık toplam ölçek ile hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır.

#### 4.3.6. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri

Öğretmenlerin kıdemlerine göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeyleri çizelge 4.15.'te verilmiştir.

**Çizelge 4.15. Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri ANOVA Testi Sonuçları**

Puan	Kıdem	<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları					
		<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	
Planlama	1-3 yıl	88	9,31	4,361	<b>G.Arası</b>	48,219	2	24,110	1,300	,274	
	4-10 yıl	127	9,50	4,167	<b>G.İçi</b>	5510,111	297	18,553			
	11 ve üzeri	85	10,29	4,456	<b>Toplam</b>	5558,330	299				
	Toplam	300	9,67	4,312							
Örgütlenme	1-3 yıl	88	12,76	5,534	<b>G.Arası</b>	367,213	2	183,606	4,644	,010	
	4-10 yıl	127	14,43	5,766	<b>G.İçi</b>	11742,134	297	39,536			
	11 ve üzeri	85	15,66	7,629	<b>Toplam</b>	12109,347	299				
	Toplam	300	14,29	6,364							
Koordinasyon	1-3 yıl	88	9,73	4,865	<b>G.Arası</b>	149,584	2	74,792	2,937	,055	
	4-10 yıl	127	10,90	4,709	<b>G.İçi</b>	7562,136	297	25,462			
	11 ve üzeri	85	11,55	5,679	<b>Toplam</b>	7711,720	299				
	Toplam	300	10,74	5,079							
Değerlendirme	1-3 yıl	88	14,51	6,504	<b>G.Arası</b>	985,250	2	492,625	7,790	,001	
	4-10 yıl	127	17,50	7,677	<b>G.İçi</b>	18781,337	297	63,237			
	11 ve üzeri	85	19,20	9,559	<b>Toplam</b>	19766,587	299				
	Toplam	300	17,11	8,131							
Tüm Ölçek	1-3 yıl	88	46,31	18,775	<b>G.Arası</b>	4736,923	2	2368,462	5,173	,006	
	4-10 yıl	127	52,33	19,908	<b>G.İçi</b>	135982,473	297	457,853			
	11 ve üzeri	85	56,71	25,676	<b>Toplam</b>	140719,397	299				
	Toplam	300	51,80	21,694							

Çizelge 4.15.'de görüldüğü üzere öğretmenlerin kıdemlerine göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeylerinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık toplam ölçek ile, örgütlenme ve değerlendirme alt boyutunda anlamlı farklılık görülürken planlama ve koordinasyon alt boyutlarına anlamlı farklılık bulunmamıştır. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Scheffe testi uygulanmış, test sonuçları çizelge 4.16.'da verilmiştir.

**Çizelge 4.16. Kıdemlerine Göre Değerlendirme Alt Boyutu Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları**

Puan	Kıdem (i)	Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $\bar{x}$	p
Örgütlenme	1-3 yıl	4-10 yıl	-1,664	,872	,164
		11 ve üzeri	-2,897*	,956	,011
	4-10 yıl	1-3 yıl	1,664	,872	,164
		11 ve üzeri	-1,234	,881	,377
	11 ve üzeri	1-3 yıl	2,897*	,956	,011
		4-10 yıl	1,234	,881	,377
Değerlendirme	1-3 yıl	4-10 yıl	-2,993*	1,103	,026
		11 ve üzeri	-4,689*	1,209	,001
	4-10 yıl	1-3 yıl	2,993*	1,103	,026
		11 ve üzeri	-1,696	1,114	,315
	11 ve üzeri	1-3 yıl	4,689*	1,209	,001
		4-10 yıl	1,696	1,114	,315
Tüm Ölçek	1-3 yıl	4-10 yıl	-6,024	2,968	,129
		11 ve üzeri	-10,399*	3,254	,007
	4-10 yıl	1-3 yıl	6,024	2,968	,129
		11 ve üzeri	-4,375	2,999	,346
	11 ve üzeri	1-3 yıl	10,399*	3,254	,007
		4-10 yıl	4,375	2,999	,346

Çizelge 4.16.'da görüldüğü üzere kayırmacılık ölçeği puanlarının kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda, söz konusu farklılığın toplam ölçek ve örgütlenme alt boyutunda 1-3 yıl kıdeme sahip olanlarla 11 ve üzeri kıdeme sahip olan grup arasında 11 ve üzeri kıdeme sahip olan grup arasında değerlendirme alt boyutunda ise 1-3 yıl kıdeme sahip olan grupla 11 ve üzeri kıdeme sahip olan grup lehine, 1-3 yıl kıdeme sahip olanlarla 4-10 yıl kıdeme sahip olanlar arasında 4-10 yıl kıdeme sahip olanlar lehine anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Kıdem arttıkça kayırmacılık algısının arttığı görülmüştür.

#### 4.3.7. Öğretmenlerin Sendika Üyeliği Durumuna Göre Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri

Öğretmenlerin Sendika üyeliği durumuna göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeyleri çizelge 4.17.'de verilmiştir.

**Çizelge 4.17. Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Algıladıkları Kayırmacılık Düzeyleri ANOVA Testi Sonuçları**

Puan	Sendika Üyeliği	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Planlama	Evet	159	9,99	4,283	,340	1,383	298	,168
	Hayır	141	9,30	4,329	,365			
Örgütlenme	Evet	159	14,92	6,801	,539	1,833	298	,068
	Hayır	141	13,57	5,773	,486			
Koordinasyon	Evet	159	11,30	5,572	,442	2,046	298	,042
	Hayır	141	10,11	4,391	,370			
Değerlendirme	Evet	159	18,21	8,973	,712	2,527	298	,012
	Hayır	141	15,86	6,882	,580			
Tüm Ölçek	Evet	159	54,43	23,596	1,871	2,240	298	,026
	Hayır	141	48,84	18,978	1,598			

Çizelge 4.17.'de görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin sendika üyeliği durumlarına göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeylerinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık planlama alt boyutu dışında toplam ölçek ile diğer alt boyutlarda sendika üyeliği olanlar lehine anlamlı farklılık görülmüştür. Sendika üyeliği olanlar daha yüksek oranda kayırmacı algısı taşımaktadırlar.

#### 4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri çizelge 4.18.'de verilmektedir.

**Çizelge 4.18. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Toplam Puanlar ve Tüm Alt Boyutların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri**

Boyut	N	$\bar{x}$	Ss	Madde Sayısı
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	300	17,94	7,013	7
Performansı Düşüren Etkenler	300	24,86	9,489	9
Okula Karşı Olumsuz Tutum	300	9,64	3,931	5
Uygulamalara Katılım	300	13,36	4,346	4
Tüm Ölçek	300	65,80	18,820	25

Çizelge 4.18.'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ölçeğinin toplam puanların ( $\bar{x}$  =65,80, ss=18,820) olduğu, çalıştığı kurumdan uzaklaşma alt boyutu puanlarının ( $\bar{x}$  =17,94, ss=7,013) olduğu,

performansı düşüren etkenler alt boyutu puanlarının ( $\bar{x}=24,86$ ,  $ss=9,489$ ) olduğu, okula karşı olumsuz tutum alt boyutu puanlarının ( $\bar{x}=9,64$ ,  $ss=3,931$ ) olduğu, uygulamalara katılım alt boyutunda ( $\bar{x}=13,36$ ,  $ss=4,346$ ) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin sinizm düzeyleri toplam ölçekte, çalıştığı kurumdan uzaklaşma, performansı düşüren etkenler, uygulamalara katılım alt boyutlarında kararsızım düzeyinde okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda ise katılmıyorum düzeyinde olduğu görülmüştür.

#### 4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin; cinsiyet, çalışma şekli, yaş medeni durum, okuldaki çalışma süresi, mesleki kıdem, sendika üyeliği değişkenlerine ilişkin farklılaşma analizleri aşağıda verilmiştir.

##### 4.5.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri çizelge 4.19.'da verilmiştir.

**Çizelge 4.19. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri t Testi Sonuçları**

Puan	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Çal. Kurumdan Uzaklaşma	Kadın	162	16,81	6,565	,516	-3,043	298	,003
	Erkek	138	19,25	7,311	,622			
Performans	Kadın	162	23,19	9,390	,738	-3,369	298	,001
	Erkek	138	26,83	9,257	,788			
Okula Karşı Olumsuz Tutum	Kadın	162	9,41	3,973	,312	-1,095	298	,274
	Erkek	138	9,91	3,877	,330			
Uygulamalara Katılım	Kadın	162	14,13	4,294	,337	3,366	298	,001
	Erkek	138	12,46	4,248	,362			
Toplam sinizm	Kadın	162	63,54	17,971	1,412	-2,269	298	,024
	Erkek	138	68,45	19,503	1,660			

Çizelge 4.19.'da görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre gruplar arasında örgütsel sinizm düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık okula karşı olumsuz tutum alt

boyutu dışında toplam ölçek ile diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık görülmüştür. Çalıştığı kurumdan uzaklaşma alt boyutunda, performansı olumsuz düşüren etkenler ve toplam ölçekte erkekler kadınlara göre daha fazla örgütsel sinizm yaşamaktadırlar. Uygulamalara katılımda ise kadınlar erkeklerden daha fazla sinizm yaşamaktadırlar.

#### 4.5.2. Öğretmenlerin Çalışma Şekline Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri

Öğretmenlerin çalışma şekline göre örgütsel sinizm düzeyleri çizelge 4.20.'de verilmiştir.

**Çizelge 4.20. Öğretmenlerin Çalışma Şekline Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri t Testi Sonuçları**

Puan	Çalışma Şekli	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	P
Çal. Kurumdan Uzaklaşma	Kadrolu	268	18,78	6,834	,417	6,387	298	,000
	Ücretli	32	10,91	3,872	,684			
Performans	Kadrolu	268	25,85	9,164	,560	5,482	298	,000
	Ücretli	32	16,56	8,104	1,433			
Okula Karşı Olumsuz Tutum	Kadrolu	268	9,87	3,952	,241	2,958	298	,003
	Ücretli	32	7,72	3,205	,567			
Uygulamalara Katılım	Kadrolu	268	13,49	4,164	,254	1,406	298	,161
	Ücretli	32	12,34	5,626	,995			
Toplam sinizm	Kadrolu	268	67,98	18,051	1,103	6,157	298	,000
	Ücretli	32	47,53	14,977	2,648			

Çizelge 4.20.'de görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışma şekline göre gruplar arasında örgütsel sinizm düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık uygulamalara katılım alt boyutu dışında toplam ölçek ile diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık görülmüştür. Toplam ölçek ve diğer alt boyutlarda kadrolu öğretmenler ücretli öğretmenlere göre daha fazla örgütsel sinizm yaşamaktadırlar.



#### 4.5.3. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri

Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri çizelge 4.21.'de verilmiştir.

**Çizelge 4.21. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri ANOVA Testi Sonuçları**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Yaş	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Çal. Kurumdan uzaklaşma	20-30 yaş	136	17,57	7,059	<b>G.Arası</b>	33,781	2	16,891	,342	,711
	31-35 yaş	87	18,31	6,897	<b>G.İçi</b>	14670,015	297	49,394		
	36 ve üzeri	77	18,16	7,119	<b>Toplam</b>	14703,797	299			
	Toplam	300	17,94	7,013						
Performans	20-30 yaş	136	23,97	9,402	<b>G.Arası</b>	223,478	2	111,739	1,243	,290
	31-35 yaş	87	25,98	9,169	<b>G.İçi</b>	26700,642	297	89,901		
	36 ve üzeri	77	25,17	9,958	<b>Toplam</b>	26924,120	299			
	Toplam	300	24,86	9,489						
Okula karşı olumsuz tutum	20-30 yaş	136	8,96	3,477	<b>G.Arası</b>	117,508	2	58,754	3,876	,022
	31-35 yaş	87	10,31	3,989	<b>G.İçi</b>	4501,888	297	15,158		
	36 ve üzeri	77	10,08	4,445	<b>Toplam</b>	4619,397	299			
	Toplam	300	9,64	3,931						
Uygulamalara Katılım	20-30 yaş	136	13,32	4,412	<b>G.Arası</b>	3,622	2	1,811	,095	,909
	31-35 yaş	87	13,26	4,357	<b>G.İçi</b>	5643,775	297	19,003		
	36 ve üzeri	77	13,55	4,266	<b>Toplam</b>	5647,397	299			
	Toplam	300	13,36	4,346						
Toplam sinizm	20-30 yaş	136	63,82	17,768	<b>G.Arası</b>	1002,695	2	501,347	1,419	,243
	31-35 yaş	87	67,86	18,271	<b>G.İçi</b>	104903,902	297	353,212		
	36 ve üzeri	77	66,95	21,018	<b>Toplam</b>	105906,597	299			
	Toplam	300	65,80	18,820						

Çizelge 4.21.'de görüldüğü üzere öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel sinizm ölçeğinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda anlamlı bulunurken toplam ölçek ve diğer alt boyutlarda anlamlı bulunmamıştır. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Scheffe testi uygulanmış, test sonuçları çizelge 4.22.'de verilmiştir.

**Çizelge 4.22. Yaşlarına Göre Okula Karşı Olumsuz Tutum Alt Boyutu Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları**

Boyut	Yaş (i)	Yaş (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Okula karşı olumsuz tutum	20-30 yaş	31-35 yaş	-1,354*	,534	,042
		36 ve üzeri	-1,122	,555	,132
	31-35 yaş	20-30 yaş	1,354*	,534	,042
		36 ve üzeri	,232	,609	,930
	36 ve üzeri	20-30 yaş	1,122	,555	,132
		31-35 yaş	-,232	,609	,930

Çizelge 4.22. da görüldüğü üzere okula karşı olumsuz tutum alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda, söz konusu farklılığın 20-30 yaş arasında olan öğretmenler ile 31-35 yaş arasında olan öğretmenler arasında olduğu ve 31-35 yaşında olanların daha fazla sinizm yaşadığı görülmüştür.

#### 4.5.4. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri çizelge 4.23.'te verilmiştir.

**Çizelge 4.23 Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sinizm**

#### **Düzeyleri t Testi Sonuçları**

Puan	Medeni Durum	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Çal. Kurumdan Uzaklaşma	Evli	198	17,81	7,116	,506	-,442	298	,659
	Bekâr	102	18,19	6,834	,677			
Performans	Evli	198	24,60	9,785	,695	-,671	298	,503
	Bekâr	102	25,37	8,912	,882			
Okula Karşı Olumsuz Tutum	Evli	198	9,46	3,997	,284	-1,087	298	,278
	Bekâr	102	9,98	3,794	,376			
Uygulamalara Katılım	Evli	198	13,48	4,305	,306	,674	298	,501
	Bekâr	102	13,13	4,436	,439			
Toplam sinizm	Evli	198	65,35	19,693	1,399	-,574	298	,566
	Bekâr	102	66,67	17,059	1,689			

Çizelge 4.23.'te görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin medeni durumlarına göre gruplar arasında örgütsel sinizm düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık toplam ölçek ile hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık görülmemiştir.

#### 4.5.5. Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri

Öğretmenlerin okuldaki çalışma süresine göre örgütsel sinizm düzeyleri çizelge 4.24.'te verilmiştir.

**Çizelge 4.24. Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri ANOVA Testi Sonuçları**

Puan	Okuldaki Çal. Sür.	Değerleri			ANOVA Sonuçları						
		$f$	$\bar{x}$	$ss$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$p$	
Çal. Kurumdan uzaklaşma	1-4 yıl	224	17,76	7,216	<b>G.Arası</b>	30,618	2	15,309	,310	,734	
	5-8 yıl	44	18,25	5,823							<b>G.İçi</b>
	9 yıl ve üstü	32	18,72	7,190							
	<b>Toplam</b>	300	17,94	7,013	<b>Toplam</b>	14703,797	299				
Performan s	1-4 yıl	224	24,60	9,561	<b>G.Arası</b>	354,497	2	177,248	1,981	,140	
	5-8 yıl	44	23,95	8,192							<b>G.İçi</b>
	9 yıl ve üstü	32	27,94	10,314							
	<b>Toplam</b>	300	24,86	9,489	<b>Toplam</b>	26924,120	299				
Okula karşı olumsuz tutum	1-4 yıl	224	9,56	4,050	<b>G.Arası</b>	10,046	2	5,023	,324	,724	
	5-8 yıl	44	9,66	2,941							<b>G.İçi</b>
	9 yıl ve üstü	32	10,16	4,326							
	<b>Toplam</b>	300	9,64	3,931	<b>Toplam</b>	4619,397	299				
Uygulama lara Katılım	1-4 yıl	224	13,39	4,461	<b>G.Arası</b>	11,590	2	5,795	,305	,737	
	5-8 yıl	44	12,95	4,176							<b>G.İçi</b>
	9 yıl ve üstü	32	13,72	3,804							
	<b>Toplam</b>	300	13,36	4,346	<b>Toplam</b>	5647,397	299				
Toplam sinizm	1-4 yıl	224	65,31	19,182	<b>G.Arası</b>	811,957	2	405,979	1,147	,319	
	5-8 yıl	44	64,82	15,838							<b>G.İçi</b>
	9 yıl ve üstü	32	70,53	19,885							
	<b>Toplam</b>	300	65,80	18,820	<b>Toplam</b>	105906,597	299				

Çizelge 4.24.'te görüldüğü üzere öğretmenlerin okuldaki çalışma süresine göre örgütsel sinizm ölçeğinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve grupların aritmetik ortalamaları arasında toplam ölçek ile hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır.

#### 4.5.6. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri

Öğretmenlerin kıdemlerine çalışma süresine göre örgütsel sinizm düzeyleri çizelge 4.25.'da verilmiştir.

**Çizelge 4.25. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri ANOVA Testi Sonuçları**

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri						ANOVA Sonuçları				
Puan	Kıdem	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Çal. Kurumdan uzaklaşma	1-3 yıl	88	16,42	7,111	<b>G.Arası</b>	396,413	2	198,206	4,114	,017
	4-10 yıl	127	17,98	6,553	<b>G.İçi</b>	14307,384	297	48,173		
	11 ve üzeri	85	19,45	7,317	<b>Toplam</b>	14703,797	299			
	Toplam	300	17,94	7,013						
Performans	1-3 yıl	88	22,93	9,048	<b>G.Arası</b>	489,676	2	244,838	2,751	,066
	4-10 yıl	127	25,37	9,347	<b>G.İçi</b>	26434,444	297	89,005		
	11 ve üzeri	85	26,09	9,943	<b>Toplam</b>	26924,120	299			
	Toplam	300	24,86	9,489						
Okula karşı olumsuz tutum	1-3 yıl	88	8,64	3,126	<b>G.Arası</b>	178,918	2	89,459	5,983	,003
	4-10 yıl	127	9,64	3,777	<b>G.İçi</b>	4440,479	297	14,951		
	11 ve üzeri	85	10,67	4,620	<b>Toplam</b>	4619,397	299			
	Toplam	300	9,64	3,931						
Uygulamalara Katılım	1-3 yıl	88	13,53	4,636	<b>G.Arası</b>	67,754	2	33,877	1,803	,167
	4-10 yıl	127	12,84	4,437	<b>G.İçi</b>	5579,642	297	18,787		
	11 ve üzeri	85	13,96	3,825	<b>Toplam</b>	5647,397	299			
	Toplam	300	13,36	4,346						
Toplam sinizm	1-3 yıl	88	61,52	16,626	<b>G.Arası</b>	3238,100	2	1619,050	4,684	,010
	4-10 yıl	127	65,83	18,364	<b>G.İçi</b>	102668,496	297	345,685		
	11 ve üzeri	85	70,18	20,739	<b>Toplam</b>	105906,597	299			
	Toplam	300	65,80	18,820						

Çizelge 4.25.'te görüldüğü üzere öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel sinizm ölçeğinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve grupların aritmetik ortalamaları arasında performansı düşüren etkenler ile uygulamalara katılım alt boyutunda anlamlı farklılık görülmezken, toplam ölçek ile diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık görülmüştür. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Scheffe testi uygulanmış, test sonuçları çizelge 4.26.'da verilmiştir.

**Çizelge 4.26. Kıdemlerine Göre Okula Karşı Olumsuz Tutum Alt Boyutu Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları**

Puan	Kıdem (i)	Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $\bar{x}$	p
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	1-3 yıl	4-10 yıl	-1,556	,963	,272
		11 ve üzeri	-3,027*	1,056	,017
	4-10 yıl	1-3 yıl	1,556	,963	,272
		11 ve üzeri	-1,471	,973	,320
	11 ve üzeri	1-3 yıl	3,027*	1,056	,017
		4-10 yıl	1,471	,973	,320
Okula Karşı Olumsuz Tutum	1-3 yıl	4-10 yıl	-1,001	,536	,177
		11 ve üzeri	-2,034*	,588	,003
	4-10 yıl	1-3 yıl	1,001	,536	,177
		11 ve üzeri	-1,033	,542	,164
	11 ve üzeri	1-3 yıl	2,034*	,588	,003
		4-10 yıl	1,033	,542	,164
Toplam sinizm	1-3 yıl	4-10 yıl	-4,304	2,579	,250
		11 ve üzeri	-8,654*	2,828	,010
	4-10 yıl	1-3 yıl	4,304	2,579	,250
		11 ve üzeri	-4,350	2,606	,250
	11 ve üzeri	1-3 yıl	8,654*	2,828	,010
		4-10 yıl	4,350	2,606	,250

Çizelge 4.26.'da görüldüğü üzere çalıştığı kurumdan uzaklaşma, okula karşı olumsuz tutum ve toplam sinizm alt boyutlarında puanların kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda, söz konusu farklılığın 1-3 yıl kıdeme sahip olanlar ile 11 ve üzeri kıdeme sahip olanlar arasında olduğu, 11 ve üzeri kıdemi olanların daha fazla sinizm yaşadıkları görülmüştür.

#### 4.5.7. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri

Öğretmenlerin sendika üyeliğine göre örgütsel sinizm düzeyleri çizelge 4.27'de verilmiştir.

**Çizelge 4.27. Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Örgütsel Sinizm Düzeyleri t Testi Sonuçları**

Puan	Sendika Üyeliği	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Çal. Kurumdan Uzaklaşma	Evet	159	19,08	7,334	3,045	298	,003
	Hayır	141	16,65	6,416			
Performans	Evet	159	25,98	9,514	2,187	298	,030
	Hayır	141	23,60	9,333			
Okula Karşı Olumsuz Tutum	Evet	159	10,07	4,219	2,035	298	,043
	Hayır	141	9,15	3,529			
Uygulamalara Katılım	Evet	159	13,32	4,268	-,180	298	,857
	Hayır	141	13,41	4,447			
Toplam sinizm	Evet	159	68,45	19,188	2,621	298	,009
	Hayır	141	62,80	17,998			

Çizelge 4.27.'de görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin sendika üyeliğine göre gruplar arasında örgütsel sinizm düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık uygulamalara katılım alt boyutu dışında toplam ölçek ile diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık görülmüştür. Toplam ölçek ve diğer alt boyutlarda sendika üyeliği olan öğretmenler sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlere göre daha fazla örgütsel sinizm yaşamaktadırlar.

#### 4.6. Korelasyon Analizi Sonuçları

Öğretmenlere uygulanan işe okul yönetiminde kayırmacılık ölçeği ile örgütsel sinizm ölçeği arasındaki korelasyon analizi sonuçları çizelge 4.28.'de verilmektedir.

**Çizelge 4.28. Kayırmacılık Ölçeği ile Örgütsel Sinizm Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

Ölçekler	N	r	p
Kayırmacılık Ölçeği- Sinizm Ölçeği	300	,540	,000*

*P<,05*

Çizelge 4.28'de görüldüğü üzere işe kayırmacılık ölçeği ile örgütsel sinizm ölçeği arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda puanlar arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlıdır. Aralarında orta düzeyde bir korelasyon olduğu görülmektedir. Bu durumda işe okul yönetiminde kayırmacılık algısı arttıkça örgütsel sinizm de artmaktadır. Kayırmacılığın sinizmi etkilediği düşünülebilir.

## 5.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Örgütsel verimlilik işyeri duygularıyla doğrudan ilişkilidir. İşyeri duyguları üzerinde etkili olabilecek faktörlerden biri çalışanın örgüt içinde kendini güvende hissetmesinin önünde engel olabilecek kayırmacılık algısıdır. Kayırmacılık bireylerin örgüte karşı olumlu tutum sergilemesini engelleyen tehditlerden biridir. Verimliliği doğrudan etkileyen diğer bir tehdit ise son zamanlarda araştırılmaya başlanan örgütsel sinizmdir. Öğretmenlerin iş hayatlarında hissettikleri duygular çerçevesinde başarılı olacakları ve hislerinin hizmete olumlu yansıtabilecekleri yönüyle değerlendirilebilir. Bu çalışmada, ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin varlığının araştırılması amaçlanmıştır. Ayrıca bireysel özellikler ile öğretmenlerin kayırmacılık algısı ve örgütsel sinizm arasında farklılık gösterip göstermediği sınıanmıştır. Bu araştırma öğretmenlerin cinsiyetlerine, işe yerleştirme şekline, yaş, medeni durumlarına, çalışmakta olduğu okuldaki görev süresi, kıdem ve meslek örgütüne üye olma durumu değişkenlerine göre öğretmenlerin okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık ile örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesiyle çeşitli değişkenler açısından ayrıntılı olarak anlaşılmasına katkıda bulunulabileceği umulmaktadır. Bu bağlamda bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlara yer verilmiş ve öneriler sunulmuştur.

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan yargıları şu şekilde sıralayabiliriz.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık ölçeğinin toplam puanların ( $\bar{x} = 51,80$ ,  $ss=21,694$ ) olduğu, planlama bağlılık alt boyutu puanlarının ( $\bar{x} = 9,67$ ,  $ss=4,312$ ) olduğu, örgütlenme alt boyutu puanlarının ( $\bar{x} = 14,29$ ,  $ss=6,364$ ) olduğu, koordinasyon alt boyutu puanlarının



( $\bar{x}=10,74$ ,  $ss=5,079$ ) olduğu, değerlendirme alt boyutu puanlarının ( $\bar{x}=17,11$ ,  $ss=8,131$ ) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık algısının düşük olduğu ancak nadiren de olsa kayırmacılık yapıldığını düşündükleri anlaşılmaktadır. Bu durumu destekler nitelikte Meriç (2012) yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri uygulamalarında nadiren kayırmacılık yapmaktadır.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeylerinde toplam ölçek ile tüm alt boyutlarda erkekler lehine anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Erkekler kadınlara göre okul yönetimini daha fazla kayırmacı davranışlar sergilediğini düşünmektedirler. Bu bulgudan farklı olarak Meriç (2012) erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha pozitif düşünmektedirler. Bayanlar okul yöneticilerinin uygulamalarında erkeklere kıyasla daha fazla kayırmacılık yaptığını düşünmektedirler. Ayrıca branşa, istihdam şekline, meslek örgütüne üye olup olmadıklarına ve mesleki kıdeme göre anlamlı fark bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin çalışma şekline göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeylerinde toplam ölçek ile tüm alt boyutlarda kadrolu olarak çalışanlar lehine anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Kadrolu olarak çalışan öğretmenler sözleşmeli çalışanlara göre okul yönetimini daha fazla kayırmacı davranışlar sergilediğini düşünmektedirler. Bu bulgulardan farklı olarak Meriç (2012)'in araştırması bulunmaktadır. Meriç çalışma şeklinin kayırmacılık algısını etkilemediği sonucu bulmuştur. Bu farklılığın örneklemden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin yaşlarına göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeylerinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık değerlendirme alt boyutu dışında anlamlı bulunmamıştır. Değerlendirme alt boyutunda söz konusu farklılığın yaşları 20-30 olanlar ile 36 ve üzeri olan grup arasında 36 ve üzeri grup lehine olduğu görülmüştür. Yaşları 36 ve üzeri olanlar okul yönetiminin kayırmacılık yaptığını daha fazla düşünmektedirler. Diğer gruplar arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Öğretmenlerin medeni durumlarına, okuldaki çalışma süresine göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeylerinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık toplam ölçek ile hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık görülmemiştir.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeylerinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık toplam ölçek ile, örgütlenme ve değerlendirme alt boyutunda anlamlı farklılık görülürken planlama ve koordinasyon alt boyutlarına anlamlı farklılık bulunmamıştır. Söz konusu farklılığın toplam ölçek ve örgütlenme alt boyutunda 1-3 yıl kıdeme sahip olanlarla 11 ve üzeri kıdeme sahip olan grup arasında 11 ve üzeri kıdeme sahip olan grup arasında değerlendirme alt boyutunda ise 1-3 yıl kıdeme sahip olan grupla 11 ve üzeri kıdeme sahip olan grup lehine, 1-3 yıl kıdeme sahip olanlarla 4-10 yıl kıdeme sahip olanlar arasında 4-10 yıl kıdeme sahip olanlar lehine anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Kıdem arttıkça kayırmacılık algısının arttığı görülmüştür. Bu bulgudan farklı olarak Meriç (2012) mesleki kıdeme göre anlamlı fark tespit etmemiştir. Bu farklılığın örneklemeden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin sendika üyeliği durumlarına göre okul yönetiminde algıladıkları kayırmacılık düzeylerinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık planlama alt boyutu dışında toplam ölçek ile diğer alt boyutlarda sendika üyeliği olanlar lehine anlamlı farklılık görülmüştür. Sendika üyeliği olanlar daha yüksek oranda kayırmacı algısı taşımaktadırlar.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ölçeğinin toplam puanlarının ( $\bar{x} = 65,80$ ,  $ss=18,820$ ) olduğu, çalıştığı kurumdan uzaklaşma alt boyutu puanlarının ( $\bar{x} = 17,94$ ,  $ss=7,013$ ) olduğu, performansı düşüren etkenler alt boyutu puanlarının ( $\bar{x} = 24,86$ ,  $ss=9,489$ ) olduğu, okula karşı olumsuz tutum alt boyutu puanlarının ( $\bar{x} = 9,64$ ,  $ss=3,931$ ) olduğu, uygulamalara katılım alt boyutunda ( $\bar{x} = 13,36$ ,  $ss=4,346$ ) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin sinizm düzeyleri toplam ölçekte, çalıştığı kurumdan uzaklaşma, performansı düşüren etkenler, uygulamalara katılım alt boyutlarında kararsızım düzeyinde okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda ise katılmıyorum düzeyinde olduğu görülmüştür. Kalağan ve Güzeller (2010: 84) eğitim örgütlerinde çalışanların da sinizm yaşayabileceğine vurgu yapmaktadırlar. İnsan ilişkilerinin yoğun yaşandığı ortamlardan olan eğitim örgütleri, girdi ve çıktısıyla dinamik bir yapıya sahiptirler. Her örgütte olabileceği gibi eğitim örgütlerinde de bireyler (öğretmenler, okul yöneticileri) tutumları, ilgileri, yaşam biçimleri, kültürleri, inanç sistemleri, değerleri ve kişilik özellikleriyle birçok faktörden etkilenirler. Bu bağlamda, örgüte yönelik olumsuz inançlara yol açabilecek bir davranış kişileri

etkiler. Kayırmacılık da kişilerin örgütlerine karşı olumsuz duygulara ve davranış eğilimlerine yol açabilir. Bu tutum ve tavırlar bireyin kişilik özelliklerinden ve çalışma koşullarından kaynaklanan sinizmi ön plana çıkarmaktadır. Yüksel ( 2015) araştırmasında ilk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okullarındaki örgütsel sinizm düzeyleri “davranışsal” ve “bilişsel” alt boyutlarda ve ölçek genelinde orta düzeyde, “duyuşsal” boyutta ise düşük düzeyde algılanmıştır.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre gruplar arasında örgütsel sinizm düzeylerinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık okula karşı olumsuz tutum alt boyutu dışında toplam ölçek ile diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık görülmüştür. Çalıştığı kurumdan uzaklaşma alt boyutunda, performansı olumsuz düşüren etkenler ve toplam ölçekte erkekler kadınlara göre daha fazla örgütsel sinizm yaşamaktadırlar. Uygulamalara katılımında ise kadınlar erkeklerden daha fazla sinizm yaşamaktadırlar. Bu bulguları destekler nitelikte Kılınç (2014)’in araştırması bulunmaktadır. Buna göre cinsiyet sinizmi etkilemektedir. Bu bulgulardan farklı olarak Yüksel (2015), Güzeller ve Kalağan (2010), Kalağan (2009), Erdost ve diğ. (2007), Kılıç (2011), Şirin (2011) ile Tokgöz ve Yılmaz (2008)’in araştırması bulunmaktadır. Farklılığın örneklem kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Öğretmenlerin çalışma şekline göre örgütsel sinizm düzeylerinde, gruplar arasında grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık uygulamalara katılım alt boyutu dışında toplam ölçek ile diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık görülmüştür. Toplam ölçek ve diğer alt boyutlarda kadrolu öğretmenler ücretli öğretmenlere göre daha fazla örgütsel sinizm yaşamaktadırlar.

Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel sinizm ölçeğinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda anlamlı bulunurken toplam ölçek ve diğer alt boyutlarda anlamlı bulunmamıştır. Söz konusu farklılığın 20-30 yaş arasında olan öğretmenler ile 31-35 yaş arasında olan öğretmenler arasında olduğu ve 31-35 yaşında olanların daha fazla sinizm yaşadığı görülmüştür. Bu bulguları destekler nitelikte Yüksel (2015), Kılınç (2014) Güzeller ve Kalağan (2010), Kalağan (2009), Erdost ve diğ. (2007), Şirin (2011), Tokgöz ve Yılmaz (2008) araştırmalarıyla tutarlılık göstermektedir.

Öğretmenlerin medeni durumlarına ve okuldaki çalışma süresine göre gruplar arasında örgütsel sinizm düzeylerinde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık toplam ölçek ile hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık görülmemiştir.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel sinizm ölçeğinde grupların aritmetik ortalamaları arasında performansı düşüren etkenler ile uygulamalara katılım alt boyutunda anlamlı farklılık görülmezken, toplam ölçek ile diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık görülmüştür. Söz konusu farklılığın 1-3 yıl kıdeme sahip olanlar ile 11 ve üzeri kıdeme sahip olanlar arasında olduğu, 11 ve üzeri kıdemi olanların daha fazla sinizm yaşadıkları görülmüştür. Literatürde farklı araştırma sonuçlarına rastlanmıştır. Bu bulguları destekler nitelikte Kılınç (2014)'ün araştırma sonucu bulunmaktadır. Bu bulgulardan farklı olarak Yüksel (2015) İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okullarındaki örgütsel sinizm düzeyi alt boyutlarda ve ölçek genelinde hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu hizmet süresi değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sinizme ilişkin algılarını değiştirmedini göstermektedir. Araştırmanın bu sonucu Şirin'in (2011) araştırmasıyla benzerlik göstermektedir. Fakat Kalağan ve Güzeller (2010) ve Kılıç (2011), öğretmenlerin hizmet süreleri arttıkça okullarındaki örgütsel sinizm düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin sendika üyeliğine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık uygulamalara katılım alt boyutu dışında toplam ölçek ile diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık görülmüştür. Toplam ölçek ve diğer alt boyutlarda sendika üyeliği olan öğretmenler, sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlere göre daha fazla örgütsel sinizm yaşamaktadırlar. Literatürde farklı araştırma sonuçlarına rastlanmıştır. Yüksel (2015) İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okullarındaki örgütsel sinizm düzeyi alt boyutlarda ve ölçek genelinde sendikaya üyelik durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuç Kılıç (2011)'in araştırmasıyla tutarlılık göstermektedir.

Kayırmacılık ile örgütsel sinizm arasında ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Aralarında orta düzeyde bir korelasyon olduğu görülmüştür. Bu durumda işe okul yönetiminde kayırmacılık algısı arttıkça örgütsel sinizmde artmaktadır. Kayırmacılığın sinizmi etkilediği düşünülebilir.

## 5.2. Öneriler

1.Eğitim ve öğretimin kalitesi öğretmenin okul yönetimine ilişkin algısıyla doğrudan ilgilidir. Öğretmen okul yönetiminin değişik nedenlerden dolayı kayırmacı davranışları olduğunu düşünüyorsa bu durum onun iş verimini ve aidiyet duygusunu ve sinizm davranışlarını etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmada da kayırmacılık algısı ile sinizm arasında pozitif ilişki olduğu sonucu bulunmuştur. Bu sebeple kayırmacılık algısının düşük olması sinizmi de azaltacaktır. Okul yönetimleri kayırmacılık algısına sebep olan fiillerden uzak durmalıdırlar. Bunun göstergesi olarak sağlıklı bir örgütsel iletişimin kurulması yoluna gidilebilir. Sosyal etkinlikler düzenlenmesi ve bu etkinliklere herkesin katılımın sağlanması yararlı olacaktır.

2.Öğretmenlerin iş yükünün azaltılmasına yönelik adımların atılması. Öğretmene baskı ile görevi dışındaki işleri yaptırmaktan uzak durulması ve işlerin yerine getirilmesinde motive edici unsurlara yer verilmesi yararlı olabilir.

3.Okul yönetiminin tüm yönetsel uygulamalarında öğretmenlerin karara katılımının sağlanması yoluna gidilmelidir.

4.Öğretmenlerin takdir edilmesi ve ödüllendirilmesinde adaletin gözetilmesi ve bu konuda objektif kriterlerin getirilmesi öğretmenlerin bu konudaki kayırmacılık algısını olumlu yönde etkileyecektir.

## KAYNAKLAR

- Açıklan, A.** (1995). *Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleri ile Okul Yöneticiliği*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Ağaoğlu, E.** (2008). “*Sınıf Yönetimiyle İlgili Genel Olgular*” *Sınıf Yönetimi*, (Editör: Zeki Kaya.) Pegem A Yayınları, Ankara.
- Ahmedi, F.** (2014). *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Anabilim Dalı.
- Akman, G.** (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, C. C.** (2001). *Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri*, Hak-İş Yayınları, Ankara.
- Aydın, İ.** (2006). *Eğitim ve Öğretimde Etik*, Pegama Yayıncılık, Ankara.
- Aydoğan, İ.** (2009). Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism and Patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, V 4, N: 1.
- Brandes, P.M.** (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences* (Dissertation of Doctor of Philosophy), The University of Cincinnati.
- Başaran, İ.E.** (1996). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Gül Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ. E.** (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ekinoks Basım Yayım ve Dağıtım, Ankara.

- Bayrak, C.** (2002). *“Bir Sistem Olarak Okul” Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, (Editörler: Özcan Demirel, Zeki Kaya). Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Bayrak, C.** (2011). *“Toplumsal Bir Sistem Olarak Okul” Eğitim Sosyolojisi* (Ed. Boyacı, A.) Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2257 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1254 Eskişehir.
- Balıkçoğlu, S.** (2013). Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları ile Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Boyacı, A.** (2011). *Eğitim Sosyolojisi* Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2257 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1254. Eskişehir.
- Bursalıoğlu, Z.** (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Pegem Yayınları, Ankara.
- Çağ, A.** (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çağlayan, A.** (2002). *İlköğretimlerde Eğitimde Yönetim ve Yönetimde Kalite*, İstanbul: Bilge, İstanbul.
- Çalık, K.** (2012). *Kamu yönetiminde etik değerlerden sapma: bir kamu örgütü üzerine alan araştırması* (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kentleşme Ve Çevre Sorunları Bilim Dalı.
- Çelik, V.** 21. (2002). *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (16-17 Mayıs 2002) Ankara Üniversitesi 1 Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları Yayın No: 191.
- Çevikbaş, R.** (2006). "Yönetimde etik ve yozlaşma", *İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, Nisan 2006, s. 265-289.

- Dursun, H. (2008).** “Kamu İhalelerinde Yolsuzluğa Karşı İdari, Cezai Yaptırımlar”, *Kamu-İş Dergisi*, Cilt: 10, Sayı:1/2008, s.133
- Eaton, J.A. (2000)** A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism (Dissertation of Master of Arts), Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto.
- Erbil, S. (2013).** *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K.ve Reyhanoğlu, M. (2007).** Örgütsel Sinizm Kavramı ile İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi. XV. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, 514-524.
- Eroğlu, E. (2013).** “*Motivasyon ve Liderlik*” *İş ve Yaşamda Motivasyon* (Ed. Tuna, Y.) Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3022 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1974, Eskişehir.
- Eryılmaz, B. (2002).** *Kamu Yönetimi*, Erkam Matbaası, İstanbul.
- Fındık, M. ve Eryeşil, K. (2012).** *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. International Iron & Steel Symposium, 02-04 April 2012, Karabük, Türkiye (1250-1255).
- Gökdağ, R. (2013).** *İş ve Yaşamda Motivasyon* (Ed. Tuna, Y.) Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3022 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1974, Eskişehir.
- Güner, A. R. (2007).** *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gündüz, Ş. (2014).** *Ruhsal Liderlik İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekânın Aracı Etkisi*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Gümüseli, A. İ. (2008).** Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (28), 531-548. *Türk eğitim Bilimleri Dergisi* Güz 2008, 6(4), 571-602,



**Hasanoğlu, M. ve Aliyev, Z.** (2007). *Yönetimde Yolsuzluk ve Mücadele Stratejileri*, Nobel Yayın, Ankara.

Hasdemir, İ. (2011). *Sosyolojik Bakış Açısıyla Yolsuzluk Olgusu*, İstanbul: Etap Yayınları.

İyi, S. (2011). *Etik* (Ed. Kuçuradi, I. Ve Taşdelen, D.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2356 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1353.

**İnceoğlu, M.** (2004). *Tutum Algı İletişim*, Ankara: Elips Yayınevi.

**İnceoğlu, M.** (1985). *Güdülenme Yöntemleri*, Ankara Üniversitesi.

**Kabataş, A.** (2010). *Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

**Kalağan, G.** (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim, Antalya.

**Kalağan, G. ve Güzeller, C. O.** (2010). "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi", Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 27, 83-97, 2010.

Kamu görevlileri etik davranış ilkeleri ile başvuru Usul ve esasları hakkında yönetmelik Resmi Gazete Tarihi: 13.04.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25785

**Karacaoğlu, K. ve İnce F.** (2012). Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business and Economics Research Journal* 3 (3), 77 – 92.

**Karakaş, M. Çak, M.** (2007). Yolsuzlukla mücadelede uluslar arası kuruluşların rolü **Maliye Dergisi** Sayı 153 Temmuz-Aralık.

**Kavruk, H.** (2013). "*Yönetişim*" *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar*, (ed.İspir, E). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2997 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1950.

- Kılıç, Ş.** (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Keçiören İlçesi Örneği). Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kılınç, S.** (2014). *Örgütsel Adaletin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Sinizm Tutumlarına Etkisi* (Malatya İli Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama) Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçükköylü, C.** (2014). *İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması* Yüksek Lisans Tezi Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Meriç, E.** (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık* Yüksek Lisans Tezi Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Programı.
- Meriç, E. ve Erdem, M.** (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 2013, Cilt 19, Sayı 3, ss: 467-498.
- Nuttall, J.** (1997). *Ahlak Üzerine Tartışmalar*, (Çev.Yıldız, A.), İstanbul: Ayrıntı yayınları.
- Öktem, M. K., Ömürgönülşen, U.** (2005). "Kamu Yönetiminde Etik Çalışmalarına Yönelik Genel Bir Çerçeve Arayışı", 2. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, *Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F.*, s. 231-237.
- Özgan, H., Külekçi, E. ve Özkan, M.** (2012). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *International Online Journal Of Educational Science*, 4(1), 196-205.
- Özkalp, E.** (2013). *Örgütsel Davranış* (Ed. Kirel, Ç. ve Ağlargöz, O.) Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2847 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1804.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.** (2005). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir.

- Özçentik, Ü.** (2014). *Türkiye’de Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Sorunlar Ve Çözüm Önerileri* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı Maliye Programı.
- Özlem, D.** (2010). *Etik, Ahlak Felsefesi*, İstanbul: Say Yayınları.
- Özsemerci, K.** (2002). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri [www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana3.asp?id=409](http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutupana3.asp?id=409), 2002. erişim tarihi: 04.02.2014.
- Polat, E.** (2014). *Kurum İçi Etkin İletişim Ortamı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Öğretmenlerin Görüşleri Açısından İncelenmesi* Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı.
- Polatcan, M.** (2012). Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Karabük İli Örneği) Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Sağır, T. ve Oğuz, E.** (2012). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin geliştirilmesi. *International Journal of Human Sciences*, 9(2), 2012, 1094-1106.
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M. L.** (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*, İstanbul, Beta, 2012.
- Sözen, S.** (2013). *Yönetim Bilimi II Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2970 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1924*, 2013.
- Sünneli Erden, P.** (2014). *The Relationship Between Paternalistic Leadership, Perceived Employment Discrimination And Nepotism* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Şişman, M.** (2015). *Eğitim ve Okul Yönetimi* (TEYÖ-601 Karip, E.). 2010. <http://www.gokhandokuyucu.com/yl/eoy.pdf> erişim tarihi:10.12.2015.
- Şirin, E.** (2011). İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (İstanbul İli, Esenyurt İlçesi

- Örneği). Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TEPAV**, (2006). Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri, Türkiye Büyük Millet Meclisi Raporu, Ankara.
- Tınaz, P.** (2011). İşyerinde Psikolojik Taciz, İstanbul: Beta.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H.** (2008). **Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel işletmelerinde Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), 283-305, 2008.
- Turan, Ş.** (2011). **Küreselleşme Sürecinde örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma**. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman.
- Türkmen, Ş.** (2011). Okullarda Yönetim Etkinlikleri, Ankara: Asil Yayın.
- Uluğ, F.** (2013). "*Kamu etiği*" *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar*, (ed.İspir, E). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2997 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1950.
- Ünlü, S.** (2013). *İş ve Yaşamda Motivasyon* (Ed. Tuna, Y.) Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3022 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1974.
- Yaman, A.** (2010). *İç Denetçinin Yeni Rolü Etik Liderlik* Kamu İç Denetçileri Derneği Denetişim.
- Yıldırım, S.** (2012). *Hemşirelik Hizmetlerinde Nedensel Yükleme Teorisi: Bir Alan Araştırması*. 28 Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15(2).
- Yıldız, K.** (2012). *Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki*. International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turcic. 8 (6), 853-879. Ankara, Turkey.
- Yüksel, C.**, (2005a). *Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik Kavramsal Çerçeve ve Uluslararası Uygulamalar* Cilt 1, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

**Yüksel, C.** (2005b). *Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik Yasal Altyapı, Saydamlık ve Ayrıcalıklar Tespit ve Öneriler* Cilt 2, İstanbul, TÜSİAD Yayınları.

**Yüksel, H.** (2015). **Örgütsel Sinizm ve Bağlılık Arasındaki İlişki İlk ve Ortaokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

**Varoğlu, D.** (2013). *Örgütsel Davranış* (Ed. Kırel, Ç. ve Ağlargoöz, O.) Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2847 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1804.



## EKLER

### ANKET FORMU

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırma, “Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesini” saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Ölçek, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise kayırmacılık uygulamalarına ilişkin ifadeler, üçüncü bölümde ise öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm ile ilgili ifadeler yer almaktadır.

Sizden istenen, ölçeklerde yer alan ifadelere görev yaptığınız okuldaki durumu göz önünde bulundurarak size en uygun seçeneği işaretlemenizdir.

Araştırma verileri yalnızca bilimsel araştırma için kullanılacak, başka kişi ya da kurumlarla paylaşılmayacaktır. Ölçekleri tam ve içten cevaplamanız, araştırmanın amacına ulaşması açısından önemlidir. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Danışman

Prof. Dr. Uğur TEKİN

Yüksek Lisans Öğrencisi

Murat KARADEMİR

### I. BÖLÜM

#### Kişisel Bilgiler

Lütfen size uygun olan ifadeyi (X) işareti ile belirleyiniz.

1. Cinsiyetiniz?

**Kadın** ( ) **Erkek** ( )

2. İşe yerleştirme tipiniz?

**Kadrolu** ( ) **Ücretli** ( )

3. Yaşınız?

**20-25** ( ) **26-30** ( ) **31-35** ( ) **36-40** ( ) **41 ve yukarısı** ( )

4. Medeni durumunuz?

**Evli** ( ) **Bekar** ( )

5. Çalışmakta olduğunuz okuldaki görev süreniz?

**1-4** ( ) **5-8** ( ) **9 ve üstü** ( )

6. Meslekteki Kıdeminiz?

**1-3 yıl** ( ) **4-6 yıl** ( ) **7-10 yıl** ( ) **11-15 yıl** ( ) **16-20 yıl** ( )  
**20 yıl ve yukarısı** ( )

7. Herhangi Bir Meslek Örgütüne Üye misiniz?

**Evet** ( ) **Hayır** ( )

## II. BÖLÜM

### Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği

Madde No	Aşağıdaki uygulamaların hangilerinde, ne sıklıkta kayırmacılık yapıldığını düşünüyorsunuz?	Sıklık Derecesi				
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
<b>PLANLAMA</b>						
1	Öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında					
2	Öğretmenlerin nöbet çizelgelerinin hazırlanmasında					
3	Sınıf dağıtımının planlanmasında					
4	Ders dağıtımının planlanmasında					
<b>ÖRGÜTLEME</b>						
5	Öğretmenlerin sosyal kulüp çalışmaları ile ilgili görevlendirilmelerinde					
6	Öğretmenlerin belirli gün haftalarla ilgili görevlendirilmelerinde					
7	Okulda oluşturulan kurullarda (satın alma, muayene ve teslim alma vb) 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)					
<b>KOORDİNASYON</b>						
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 şikâyetlerinin dikkate alınmasında					
<b>DEĞERLENDİRME</b>						
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	Sicil notlarının verilmesinde					
24	Ödüllendirilecek öğretmenlerin teklif edilmesinde					
25	Görevini aksatan öğretmenlerin cezalandırılmalarında					

**Bu konuda belirtmek istediğiniz hususlar varsa lütfen yazınız**

.....  
.....  
.....

### III. BÖLÜM

#### Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel sinizm, bir kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği <u>negatif tutum</u> olarak ifade edilebilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Okul dışındaki çevreme zaman zaman işimden yakınırım.					
2. Okul dışındaki çevremle zaman zaman okulumu eleştiririm.					
3. Yapılması düşünülen şeyler genelde beni güldürür.					
4. Toplantılarda yeni kararlar alınırken, arka daşlarımla birbirimize alaycı bakışlar atanız.					
5. Ne kadar çabalarsam da görev yaptığım okulun ciddi bir başarı yakalayacağını düşünmüyorum.					
6. Görev yaptığım okula karşı bağlılığımın zamanla azaldığını hissediyorum.					
7. Tayin/ Atama dönemini çalıştığım okuldan kurtulmak için bir fırsat olarak görüyorum.					
8. Görev yaptığım okulda, okulun gelişimi için anlamlı çok az çalışma yapılması okul yönetimine olan inancımı azaltmaktadır.					
9. Okula bilimsel/ sosyal/ kültürel anlamdaki katkılarımla genelde takdir görmemesi beni mutsuz etmektedir.					
10. Okul yöneticilerinin okul çalışanlarına saygı göstermemesi okula olan bağlılığımı zedelemektedir.					
11. Yöneticimin, bir projede çalışıp çalışmamı önemsememesi, performansımın düşmesine neden olur.					
12. Görev yaptığım okulda, yapılması gerekli olanlardan çok gereksiz işlere öncelik verilmesi okuldaki performansımı olumsuz etkilemektedir.					
13. Okul yöneticisinin, çalışanlara karşı hoşgörüsüz tutumları, yaptığım işe karşı tedirgin davranmamı sağlar.					
14. Yöneticimin, okuldaki informal gruplardan bazılarında daha yakın olması okul yönetiminin yanlış davrandığına inanmamı neden olur.					
15. Okul yöneticisinin otoriter tutumu okulda patron-işçi yapılanmasına neden olmaktadır.					



<p>Örgütsel sinizm, bir kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği <u>negatif tutum</u> olarak ifade edilebilir.</p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
16. Görev yaptığım okulda birbirinden kopuk gruplar olması okulda çalışma azmimi kılmaktadır.					
17. Görev yaptığım okulun başarılı olmasını önemsemem.					
18. Çalıştığım okulu düşündüğümde kendimi çaresiz hissedirim.					
19. Çalıştığım okulu düşündüğümde sınırlarım.					
20. Çalıştığım okulu düşündüğümde öfkelenirim.					
21. Başkalarına işimi söylediğimde utanma duygusu hissedirim.					
22. Görev yaptığım okulda, kararlara katılmak benim için önemlidir.					
23. Görev yaptığım okulda, okul yöneticisi çalışanların kararlara katılmasını önemser.					
24. Görev yaptığım okulda, yöneticim eğitimin iyileştirilmesi için çalışanlarla işbirliği yapmayı önemser.					
25. Okulun gelişimi için yaptığım işlerle gurur duyarım.					

Evrak Tarih ve Sayısı: 10/06/2016-3560



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-3560  
Konu : Murat KARADEMİR Etik Onay Hk.

10/06/2016

Sayın Murat KARADEMİR

Enstitümüz Y1312.043009 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden Murat KARADEMİR' in "ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN OKUL YÖNETİMİNDE KAYIRMACILIK ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İSTANBUL İLİ PENDİK İLÇESİ ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması gereği "Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği" ve "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeği" ile ilgili ölçekleri 18.01.2016 tarih ve 2016/01 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBÜROĞLU  
Müdür

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE8RBFL8>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik Ağı:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Canan TOPDEMİR  
Unvanı: Enstitü Sekreteri





T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.2154513  
Konu: Murat KARADEMİR

24.02.2016

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

- İlgi: a) 08.02.2016 tarih ve 344 sayılı yazınız.  
b) Valilik Makamının 24.02.2016 tarih ve 2146207 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Murat KARADEMİR'in "*Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılık Algıları ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, *uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması*, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Murat ADALI  
Müdür a.  
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler

Elektronik İmza Adı	
Sistemimizde Mevcuttur	
Adı Soyadı	MURAT ADALI
Ünvanı	Bölüm Şefi
Tarih	25.02.2016
İmza	

İl Millî Eğitim Müdürlüğü  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden e6cc-cc6d-3032-856b-12e3 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.2146207

24/02/2016

Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) İst. Aydın Üniversitesi'nin 17.02.2016 tarih ve 344 sayılı yazısı.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.  
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 22.02.2016 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Murat KARADEMİR'in "*Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılık Algıları ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*" konulu tezi kapsamında, ilimiz Pendik ilçesinde bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenlere; kişisel bilgi formu ve anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
24/02/2016

Ahmet Hamdi USTA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 27bb-04a3-303d-bcdf-efd9 kodu ile teyit edilebilir.

## ÖZGEÇMİŞ



**Ad- Soyad :** Murat KARADEMİR

**Doğum Tarihi ve Yeri:** 20/11/1985 - Araban / GAZİANTEP

**E-posta :** mrtkrdmr85@hotmail.com

### ÖĞRENİM DURUMU:

□ **Lisans :** 2006, Atatürk Üniversitesi, Erzincan Eğitim Fakültesi, Türkçe Öğretmenliği Bölümü

□ **Lisans :** 2016 (Mezun olunacak), Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü

□ **Yüksek Lisans:** Halen devam ediyor. Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Programı

### MESLEKİ DENEYİM:

□ 2006-2008 Mersin Akdeniz Ahmet Şimşek İlköğretim Okulu Türkçe Öğretmeni

□ 2008-2009 Gaziantep Araban Şerif Peri İlköğretim Okulu Asker Öğretmenlik

□ 2009-2012 Pendik Namık Kemal İlköğretim Okulu Türkçe Öğretmeni

□ 2012-2014 Pendik Namık Kemal Ortaokulu Müdür Yardımcısı

□ 2014-2015 Pendik Sultan Abdülhamit Han Ortaokulu Müdür Başyardımcısı

□ 2014-2015 Pendik Sultan Abdülhamit Han Ortaokulu Görevlendirme Okul Müdürü

□ 2015'den itibaren Pendik Sultan Abdülhamit Han Ortaokulu Müdür Yardımcısı

### ETKİNLİKLER:

□ 2008 Özel Eğitim Semineri

□ 2008 Motorlu Taşıtlı Sürücüler Sınav Sorumlusu Yetiştirme Sertifikası

- 2009 Ölçme ve Değerlendirme Seminer
- 2009 Web Tasarımı Semineri
- 2010 Okullarda İlk Yardım- İlk Müdahale Semineri
- 2013 Oryantasyon Eğitimi Semineri
- 2014 Motorlu Taşıt Sürücüleri Sınav Sorumlusu Programı Kursu
- 2014 Stratejik Plan Hazırlama Semineri
- 2014 Eğitimde Yeni Yaklaşımlar Semineri
- 2014 Ölçme Değerlendirmede Farkındalık Semineri
- 2015 Emlak Danışmanlığı Kursu

