



Received / Makale Geliş Tarihi 06.09.2023  
Published / Yayınlanma Tarihi 29.10.2023  
Volume / Issue (Cilt/Sayı) 7 (29 Ekim 100. Yıl Özel Sayısı)  
ss / pp 56-68

Research Article / Araştırma Makalesi  
10.5281/zenodo.10051304  
Mail: editor@pejoss.com

**Cengiz Pak**

<https://orcid.org/0009-0000-3161-6164>  
MEB, Denizli/ TÜRKİYE

**Sevgi Balın**

<https://orcid.org/0009-0007-0001-8496>  
MEB, Denizli / TÜRKİYE

**Fatma Gülнар**

<https://orcid.org/0009-0005-9431-9454>  
MEB, Denizli / TÜRKİYE

**Nuran Özbellek**

<https://orcid.org/0009-0001-7504-2286>  
MEB, Denizli / TÜRKİYE

**Şirin Atike Özüüçli**

<https://orcid.org/0009-0008-4321-6983>  
MEB, Denizli / TÜRKİYE

**Özden Hünkar Tıraş**

<https://orcid.org/0009-0002-7034-1225>  
MEB, Ankara / TÜRKİYE

## Kayırmacı Durumlara İlişkin Öğretmen Algıları

### Teachers' Perceptions on Favoristic Situations

#### ÖZET

Öğretmenlerin kayırmacılık durumuyla ilgili algılarının ortaya çıkarılmasına yönelik yapılan bu araştırma tarama modelinde yapılmıştır. Veriler Denizli ili merkez ilçelerinde 2023-2024 eğitim yılında çalışan 208 öğretmenden kolay ulaşılabilir örneklem yöntemiyle veriler toplanmıştır. Öğretmenlerin kayırmacılık durumuyla ilgili en yüksek algılarının “yüksek” düzeyde “Cinsiyet ayrımcılığı, kurumun verimliliği ve diğer çalışanların motivasyonunu etkiler.” maddesindedir. Bunu “yüksek” düzeyinde “Kayırmacılık olan kurumlarda, arkadaşlar arasındaki anlaşmazlıklar, iş ile ilgili sorun haline dönüşür.” ve “Politik müdahalenin, kurumun işleyişi ve çalışanların davranışlarında olumsuz etkisi bulunmaktadır.” maddelerindedir. Bulgulara göre cinsiyet ayrımcılığının en üst düzeyde olduğu görülürken bunu kayırmacılığın olduğu yerlerde anlaşmazlıkların işe sorun olarak yansıdığı ve politik etkilerin kurumların işleyişi ve çalışan davranışlarında olumsuz etkiler yarattığı izlemiştir. En düşük düzey ise “Bu kurumun çalışanları her zaman, üst-kademede çalışan tanıdıklarına veya arkadaşlarına ihtiyaç duyduklarını hissederler” ve “Bu kurumda, işe alım ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılır.” maddelerinde “orta” düzeyde tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının demografik özelliklerine göre eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği görülürken cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, ilçe ve çalıştıkları kademe göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği saptanmıştır. Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının cinsiyete göre erkeklerin kayırmacı durumlarla ilgili ortalamalarının kadınlardan daha yüksek iken yaşa göre 23-30 ve 31-35 yaşlardaki öğretmenlerin 46 yaş ve üstündeki öğretmenlere göre kayırmacı durumlara ilişkin algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının medeni duruma göre bekar öğretmenlerin daha yüksek iken branşa göre lise branş öğretmenlerinin ortalamalarının okulöncesi ve ortaokul branş öğretmenlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının görev yapılan ilçeye göre Pamukkale ilçesinde görev yapanların daha yüksek iken görev yaptıkları kademe göre liselerde çalışan öğretmenlerin diğer kademelerde çalışanlara göre daha yüksek ölçülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Kayırmacılık, öğretmen, nepotizm, ilgi, favoritizm.

#### ABSTRACT

This research, which aimed to reveal teachers' perceptions about favoritism, was conducted in the survey model. Data were collected by easily accessible sampling method from 208 teachers working in the central districts of Denizli province in the 2023-2024 academic year. Teachers' highest perception of favoritism is at a "high" level: "Gender discrimination affects the efficiency of the institution and the motivation of other employees." It is in the article. "In institutions with favoritism, disagreements between friends turn into work-related problems" at the "high" level. and "Political interference has a negative impact on the functioning of the organization and the behavior of employees." in the articles. According to the findings, while gender discrimination was seen to be at the highest level, it was followed that where there was favoritism, disagreements were reflected as problems at work and political influences had negative effects on the functioning of institutions and employee behavior. The lowest level is "Employees of this organization always feel that they need acquaintances or friends who work at higher levels" and "In this organization, there is gender discrimination in hiring and promotions." items were found to be at a "moderate" level. While it was observed that teachers' perceptions of favoritism did not differ according to their demographic characteristics and education levels, it was determined that they differed significantly according to gender, age, marital status, branch, district and the level at which they worked. According to gender, teachers' perceptions of favoritism situations were higher for men than for women, while teachers aged 23-30 and 31-35 had higher perceptions of favoritism than teachers aged 46 and over. It has been determined that teachers' perceptions of favoritism are higher for single teachers according to marital status, while the average of high school branch teachers according to branch is higher than preschool and secondary school branch teachers. Teachers' perceptions of favoritism were measured to be higher in those working in Pamukkale district than in the district they worked in, while teachers working in high schools were measured higher than those working in other levels, depending on the level they worked in.

**Keywords:** Favoritism, teacher, nepotism, perception, favoritism.

## 1. GİRİŞ

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler ve yöneticiler atama ve yer değiştirme süreçlerinde bir takım kriterlere bakılmaktadır. Ancak bu kriterler her zaman herkese aynı biçimde uygulanamayabilmekte ve bazı rutin dışı durumlar yaşanabilmektedir. Bu durumlar kamu yaşamında kayırmacılığı akla getirmektedir. Özellikle yönetici atamalarındaki ve ilk atama yerleştirmedeki mülakatlar bu duruma daha çok sebep olmaktadır. Kayırmacılık gerek özel yaşam gerekse kamusal hayatta hoş karşılanmayan bir durumdur. Özellikle kamuya personel alımında ilke ve değerleri göz önüne almaksızın “arkadaşlık, akrabalık/yakınlık aynılık” vb. bakılarak ve yeterliklerine bakılmaksızın istihdam etme, onları destekleme, öncelik verme ve kollama ayrıcalıklı davranma kayırmacılık olarak değerlendirilmektedir (Araslı ve Tümer, 2008). Öğretmenler arasında geçen bazı diyaloglarda da bu durumların yansıması, STK, sendika, siyasi görüş ve düşüncel farklılıklarının bu durumu tetiklemesi öğretmenlerde bu konuda bir algının oluşmasına neden olmaktadır. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütleri için de istenmeyen bir durum olan kayırmacılık olgusu son zamanlarda sıklıkla dillendirilen bir konu olarak göze batmaktadır. Bundan dolayı bu araştırmada kayırmacı durumlara ilişkin öğretmen algıları araştırılmıştır.

### 1.1. Kayırmacılık Kavramı

Kayırmacılık kelime anlamı olarak "birini koruyarak, elini tutarak, patronluk taslayarak, başkası veya çalışması pahasına bir kimseyi elde tutmak, haksız yere kolaylaştırıcılık yapmak, lütufta bulunmak suretiyle bir kimsenin başarısını sağlamak" demektir (TDK Sözlüğü, 2022). Yine kayırmacılık/nepotizm, kayırılanlar ve kayırılanlar dışında bir grup veya topluluğu kayırmak için "adaletten ve doğruluktan sapma" olarak ifade edilebilir (Gönülaçar, 2014; Erdem, 2010). Kayırmacılık kişisel veya toplumsal olarak "istenmeyen", "uygunsuz", "ayıp" olan, ancak "zorunlu olduğunda çekinmeden kullanılan" "kalıplaşmış bir davranıştır (Biber, 2016). İngilizcede "favoritizm" olarak kullanılan kayırmacılık kavramı, "güç sahibi olanların bir birey veya grup için haksız desteği" anlamına gelmektedir.

Kayırmacılık davranışı toplumun her kademesinde, birbiriyle akraba olan bireyler arasında görülebilir. Akrabalık, dostluk, akran ilişkileri, aynı sektör, aynı klan, aynı cinsiyet, aynı şehir, aynı din, aynı klan, hemşehri, komşular vs. Pek çok sosyal ilişki insanları birbirine yaklaştırır ve kayırmacılığın önünü açar (Özkanan ve Erdem, 2015). Tarihi zaman dilimi incelendiğinde, tercihli davranışın özünde herhangi bir değişim olmamıştır. “Kayıran ve kayırılan arasında oluşan ilişki dikey ve hiyerarşiktir.” Kayıran kişi kayırılan kişinin hamisi, ilişkinin ön saflarında her zaman yer alır. Menfaat sahiplerini gözetir, destekler ve işlerinin kolay olmasını sağlar (Gönülaçar, 2014). Bu ilişkide menfaat sahibi sadece kuvvet ve prestij elde etmekle kalmaz, aynı zamanda maddi çıkarlar da elde eder. Yararlanıcılar "somut, geçici ve acil" faydalar elde ederler. Bu nedenle tercihli olan bir ilişkinin her iki tarafın faydasına olduğu inkâr edilemez bir gerçektir (İlhan ve Aytaç, 2010).

Kayırmacılığın olumsuz sonuçlarının ortaya çıkmasıyla liyakat sistemine olan ihtiyaç artmış ve zaman içinde demokrasi ile yönetilmeyen yönetimlerde bile liyakat sisteminin uygulanması ağırlık kazanmıştır (Gönülaçar, 2014). Bir takım gelişmiş ülkelerde, bürokrasiden gelmeyen veya bu gruba dâhil olanlarla yakından ilişkili olmayan siviller, inisiyatifi kullanarak devlet kurumlarında liyakat sistemini benimsetmeye çalışmaktadırlar (Çetinkaya vd., 2017). Bu bireylerin kayırmacılıkları daha çok “yığıtlık” biçiminde algılansa da (Aytaç, 2010), kayırmacılık etik olmayan ve yasalarda suç sayılan bir uygulama olarak bilinmektedir (Gür, 2014). Performansa dayalı bir yönetim anlayışı hem devlet hem de özel şirketlerde fırsat eşitliği yaratacağı gibi çalışan verimliliğini de arttırmaktadır (Dikmetaş, 2010). Bunun bilincinde olan yapılar ehliyet ve liyakat esaslı işe alımı incelemektedir.

### 1.2. Yaşamda Kayırmacılık

İnsan sosyal yaşamın bir parçası olarak kendine yakın olanlarla bir arada olma ve güven duyma eğilimi taşımaktadır. Bu nedenle bireyler dünya görüşlerini şekillendirmek için genellikle belirli bir sosyal gruba, özellikle de inançlarını ve davranışlarını paylaşımlara güvenirlir. Esasen, insanlar sosyal hiyerarşi içinde kendilerine benzeyenlerle ilişki kurma ve onlarla hareket etme eğilimindedir (Turhan, 2013). Aynı fikirde olanlarla birlikte hareket etme eğiliminin doğal bir insan davranışı olduğu çıkarımı yapılabilir. Çoğu zaman belirsizlik ve güvensizlik duyguları tarafından motive edildiğinden, bireylerin akranlarının arkadaşlığını aramaya yönelik doğal eğilimlerinin dikkate alınması takdir edilecektir (Barut, 2015). Doğası gereği aile kavramına benzemektedir. Bunun yanı sıra insanlar bireysel farklılıklar nedeniyle kendilerine benzeyen veya yakın olanlarla bir araya gelme eğilimindedir. Bu gruplar sosyalleşme açısından önemlidir ve öncelik verilmelidir. Kanaatimce, adam kayırma, benzer özellikleri paylaşan bireyler arasında bir birlik duygusunu geliştirme arzusundan doğabilir. Esasen kayırmacılığın, sosyal yapıların karmaşıklığını ve belirsizliğini

hafifletmek için aile ve tanıdıklarla bir topluluk oluşturma ihtiyacından kaynaklandığı ileri sürülebilir (Asunakutlu, 2010).

Sosyal bağlantılar oluşturan bireylerin arkasındaki itici güç, sosyal çekim olarak bilinen şeydir. Bu süreç, sosyal mübadele mekanizmalarının gelişiminin habercisi olarak hizmet eder. Bir toplumun parçası olmanın bireyler arasında sürekli etkileşimi içerdiği ve dolayısıyla sosyal etkileşimi teşvik ettiği yaygın olarak kabul edilmektedir. Karmaşık toplumsal yapıların bu etkileşimlerden doğabileceği kavramı, sosyal mübadele teorisi olarak adlandırılır (Bursalıoğlu, 2010). Sosyal mübadele teorisi, insan davranışının mantığının ödül almak veya cezadan kaçmak olduğunu varsayar. Bu durum insanları belirli bir denge kurmaya zorlamaktadır. Sosyal mübadele teorisine göre, toplumlardaki insanlar birbirleriyle sonsuz mübadelelerde bulunurlar ve bu mübadelelerde verdikleri ile aldıkları arasında bir denge beklerler. Bu nedenle insan ilişkileri, verme ve alma arasındaki dengeye dayanır. Bu, herhangi bir zamanda bir yanıt beklenebilecek şekilde gelişebilen bir süreçtir (Aytaç, 2010). İnsanlar, etkileşimde buldukları kişilere verdikleri konusunda adil beklentilere sahiptir. Bu bağlamda, sosyal mübadele teorisyenleri karşılıklılığı insan etkileşiminin sonunda oluşan en temel göstergesi olarak görürler. Kayırmacılık olgusu da karşılıklılık ilkesine dayanmaktadır. Taraflar kendi çıkarlarını göz önünde bulunduracaklardır. Bu karşılıklılık çerçevesinde, kayıran ile kayırılan arasında nepotizm ortaya çıkmaktadır. Taraflar çıkarına uygun olarak mübadele için karşılıklı adım atarlar (Özkanan ve Erdem, 2014). Bu açıdan kayırmacılık, sosyal alışveriş sistemindeki belirli bireyleri gözetleme, destekleme, koruma gibi eylemlerle tercih etme eylemi olarak tanımlanabilir. Buna karşılık, ayrıcalıklı kişi sadakat, itaat ve destek eylemleriyle minnettarlığını ifade edebilir (İlhan ve Aytaç, 2010). Genel olarak, adam kayırma eylemi her iki tarafı da minnettar hissettirebilir (İlhan ve Aytaç 2010). Minnettarlığını ifade etmek isteyen kişi, bir borcu geri ödeme duygusu yaratarak, diğer bireye yardım sunmanın yollarını arar. Her iki taraf da değişimden memnunsa, devam edebilir. Ancak taraflardan biri diğerinin ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa borçlu hissedebilir. Bu, bir tarafın daha fazla yetkiye sahip olduğu bir güç dinamiği ile sonuçlanabilir (Bursalıoğlu, 2010). Verici ve alıcı, gözlemci ve gözlemlenen veya velinimet ve yararlanıcı arasındaki ilişki, üst-ast ilişkisine benzer şekilde hiyerarşik ve asimetrik olabilir (Kurtoğlu, 2012; Barut, 2015). Kurtoğlu'na (2012) göre ilişkilerin oluşması, kişiler arasında samimiyet ve alışverişi gerektirir ve insanların kişisel çıkarlarını güçlü konumdakilere karşı aşkla karıştırması ve yalnızca sağladıkları faydalara dayalı arkadaşlıklara yol açması yaygındır. Ancak, bu ilişkilerin faydalar sona erdiğinde sona erebileceğini kabul etmek gerekmektedir.

Kayırmacılığın bir toplumda yaygınlaşması ancak kültürel değerlere dayalı normal bir davranış olarak kabul edilmesiyle mümkündür. Bununla birlikte, aile dinamikleri, yetiştirilme tarzı, aile ilişkileri ve devletin rolü dâhil olmak üzere çeşitli sosyo-kültürel faktörler toplumda kayırmacılığın ortaya çıkmasına katkıda bulunur (İlhan ve Aytaç, 2010). Bir toplum kültüründe aileye yüksek değer verilir ve hak, adalet gibi etik ilkelerden daha fazla değer verilirse, akrabaları koruma, destekleme, öncelik verme gibi kayırmacılık göstergelerinin günlük yaşamda daha da yaygınlaşmasına neden olabilir. Bu da kayırmacılığın toplumsal yapıya (Bayhan, 2002) hâkim olmasına neden olabilir. Nepotizm, geleneksel aile ve akrabalık bağlarının güçlü olduğu toplumlarda ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir. Kültürel normlardan doğabilecek etik boşlukları dikkate almak önemlidir. Sosyal bilimciler, adam kayırmanın genellikle sosyal geleneklerden etkilendiğini belirtmişlerdir. Etkileşim ve sosyalleşmeyi içeren herhangi bir sosyal sistem, olumlu tutum ve davranışlar için bir üreme alanı yaratabilir. Askeri veya okul arkadaşlıkları, aile ilişkileri veya din veya ırk gibi ortak özellikler, benzerlikler ve aidiyetler, geleneksel toplumlarda ekonomik, bürokratik, politik ve örgütsel yapılarda adam kayırmaya yol açabilir. Bu model bu güne kadar devam (Özkanan ve Erdem, 2014) ediyor. Sosyalleşme süreci, insanların ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olur ve aralarındaki ilişkileri geliştirir. Sosyalleşme yoluyla, bireyler doğal olarak etkileşim, işbirliği, dayanışma, destek ve çatışma çözme kalıpları geliştirir. Ancak bu işlem sonucunda aksaklıklar yaşanabilmektedir. Sosyalleşmenin, kayırmacılığa değil, karşılıklı saygıya dayalı ilişkiler kurmanın temeli olduğunu anlamak önemlidir (Kurtoğlu, 2012).

### 1.3. Kayırmacılık Türleri

Kayırmacılık davranışı, değişik sosyal kesimlerde var olan ve farklı insanlar arası ilişkiler, kurulan yakınlık veya oluşan beklentiler nedeniyle meydana çıkan bir durumdur. Bu denli genişliği olan bir ortamda, farklı biçimdeki davranış türlerini net bir şekilde ayırt etmek ve bu davranışları belirli özelliklere göre kategorilendirmek oldukça zordur (Gür, 2014; Aksoy, 2016). Çoğu zaman olumsuz bir davranış şekli olarak kabul edilen kayırmacılık davranışı, farklı çeşitleri ve iç içe geçmiş yapılarıyla pek çok araştırmacı tarafından tartışılmakta ve literatürde kavram karmaşasına yol açmaktadır. Örnek olarak nepotizm teriminin kendi anlamından genişleyerek kronizm davranışını da içine alarak kullanılması (Asunakutlu ve Avcı, 2010) bu duruma örnek verilebilir.

Kayırmacılık teriminin değişik araştırmacılar tarafından farklı farklı tanımlandırıldığı ve kategorize edildiği ortaya çıkmıştır. Uncu ve Şalvarcı Türeli'ye (2017) göre kayırmacılık, liyakati görmezden gelerek kişisel kan bağlarını ve dostlukları dikkate alan bir davranıştır ve çoğu zaman nepotizm, kronizm, siyasi kayırmacılık, cinsiyet kayırmacılığı gibi birçok çeşidi bulunan davranış biçimidir. Büte ve Tekarslan (2010) Meriç ve Erdem (2013) Kurt ve Doğramacı (2014)'ya göre ise kurumsal yaşamda karşılaşılan kayırmacılık türleri akrabalar, arkadaşlar, politikacılar, hizmet sağlayıcılar, cinsel kayırmacılık ve patron kayırma çeşitleridir. Ayrıca oy kaygısı ve lobicilik (Gönülaçar, 2014) kayırmacılık biçimleri arasında yer almaktadır.

#### 1.4. Türkiye'de Kamuda Kayırmacılığa Karşı Yapılan Çalışmalar

Türkiye'de kayırmacılığa karşı 2004 yılından önce yasal erkin olmadığı görülmektedir (Kurtoğlu, 2012). Bu durum yolsuzluk iddialarının yaygınlığı, yolsuzluk ve etik dışı davranışlar yasal bakımdan bu durumun yasaklanmasına neden olmuştur (Baydar, 2004). Kayırmacılık ve bu nevi davranışların kamu idaresi içinde örgütsel ve yönetsel konular olarak ele alınması önemlidir (Polat ve Kazak, 2014). Tarihi faktörlere kadar izlenebilen rüşvet ve yolsuzluk, geliőmekte olan ülkelerin karşılaştığı en büyük zorluklar arasında yer almaktadır (Aydoğan, 2009). Türkiye'de siyasette, özellikle bürokraside ve işadamları arasında yolsuzluk ve usulsüzlük iddiaları var. Bu, kamu kaynaklarının kişisel kazanç için uygunsuz bir şekilde tahsis edilmesini, destekçiler ve müttetikler için haksız avantajları ve adam kayırmayı içerir. Daha önce tartışılan ve halen tartışılan yapıların, bazı olaylar sonucunda kamuoyunun ilgisini çektiği ve yeni geliőmeleri tetiklediği söylenebilir (Araslı vd., 2006). Kayırmacı tutum ve davranışların kamu kurum ve kuruluşları üzerinde olumsuz etkileri olmaktadır. Bu davranışlar, toplumumuzda liyakat ve yeterliliğe verilen değeri azaltırken örgütsel adaleti bozabilir ve vatandaşların devlete olan güveni zedeleyebilir (Polat ve Kazak, 2014). Bundan dolayı bu olumsuzlukların olmaması için gerekli tedbirlerin alınması ve çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu çerçevede Kamu Görevlileri Etik Kurulu, bu eksikliği gidermek üzere 2004 yılında 5176 sayılı Kanun'u çıkarmıştır. Bu kanun, Kamu Görevlilerinin 13.04.2005/25785 tarihinde yayınlanan Etik Davranış Esasları ve Başvuru Usulleri Hakkında Yönetmelik'te belirtilen kamu çalışanları için etik ilkelerin oluşturulmasına yol açmıştır. Bu düzenleme tüm kamu çalışanlarını kapsamakta olup, görevlerini kişisel çıkarları için kullanmalarını veya arkadaş, aile veya herhangi bir grup lehine ayrımcılık yapmalarını yasaklamaktadır. Bu düzenlemenin üçüncü şahıslar için de geçerli olduğunu belirtmek önemlidir. Bu nedenle, yöneticiler dahil tüm kamu görevlileri bu ilkelere uymakla yükümlüdür. Maalesef mevcut uygulamalara bakıldığında ülkemizde kayırmacılığın ve liyakatsiz atamaların önlenmesi için düzenlememizin yeterli olmadığı görülmektedir. Toplumun bazı üyeleri bunu desteklese de, bu sorunu ele almak ve uygulamalarımızı gelişmiş uluslararasılarla uyumlu hale getirmek için potansiyel olarak bir anayasa değişikliği de dâhil olmak üzere daha güçlü yasal önlemlere acilen ihtiyaç duyulduğuna inanıyoruz. Yetkinliğe değer veren liyakata dayalı bir sisteme öncelik vermeli ve bunun uygulanması için çalışmalıyız. Nihayetinde, sosyal büyüme ve geliőmeye ulaşmanın bir güven ve adalet temeli gerektirdiğinin farkındayız.

#### 1.5. Okul Yönetiminde Kayırmacılık

Türkiye'nin toplumsal yapısından kaynaklandığına inanılan kayırmacılığın sosyal davranış bozuklukları okullarda da kendini gösterebilmektedir. Bu, yeterlilik, liyakat ve işe uygunluk gibi niteliklere öncelik veren liyakat ilkesini ciddi şekilde baltalayabilir. Sonuç olarak, kayırmacılık okulların verimliliğini ve etkililiğini engelleyebilir. Bu konuyu ele almak için, Türkiye'deki yasa ve yönetmelikler, okul müdürlerine hem genel hem de özel eğitim politikalarını ve hedeflerini uygulama yetkisi ve sorumluluğu vermiştir (Aksoy, 2016). Dolayısıyla bu yükümlülükleri yerine getirmek ve eğitim politikalarının sağlıklı bir şekilde uygulanmasını sağlamak okul yöneticilerine düşmektedir (Kaya, 1991). Okul yöneticileri, sorumluluklarını yerine getirirken mesleki etik ilkeleri gözetmekle yükümlüdürler (Bursalıoğlu, 2010). Yönetimde etik olmadığı düşünölen kayırmacılığın (Aydoğan, 2009; Polat ve Kazak, 2014), evrensel olarak kabul görmüş açık etik ilkeler ve sınırlar oluşturarak önlenmesi önemlidir. Bu, yöneticilerin eylemlerinin yalnızca kendi bakış açılarına dayalı olarak etik olduğu algısından kaçınmasına yardımcı olacaktır (Araslı vd., 2006). Ayrıca bu, toplumlar arasındaki kültürel veya sosyal farklılıklar nedeniyle doğabilecek etik çatışmaları veya yanlış anlamaları önleyecektir (Turhan, 2014; Erdoğan, 2007). Yönetilenlerin (çalışanların) görüşleri, yönetimin aldığı kararların etik olup olmadığını belirler. Diğer bir deyişle, alınan kararlar ilgili taraflar açısından etik olmalıdır. Ayrıca kararlar, bireysel veya grup çıkarlarını dikkate almadan, ancak örgütsel hedeflere ulaşılmasına bağlı kalarak herkesin çıkarına olacak şekilde alınmalıdır (Aydın, 2002). Okul yöneticilerinin karar alma ve davranışlarında evrensel etik değerlere bağlı kalmaları zorunludur (Aksoy, 2016). Karar verme süreçlerinde ve kaynakların tahsisinde adalet ve eşitlik sergilemelidirler. Bu nedenle yönetim, tarafsız, adil ve şeffaf uygulamaların uygulanmasına öncelik vermelidir (Akyüz ve Özyer, 2016;

Uğurlu, 2009). Okul yöneticilerinin adalet, dürüstlük ve tarafsızlıklarının sorgulanmasının, öğretmenlerin ve diğer çalışanların moralini olumsuz yönde etkileyebileceği belirtilmiştir. Yöneticilerin iş ve işlemlerinde olası kayırmacılığı önlemek için adil, eşit, dürüst ve tarafsız özelliklerini her zaman ön planda tutmaları önemlidir (Akyüz ve Özeyer, 2016). Geçmişte okul müdürü adayları, alandaki yeterliliklerine göre değil, siyasi aidiyetlerine, siyasetçi ve bürokratlarla olan bağlantılarına göre seçiliyordu (Çelikten, 2004).

Aydoğan (2009) tarafından Kayseri ilindeki ilk ve ortaokullarda ulusal eğitim sistemindeki önyargıları tespit etmek için gerçekleştirilen bir çalışmada, katılımcılar yöneticilerin beceri ve yeteneklerini uyumlu siyasi görüşlere ve destekçilere sahip kişilere yansıtmadıklarını bildirdiler.

Bunu Yanında öğretmenler

1. MEB Merkezi kademedeki idarecilerinin atamasında, öğretmenler ile okul yöneticileri arasında alınan kararlar:

2. Okullara öğretim materyali temininde,

3. Hangi okulların sosyal faaliyetlere katılması gerektiğine karar verirken:

4. Öğretim üyelerini üst düzey ulusal ve uluslararası pozisyonlara atarken:

5. Taşra teşkilatında il milli eğitim ihaleye girerken

6. Enstitü, kurs veya özel okul kurarken;

7. Kaynakları dağıtırken,

8. Binayı kullanırken:

9. Daire Başkanlığı tarafından temin edilen araç ve kurumları kullanırken:

Kurum müdürlerinin, öğretmenlerin talep ettiği izin konusunda bazı bireylere gösterdiği müsamahada,

11. Öğretmenlerin zamanında giriş çıkışları ile ilgili olarak:

12. Akademik ve mali fayda sağlayabilecek etkinliklere katılacak kişileri seçerken kayırmacılık olduğuna inanıyorsunuz.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın 22 Nisan 2017 tarihinde yayınladığı "Eğitim Kurumlarında Görevlilere Atanma Tedbirleri" çalışmasında da yukarıdaki anket sonuçlarına benzeyen durumlara ulaşmak söz konusudur. Özellikle eğitim sektöründe öğretmenlere yönelik bu güvensizliğe yol açan haksız uygulamalar algısının Türkiye için tehlikeli bir konu olduğu ve önlem alınması gerektiği düşünülmektedir. 5176 Sayılı Kamu Hizmeti Etik Komisyonu Kanununa uymakla yükümlü ancak aynı zamanda mesleki etik kurallarını da uygulayan bir kurum yapısı gereği daha şeffaf olmalıdır (Akyüz ve Özeyer, 2016). Otoriteye ve nüfuzla sahip okullar, mümkün olan en kısa sürede ortadan kaldırılması gereken başka bir sosyal kayırma kaynağı veya nedeni olabilir. Okul idaresinin açık, hesap verebilir, doğruyu yanlıştan ayıran bir okul yönetimine geçilmesi, kapalı ve gizli yönetim kültürünün terk edilmesi önerilebilir (Argon, 2016; Turan, 2014). Gerçekten de katılımcılığa ve şeffaf okul yönetimine dayalı bir toplum, daha gelişmiş bir toplum veya ülkedir. Eğitim yönetimi tercihlerini değerlendirirken eğitim kurumlarının kadrolarını siyasetçilerin belirlediği bilinmektedir ancak siyasetçilerin yetenek ilkesine göre hareket etmedikleri ortaya çıkmıştır (Barut, 2015). Bu durum nedeniyle eşitlik ilkesi ihlal edilmekte, öğretmenler arasında himayecilik/kayırmacılık kavramı yerleşmeye başlamakta, sosyal adalet bozulmakta ve dolayısıyla eğitim kurumlarına olan güven azalmaktadır (Biber, 2016). Bu, toplumsal ahlaki tesis etme eylemi değil, aynı zamanda toplumsal çürümeyi hızlandırma eylemidir. Okulların yanında milli eğitime bağlı diğer eğitim kurumları da bu bozulmaya maruz kalmaktadır. Siyasilerin nüfuz kullanmalarının engellenmesi, üst düzey yetkililerin atamalarına keyfi müdahalelerin önlenmesi ve bu konuda gerekli yasal ve idari reformların yapılması uygun olacaktır (Biber, 2016; Turhan, 2014). Tanım olarak okul yönetiminde ayrımcılık, idareci olanların kurumun iş ve işlemlerinde kendi menfaatlerini önceleyerek hukuksuz bir şekilde her türden dostluk (ordu, okul, mahalle, kardeş vb.) ve her türlü akrabalık /yakın olma( amca, yeğen, yapılan iş, kabile) ve her türden aynı olma (dın, mahalle, siyasi parti, cinsiyet vb.) türden etkileme araçlarını kullanarak sadece kendi etrafındakilere destek olarak himaye etme vb. davranışlarla ayrıcalık tanıma olarak ifade edilebilir (Argon, 2016).

Bu araştırmanın amacı; kayırmacı durumlara ilişkin öğretmen algılarının ortaya çıkarılması ve bu algılarının öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip-göstermediğinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu çerçevede alt problemler şöyle belirlenmiştir:

1. Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının ortaya çıkarılmasına yönelik olduğu için bir durumun taranmasını kapsamaktadır. Bu durum ölçek kullanılarak yapılmıştır. Bu nedenle çalışma nicel ve tarama modelindedir. Tarama modelleri var olan bir durumu mevcut olduğu haliyle betimlemeye yönelik çalışmalardır ve genel yargıya ulaşmak amacıyla evrenin tamamı ya da evreni yansıtacak grup veya örneklem ile yapılan tarama çalışmaları olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2020).

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Denizli ili merkez ilçelerinde 2023-2024 eğitim yılında resmi okullarda çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Evrenin bütün özelliklerini yansıtacak özelliklerde 208 öğretmen kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle seçilerek veriler toplanmıştır. Verilerin toplanması çevrimiçi yöntemle tamamen gönüllü öğretmenlerin katılımıyla sağlanmıştır. Veriler 2023 Eylül ayında ve çalışan öğretmenlerden elde edilmiştir.

Araştırmaya gönüllü olarak katkı sağlayan öğretmenlerin demografik özellikleri dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Öğretmenlerin Demografik Özellikleri Dağılımı

		<i>f</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Cinsiyet	Kadın	122	58,7
	Erkek	86	41,3
Yaş	23-30	32	15,4
	31-35	46	22,1
	36-40	64	30,8
	41-45	30	14,4
	46+	36	17,3
Medeni durum	Evli	159	76,4
	Bekar	49	23,6
Eğitim düzeyi	Lisans	161	77,4
	Lisansüstü	47	22,6
Branş	Sınıf	87	41,8
	Lise branş	35	16,8
	Okulöncesi	30	14,4
	Ortaokul branş	56	26,9
İlçe	Pamukkale	97	46,6
	Merkezefendi	111	53,4
Kademe	İlkokul	90	43,3
	Ortaokul	43	20,7
	Okulöncesi	38	18,3
	Lise	37	17,8

Tablo 1 incelendiğinde öğretmenlerin % 58,7’si kadınlardan oluşmaktadır. Öğretmenlerin % 30,8’i 36-40 yaşlarda ve % 22,1’i 31-35 yaşlardadır. Öğretmenlerin % 76,4’ü evli ve % 23,6’sı bekar. Öğretmenlerin % 77,4’ü lisans mezunu iken % 22,6’sı lisansüstü mezundur. Branş olarak % 41,8’i sınıf ve % 26,9’u ortaokul branş öğretmenlerinden oluşmaktadır. Görev yaptıkları ilçe dağılımının ise % 53,4’ü Merkezefendi ilçesinde % 46,6’sı Pamukkale ilçesinde çalışmaktadır. Öğretmenler kademe olarak % 43,3’ü ilkokullarda, % 20,7’si ortaokullarda çalışmaktadırlar.

### 2.3. Verilerin Toplanması

Veri toplamak için kişisel bilgi formu ve Örgütsel Kayırmacılık Ölçeği kullanılmıştır. Kayırmacılık ölçeği Araslı ve Tümer (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 5’li likert tipinde 25 maddeden oluşmaktadır. Ölçek ile toplanan verilerin bu çalışmadaki güvenilirlik katsayısı ,87 ve yüksek düzeyde hesaplanmıştır.

### 2.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 24 programı kullanılmıştır. Verilerin geçerlik analizi Cronbach’s alpha analiziyle yapılmış ve Alpha katsayısının ,87 ve yüksek geçerlikte olduğu görülmüştür. Verilerin normal dağılım analizi basıklık ve çarpıklık analizi ile yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Verilerin Normallik Testi Sonuçları

	Basıklık (Kurtosis) Değeri	Çarpıklık (Skewness) Değeri
Genel kayırmacılık algısı	,367	,403

Tablo 2 incelendiğinde Nomofobi ölçeği ile elde edilen verilerin normal dağılım analizi basıklık ve çarpıklık değerlerinin 367 ve ,403 olduğu görülmektedir. Kalaycı (2016) çalışmalarında basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ile +1 arasında ise normal dağılım gösterdiğinin kabul edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Buna göre veriler normal dağılım göstermektedir. Normal dağılım gösteren verilerin analizlerinde parametrik testlerin kullanılması gerekmektedir. Bundan dolayı analizlerde parametrik testler yapılmıştır. Öğretmenlerin kayırmacılık algılarının yorumlanmasında aşağıda verilen eşik değerler göz önünde bulundurulmuştur.

1,00 – 1,80 Düşük

1,81 – 2,60 Hafif

2,61 – 3,40 Orta düzeyde

3,41 – 4,20 Yüksek

4,21 – 5,00 Çok yüksek

Verilerin analizlerinde frekans, ortalama, standart sapma, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi ve Post Hoc Tukey testleri yapılmıştır.

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Öğretmenlerin Kayırmacı Durumlara İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algıları ne düzeydedir?” şeklinde belirlenmiştir. Problemin çözümüne ilişkin frekans, ortalama, standart sapma ve düzeylerine yönelik analiz sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin Kayırmacı Durumları İlişkin Algı Düzeyleri

Maddeler	n: 208	$\bar{x}$	s	Düzeyi
1. Bu kurumun çalışanları her zaman, üst-kademede çalışan akrabalarına ihtiyaç duyduklarını hissederler.		3,14	,76	Orta
2. Bu kurumun çalışanları her zaman, üst-kademede çalışan tanıdıklarına veya arkadaşlarına ihtiyaç duyduklarını hissederler.		3,12	,88	Orta
3.Yöneticiler, üst-kademe yöneticiler ile arkadaş / tanıdık ilişkileri olan çalışanlarından çekinirler.		3,35	,89	Orta
4.Yöneticiler, üst yöneticiler ile yakın kişisel bağları olan çalışanların olmasından rahatsız olurlar.		3,42	,87	Yüksek
5.Sadece aile bağlarından dolayı terfi ettirilen veya ödüllendirilen çalışanlar, bu kurumda olumsuz etki yaratmaktadır.		3,80	,91	Yüksek
6.Sadece arkadaş veya tanıdık ilişkilerinden dolayı terfi ettirilen veya ödüllendirilen çalışanlar, kurumdaki diğer çalışanları olumsuz etkilemektedir.		3,95	,88	Yüksek
7.Kurum yöneticilerinin aile üyeleri veya akrabaları ile konuşurken her zaman dikkatli davranırım.		3,58	,89	Yüksek
8.Kurum yöneticilerinin arkadaş veya tanıdıkları ile konuşurken her zaman dikkatli davranırım.		3,61	,87	Yüksek
9.Yöneticilerin akrabaları, hiçbir zaman yeteneklerinden mi, aile bağlarından mı dolayı atandıklarını gerçekten bilemedikleri için hayal kırıklığı yaşarlar.		3,44	,57	Yüksek
10.Yöneticilerin arkadaşları ve tanıdıkları, hiçbir zaman yeteneklerinden mi kişisel nedenlere bağlı olarak mı terfi edildiklerini veya ödüllendirildiklerini bilemedikleri için hayal kırıklığı yaşarlar.		3,38	,81	Orta
11.Bir yöneticinin akrabası kurumda işe başlarsa, diğer çalışanlara beklentilerini karşılayamaz.		3,62	,80	Yüksek
12.Bir yöneticinin arkadaş veya tanıdığı, kurumda bir pozisyona atandığında, diğer çalışanların beklentilerini hiçbir zaman karşılayamaz.		3,52	,90	Yüksek
13.Akrabaların çok olduğu kurumlarda çalışanlar, işten çok aile ile ilgilidirler.		3,75	,91	Yüksek
14.Yöneticiler, arkadaşlarının veya tanıdıklarının performansları veya kurumun verimliliğinden, arkadaşlarını veya tanıdıklarını iyi görevlerde olmalarını sağlamak ile ilgilidirler.		3,58	,10	Yüksek
15.Kayırmacılık olan kurumlarda, aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar, iş ile ilgili sorun haline dönüşür.		4,03	,87	Yüksek
16.Kayırmacılık olan kurumlarda, arkadaşlar arasındaki anlaşmazlıklar, iş ile ilgili sorun haline dönüşür.		4,11	,87	Yüksek
17.Yöneticilerin akrabalarının istihdamına izin veren kurumlarda, akrabalık ilişkisi olmayan kaliteli çalışanların kuruma çekilmesi ve kurumda kalması zordur.		4,04	,93	Yüksek
18.Yöneticilerin tanıdıklarının istihdamına izin veren kurumlarda, akrabalık ilişkisi olmayan kaliteli çalışanların Kurumda istihdam edilmesi ve Kurumda kalması zordur.		3,88	,89	Yüksek
19.Yöneticilerin akrabalarının istihdamına izin veren kurumlarda, bu çalışanların yetersiz olmaları durumunda işten çıkarılması veya aşağı seviyeye indirilmesi zordur.		3,92	,96	Yüksek
20.Yöneticiler, arkadaşlarını ve tanıdıklarını işten çıkarırken veya aşağı seviyeye indirirken zor zamanlar geçirirler.		3,98	,95	Yüksek
21.Bu kurumda, karar mercilerine atanma, terfi etme ve kurumun çeşitli karar alma faaliyetleri, siyasetçiler ile ilişkilidir.		3,77	,72	Yüksek
22.Politik müdahalenin, kurumun işleyişi ve çalışanların davranışlarında olumsuz etkisi bulunmaktadır.		4,11	,92	Yüksek
23.Bakanların, Siyasi liderlerin değişmesi, kurumun işleyişinde olumlu veya olumsuz etkileri mevcuttur.		4,00	,94	Yüksek
24.Bu kurumda, işe alım ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılır.		3,12	,35	Orta
25.Cinsiyet ayrımcılığı, kurumun verimliliği ve diğer çalışanların motivasyonunu etkiler.		4,17	,10	Yüksek
Genel kayırmacılık düzeyi		3,69	,65	Yüksek

Tablo 3'te görüldüğü gibi öğretmenlerin kayırmacılık durumuyla ilgili en yüksek algılarının ( $\bar{x}=4,17$ ) ortalamayla “yüksek” düzeyde “Cinsiyet ayrımcılığı, kurumun verimliliği ve diğer çalışanların motivasyonunu etkiler.” maddesindedir. Bunu ( $\bar{x}=4,16$ ) ortalamalarla “yüksek” düzeyinde “Kayırmacılık olan kurumlarda, arkadaşlar arasındaki anlaşmazlıklar, iş ile ilgili sorun haline dönüşür.” ve “Politik müdahalenin, kurumun işleyişi ve çalışanların davranışlarında olumsuz etkisi bulunmaktadır.” Maddesindedir. Bulgulara göre cinsiyet ayrımcılığının en üst düzeyde olduğu görülürken bunu kayırmacılığın olduğu yerlerde anlaşmazlıkların işe sorun olarak yansıdığı ve politik etkilerin kurumların işleyişi ve çalışan davranışlarında olumsuz etkiler yarattığı görülmektedir. En düşük düzey ise ( $\bar{x}=3,12$ ) ortalamalarla “Bu kurumun çalışanları her zaman, üst-kademede çalışan tanıdıklarına veya arkadaşlarına ihtiyaç duyduklarını hissederler” ve “Bu kurumda, işe alım ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılır.” Maddelerinde “orta” düzeyde ölçülmüştür.

Diğer maddelerde kayırmacılık durumlarının ise şu düzeylerde algılandığı görülmektedir. “Bu kurumun çalışanları her zaman, üst-kademede çalışan akrabalarına ihtiyaç duyduklarını hissederler.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,14$ ) “Orta”, “Yöneticiler, üst-kademe yöneticiler ile arkadaş / tanıdık ilişkileri olan çalışanlarından çekinirler.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,35$ ) “Orta”, “Yöneticiler, üst yöneticiler ile yakın kişisel bağları olan çalışanların olmasından rahatsız olurlar.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,42$ ) “Yüksek”, “Sadece aile bağlarından dolayı terfi ettirilen veya ödüllenen çalışanlar, bu kurumda olumsuz etki yaratmaktadır.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,80$ ) “Yüksek”, “Sadece arkadaş veya tanıdık ilişkilerinden dolayı terfi ettirilen veya ödüllendirilen çalışanlar, kurumdaki diğer çalışanları olumsuz etkilemektedir.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,95$ ) “Yüksek”, “Kurum yöneticilerinin aile üyeleri veya akrabaları ile konuşurken her zaman dikkatli davranırım.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,58$ ) “Yüksek”, “Kurum yöneticilerinin arkadaş veya tanıdıkları ile konuşurken her zaman dikkatli davranırım.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,61$ ) “Yüksek”, “Yöneticilerin akrabaları, hiçbir zaman yeteneklerinden mi, aile bağlarından mı dolayı atandıklarını gerçekten bilemedikleri için hayal kırıklığı yaşarlar.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,44$ ) “Yüksek”, “Yöneticilerin arkadaşları ve tanıdıkları, hiçbir zaman yeteneklerinden mi kişisel nedenlere bağlı olarak mı terfi edildiklerini veya ödüllendirildiklerini bilemedikleri için hayal kırıklığı yaşarlar.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,38$ ) “Orta”, “Bir yöneticinin akrabası kurumda işe başlarsa, diğer çalışanların beklentilerini karşılayamaz.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,62$ ) “Yüksek”, “Bir yöneticinin arkadaş veya tanıdığı, kurumda bir pozisyona atandığında, diğer çalışanların beklentilerini hiçbir zaman karşılayamaz.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,52$ ) “Yüksek”, “Akrabaların çok olduğu kurumlarda çalışanlar, işten çok aile ile ilgilidirler.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,75$ ) “Yüksek”, “Yöneticiler, arkadaşlarının veya tanıdıklarının performansları veya kurumun verimliliğinden, arkadaşlarını veya tanıdıklarını iyi görevlerde olmalarını sağlamak ile ilgilidirler.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,58$ ) “Yüksek”, “Kayırmacılık olan kurumlarda, aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar, iş ile ilgili sorun haline dönüşür.” Maddesinde ( $\bar{x}=4,03$ ) “Yüksek”, “Yöneticilerin akrabalarının istihdamına izin veren kurumlarda, akrabalık ilişkisi olmayan kaliteli çalışanların kuruma çekilmesi ve kurumda kalması zordur.” Maddesinde ( $\bar{x}=4,04$ ) “Yüksek”, “Yöneticilerin tanıdıklarının istihdamına izin veren kurumlarda, akrabalık ilişkisi olmayan kaliteli çalışanların Kurumda istihdam edilmesi ve Kurumda kalması zordur.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,88$ ) “Yüksek”, “Yöneticilerin akrabalarının istihdamına izin veren kurumlarda, bu çalışanların yetersiz olmaları durumunda işten çıkarılması veya aşağı seviyeye indirilmesi zordur.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,92$ ) “Yüksek”, “Yöneticiler, arkadaşlarını ve tanıdıklarını işten çıkarırken veya aşağı seviyeye indirirken zor zamanlar geçirirler.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,98$ ) “Yüksek”, “Bu kurumda, karar mercilerine atanma, terfi etme ve kurumun çeşitli karar alma faaliyetleri, siyasetçiler ile ilişkilidir.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,77$ ) “Yüksek”, “Bakanların, Siyasi liderlerin değişmesi, kurumun işleyişinde olumlu veya olumsuz etkileri mevcuttur.” Maddesinde ( $\bar{x}=4,00$ ) “Yüksek” düzeyindedir.

Genel kayırmacılık düzeyinin ise ( $\bar{x}=3,69$ ) “Yüksek” düzeyinde olduğu görülürken bu durum istenilmeyen olumsuz bir durumun yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum bu konuda gerekli önlemlerin alınmasını zaruri hale getirmektedir.

### 3.2. Öğretmenlerin Kayırmacı Durumlara İlişkin Algılarının Kişisel Değişkenlere Göre Analizine Yönelik Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Problemin çözümüne yönelik analiz sonuçları aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırması t testi ile yapılarak bulgular Tablo 4'te verilmiştir.



**Tablo 4.** Öğretmenlerin Kayırmacı Durumlara İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Analizi

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Genel kayırmacılık algısı	Kadın	122	3,61	,05	206	-2,15	,03*
	Erkek	86	3,81	,07			

\*  $p < 0,05$ 

Tablo 4'te görüldüğü üzere öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ( $t_{(206)} = -2,15$ ;  $p < 0,05$ ). Ortalamalar incelendiğinde farkın erkekler lehine yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerden erkeklerin kadınlara göre kayırmacı durumların daha çok olduğu düşüncesinde oldukları söylenebilir. Bulgulara göre öğretmenlerden erkeklerin kayırmacı durumlarla ilgili ortalamalarının kadınlardan daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının yaş değişkenine göre karşılaştırması Anova testi ile yapılarak bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin Kayırmacı Durumlara İlişkin Algılarının Yaşa Göre Analizi

	Yaş	n	$\bar{x}$	ss	sd	F	p	Fark
Genel kayırmacılık algısı	23-30	32	4,15	,67	4;203	8,60	,00*	1>3; 1>5; 2>5
	31-35	46	3,79	,66				
	36-40	64	3,51	,52				
	41-45	30	3,81	,66				
	46+	36	3,40	,60				

\*  $p < 0,05$ 

1. 23-30 yaş 2. 31-35 yaş 3. 36-40 yaş 4. 41-45 yaş 5. 46 ve üzeri yaş

Tablo 5'te görüldüğü üzere öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ( $F_{(4;203)} = 8,60$ ;  $p < 0,05$ ). Fark olan grupların tespiti için Post Hoc Tukey analizi yapılmıştır. Bunun sonucunda öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının yaşa göre 23-30 yaş aralığındakilerle 36-40 yaş aralığındakiler arasında, 23-30 yaş aralığındakilerle 46 ve üstündekiler arasında ve 31-35 yaş aralığındakilerle 46 ve üstündekiler arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Farkın 23-30 yaş ve 31-35 yaşlardaki öğretmenler lehine yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre 23-30 ve 31-35 yaşlardaki öğretmenlerin 46 yaş ve üstündeki öğretmenlere göre kayırmacı durumlara ilişkin algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre karşılaştırması t testi ile yapılarak bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin Kayırmacı Durumlara İlişkin Algılarının Medeni Duruma Göre Analizi

	Medeni durum	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Genel kayırmacılık algısı	Evli	159	3,59	,58	206	-4,36	,00*
	Bekar	49	4,04	,76			

\*  $p < 0,05$ 

Tablo 6'da görüldüğü üzere öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ( $t_{(206)} = -4,36$ ;  $p < 0,05$ ). Ortalamalar incelendiğinde farkın bekar öğretmenler lehine yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre kayırmacı durumlara ilişkin algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre karşılaştırması t testi ile yapılarak bulgular Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Öğretmenlerin Kayırmacı Durumlara İlişkin Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Analizi

	Eğitim düzeyi	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Genel kayırmacılık algısı	Lisans	161	3,68	,66	206	-,72	,47
	Lisansüstü	47	3,75	,63			

\*  $p < 0,05$ 

Tablo 7'de görüldüğü üzere öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ( $t_{(206)} = -,72$ ;  $p > 0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının eğitim düzeyine göre farklılık göstermediği ve benzer olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının branş değişkenine göre karşılaştırması Anova testi ile yapılarak bulgular Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8.** Öğretmenlerin Kayırmacı Durumlara İlişkin Algılarının Branşa Göre Analizi

	Branş	n	$\bar{x}$	ss	sd	F	p	Fark
Genel kayırmacılık algısı	Sınıf	87	3,48	,58	3;204	8,79	,00*	1<2; 1<4;
	Lise branş	35	4,21	,51				2>3;
	Okulöncesi	30	3,53	,64				2>4
	Ortaokul branş	56	3,79	,66				
* p<0,05	1. Sınıf	2. Lise branş	3. Okulöncesi	4. Ortaokul branş				

Tablo 8’de görüldüğü üzere öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının branş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ( $F_{(3;204)}=8,79$ ;  $p<0,05$ ). Fark olan grupların tespiti için Post Hoc Tukey analizi yapılmıştır. Bunun sonucunda öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının branşa göre sınıf öğretmenleri ile lise branş öğretmenleri arasında, sınıf öğretmenleri ile ortaokul branş öğretmenleri arasında fark görülmüştür. Sınıf öğretmenlerine göre lise ve ortaokul branş öğretmenlerinin ortalamaları daha yüksektir. Lise branş öğretmenleri ile okulöncesi öğretmenleri arasında ve lise branş öğretmenleri ile ortaokul branş öğretmenleri arasında fark bulunmuştur. Lise branş öğretmenlerinin ortalamalarının okulöncesi ve ortaokul branş öğretmenlerinden daha yüksek çıkmıştır.

Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının görev yapılan ilçe değişkenine göre karşılaştırması t testi ile yapılarak bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9.** Öğretmenlerin Kayırmacı Durumlara İlişkin Algılarının Görev Yapılan İlçeye Göre Analizi

	İlçe	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Genel kayırmacılık algısı	Pamukkale	97	3,86	,68	206	3,56	,00*
	Merkezefendi	111	3,55	,60			

\* p<0,05

Tablo 9’da görüldüğü üzere öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının görev yapılan ilçe değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ( $t_{(206)}=3,56$ ;  $p<0,05$ ). Ortalamalar incelendiğinde ilçe olarak Pamukkale ilçesinde görev yapanların daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının görev yapılan ilçeye göre farklılık gösterdiği ve Merkezefendi ilçesinde çalışan öğretmenlere göre Pamukkale ilçesinde çalışan öğretmenlerin daha yüksek ortalamaya sahip oldukları söylenebilir.

Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının görev yapılan kademe değişkenine göre karşılaştırması Anova testi ile yapılarak bulgular Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10.** Öğretmenlerin Kayırmacı Durumlara İlişkin Algılarının Görev Yapılan Kademe Göre Analizi

	Kademe	n	$\bar{x}$	ss	sd	F	p	Fark
Genel kayırmacılık algısı	İlkokul	90	3,50	,60	3;204	8,53	,00*	1<2; 1<4;
	Ortaokul	43	3,83	,66				2<4;
	Okulöncesi	38	3,51	,58				3<4
	Lise	37	4,20	,57				
* p<0,05	1. İlkokul	2. Ortaokul	3. Okulöncesi	4. Lise				

Tablo 10’da görüldüğü üzere öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının görev yaptıkları kademe değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ( $F_{(3;204)}=8,53$ ;  $p<0,05$ ). Fark olan grupların tespiti için Post Hoc Tukey analizi yapılmıştır. Bunun sonucunda öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının görev yaptıkları kademe göre ilkokullarda çalışanlarla ortaokullarda çalışanlar arasında ve ortaokullarda çalışanların daha yüksek olduğu görülürken ilkokullarda çalışanlarla liselerde çalışanlar arasında ve liselerde çalışanların daha yüksek olduğu görülmüştür. Ortaokullarda çalışanlarla liselerde çalışanlar arasında ve liselerde çalışanların daha yüksek olduğu görülmüştür. Okulöncesi okullarda çalışanlarla liselerde çalışanlar arasında ve liselerde çalışanların daha yüksek olduğu görülmüştür. Liselerde çalışan öğretmenlerin diğer kademelerde çalışanlara göre daha yüksek düzeyde kayırmacı durumlara yönelik ortalamaya sahip oldukları görülmüştür.

#### 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Öğretmenlerin kayırmacılık durumuyla ilgili en yüksek algılarının “yüksek” düzeyde “Cinsiyet ayrımcılığı, kurumun verimliliği ve diğer çalışanların motivasyonunu etkiler.” maddesindedir. Bunu “yüksek” düzeyinde “Kayırmacılık olan kurumlarda, arkadaşlar arasındaki anlaşmazlıklar, iş ile ilgili sorun haline dönüşür.” ve “Politik müdahalenin, kurumun işleyişi ve çalışanların davranışlarında olumsuz etkisi bulunmaktadır.” maddelerindedir. Bulgulara göre cinsiyet ayrımcılığının en üst düzeyde olduğu görülürken bunu kayırmacılığın olduğu yerlerde anlaşmazlıkların işe sorun olarak yansıdığı ve politik etkilerin kurumların işleyişi ve çalışan davranışlarında olumsuz etkiler yarattığı izlemiştir. En düşük düzey ise “Bu kurumun çalışanları her zaman, üst-kademede çalışan tanıdıklarına veya arkadaşlarına ihtiyaç duyduklarını

hissederler” ve “Bu kurumda, işe alım ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılır.” maddelerinde “orta” düzeyde tespit edilmiştir. Bulgulara göre en düşük düzeyin bile orta düzeyde çıkması öğretmenlerin kayırmacı durumlarla ilgili algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum ise olumlu bir durum olmadığı gibi istenen bir durum da değildir. Genel kayırmacılık düzeyinin “Yüksek” düzeyde olduğu görülürken bu durum da yine istenilmeyen olumsuz bir durumun yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının demografik özelliklerine göre eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği görülürken cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, ilçe ve çalıştıkları kademeye göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının cinsiyete göre erkeklerin kayırmacı durumlarla ilgili ortalamalarının kadınlardan daha yüksek düzeyde ölçülmüştür.

Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği ve 23-30 ve 31-35 yaşlardaki öğretmenlerin 46 yaş ve üstündeki öğretmenlere göre kayırmacı durumlara ilişkin algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre farklılık gösterdiği ve farkın bekar öğretmenler lehine yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının branş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülürken sınıf öğretmenleri ile lise branş öğretmenleri arasında, sınıf öğretmenleri ile ortaokul branş öğretmenleri arasında; lise branş öğretmenleri ile okulöncesi öğretmenleri arasında ve lise branş öğretmenleri ile ortaokul branş öğretmenleri arasında fark bulunmuştur. Lise branş öğretmenlerinin ortalamalarının okulöncesi ve ortaokul branş öğretmenlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının görev yapılan ilçeye göre Pamukkale ilçesinde görev yapanların daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmüştür.

Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının görev yaptıkları kademeye göre anlamlı farklılık gösterdiği ve ilkokullarda çalışanlarla ortaokullarda çalışanlar arasında ve ortaokullarda çalışanların daha yüksek olduğu görülürken ilkokullarda çalışanlarla liselerde çalışanlar arasında ve liselerde çalışanların daha yüksek olduğu görülmüştür. Ortaokullarda çalışanlarla liselerde çalışanlar arasında ve liselerde çalışanların daha yüksek olduğu görülmüştür. Okulöncesi okullarda çalışanlarla liselerde çalışanlar arasında ve liselerde çalışanların daha yüksek olduğu görülmüştür. Liselerde çalışan öğretmenlerin diğer kademelerde çalışanlara göre daha yüksek düzeyde kayırmacı durumlara yönelik ortalamaya sahip oldukları görülmüştür.

Öneriler;

Öğretmenlerin kayırmacı durumlara ilişkin algılarının düşmesi için katılımcı bir yönetimle demokratik şekilde yönetim sisteminin kurulması sağlanabilir. Yine okul yönetimlerinin açık, şeffaf, hesap verebilir şekilde yönetim sistemi kurmaları konusunda duyarlılıkları artırılabilir. Toplumda öğretmenler başta olmak üzere kayırmacılık ve bunun olumsuzlukları konusunda farkındalık yaratılarak bu konuda herkesin daha duyarlı olması ve bundan uzak durması için çalışmalar yapılabilir. Kayırmacı durumlarla ilgili yasal ve etik çalışmalar yapılarak bu konuda herkesin duyarlılığı yükseltilebilir.

**KAYNAKÇA**

- Aksoy, V. (2016). Eğitim Örgütlerinde Meritokrasi İhlali Sonucu Oluşan Yeni Bir Liderlik: Hafif Liderlik. *Akademik Bakış Dergisi*, (54), 204-215.
- Akyüz, M., ve Özyer, K. (2016). Cinsiyet ayrımcılığının örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi: Sağlık kurumlarında bir araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*.1(2), 53-76.
- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of the ireffects on job stressand job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7), 295-308.
- Araslı, H. Bavık, A. ve Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five stars hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 26(7/8), 295-308.
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 24(1), 233-250.
- Asunakutlu, . T. ve Avcı, Y. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma . *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2) , 93-109 .
- Asunakutlu, T. (2010). Kayırmacılığın temelleri: Benzerlik ve benzemezlik. R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (1. Baskı, s. 41-60). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetsel mesleki ve örgütsel etik (5. Baskı)*. Pegem A Yayınları.
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1), 19-35.
- Aytaç, Ö. (2010). *Bürokratik Kayırmacılık: Enformel Bağlayıcılıkların Yönetim ilişkilerine Etkisi*. Ö. Aytaç (Editör). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (s. 85-109). Beta.
- Barut, B. (2015, Aralık ). İşyerinde irrasyonel davranışlar: Nepotizm, favorizm, kronizm algısı üzerine nitel araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(20), 382-394.
- Baydar, T. (2004). *Yönetim Etiği Açısından İngiltere'deki Kamu Yönetimi Uygulamaları*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1-13.
- Biber, M. (2016). *Kamunun etik çıkmazı: "Kayırmacılık"*. (1. Baskı). Adalet Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama (9.baskı)*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büte, M., ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin çalışanlar üzerine etkileri: Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 6(1): 1-21.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çetinkaya, F. F. Şener, E. ve Korkmaz, F. (2017). Aile işletmeleri ve kayırmacılık: Nitel bir araştırma. *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(4), 119-133.
- Dikmetaş, E. (2010). *Meritokrasi ve gelişimi*. R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (1. Baskı, s. 203-231). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erdem, R. (2010). *Kayırmacılık/Ayrımcılık*. R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (1. Baskı, s. 1-2). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erdoğan, Ç. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Davranışları* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, İstanbul.
- Gönülaçar, Ş. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayırmacılık Kuşatması ve Liyakatsizlik Çıkmazı*. [https://www.academia.edu/attachments/35880199/download\\_file](https://www.academia.edu/attachments/35880199/download_file).

- Gür, M. F. (2014). Yolsuzluk nedir? Yolsuzluk çeşitleri ve ülkeler arası yolsuzluk algılaması. *Mali Çözüm Dergisi*. 24(124): 191-210.
- İlhan, S., Aytac, Ö. (2010). *Türkiye’de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal ve Kültürel Yapının Rolü*. R. Erdem içinde, *Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık* (s. 61–83.). Beta Yayıncılık.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayınları
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi*. Set Ofset Matbaacılık.
- Kurt, E. ve Doğramacı, B. (2014). Terfi, İşlem kayırmacılığı ve işe alma boyutlarında kayırmacılık davranışı algısının ölçülmesi: İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir belediye iştirakinde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOIR)*. 2(Özel Sayı): 82-96.
- Kurtoğlu, A. (2012). Siyasal örgütler ve sivil toplum örgütleri bağlamında hemşehrilik ve kollamacılık. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 67(1), 141–169.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 3(3): 467-498.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 179-206.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul Yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 20(1), 71-92.
- Turan, E. (2014). *Kamu yönetiminde yolsuzluk olgusu rapor No. 13 // 22 Aralık 2014 Siyaset, Hukuk ve Yönetim Araştırmaları Merkezi www.turkakademisi.org*. Tasav Beyin Fırtınası Toplantıları Kamu Yönetimi Çalışma Grubu.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of Business Ethics*, 123(2), 295-308.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2022), “adalet”.(11. Baskı, s. 24). Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi (Hatay İli Örneği)* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.
- Uncu, F. ve Şalvarlı Türeli, N. (2017). Küçük ve Orta Büyüklükteki Hizmet İşletmelerinde Kayırmacılık Algısı. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 524-541.