



**T.C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL DALKAVUKLUK VE KAYIRMACILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İLKOKUL VE ORTAOKULDA
GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE
İNCELENMESİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Oya AYAL

Danışman

Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ

**RİZE
2022**

KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında, Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ danışmanlığında, Oya AYAL tarafından hazırlanan *Örgütsel Dalkavukluk ve Kayırmacılık Arasındaki İlişkinin İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi* adlı bu tez çalışması, 08/06/2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğuyla başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Unvanı, Adı Soyadı

İmza

Başkan : Doç. Dr. Mehmet OKUTAN

Üye : Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ

Üye : Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Hayri KUĞUOĞLU

ETİK BEYAN

Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programından mezun olmak üzere teslim ettiğim "*Örgütsel Dalkavukluk ve Kayırmacılık Arasındaki İlişkinin İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi*" konulu tezim, bilim ve araştırma etiği prensiplerine riayet edilerek tarafımdan yazılmıştır.

Tez çalışmamda, başka kaynaklardan aktarılan bütün bilgi ve alıntılar, Enstitünüz Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak açıkça gösterilmiştir. Kaynağı gösterilenler dışında kalan bütün bilgiler uygun araştırma yöntemi kullanılarak tarafımdan edinilmiş ve esere bu şekilde yansıtılmıştır. Şahsıma ait olmayan hiçbir bilgi, kasıt veya kusurlar, şahsıma aitmiş gibi gösterilmemiştir. İnternet kaynakları dâhil, sahibine/kaynağına atıf yapılmaksızın hiçbir bilgi kullanılmamıştır. Aksinin ortaya çıkması halinde doğacak bütün hukuki, idari, akademik ve etik sorumluluk tarafıma ait olacaktır. Eserin tesliminden sonra herhangi bir zamanda, bilim etiğine aykırılık tespit edilmesi ve / veya eserimle ilgili intihal veya intihal şeklinde anlaşılabilecek bir durumun ortaya çıkması halinde; Üniversiteniz ve eğitim kadronuzun hiçbir şekilde sorumlu tutulmayacağını hür irademle kabul, beyan ve taahhüt ederim.

08/06/2022

Oya AYAL

ÖN SÖZ

“Kral Çıplak” hikâyesini birçok kişi çocukluğunda okumuş ya da dinlemiştir. Hikâyede herkes kralın çıplak olduğunu bilirmiş, fakat kimse cesaret edip kralın çıplak olduğunu söyleyemezmiş. Ögle ki yaşadığımız gerçek hayatta da hikâyede kralın benzerlerinden o kadar çoktur ki gerçekler bilinse de bazen bu krallara yaranmak, bazen cesaret edilemediğinden, bazen de onlardan elde edilebilecek menfaatler uğruna doğrular dile getirilememektedir. Nitekim bu çalışmada, birçok kurumda var olan fakat varlığı kabul edilmek istenmeyen hatta görmemezlikten gelinip, kimsenin dile getirmek istemediği dalkavukluk davranışlarıyla kayırmacı uygulamalara dikkat çekmek istedim.

Çalışmamda beni cesaretlendiren, bana her konuda yardımcı olan ve benden hiçbir desteğini esirgemeyen kıymetli hocam tez danışmanım Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ’ye;

Kendilerinden ders alma onuruna eriştiğim Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Yüksek Lisans Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında görev yapan tüm değerli hocalarıma sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca hayatım boyunca benden sevgi ve desteklerini esirgemedi her daim yanımda olan değerli anne ve babama, yaşam kaynağım sevgili kızlarım ve hayatımda ki en büyük şansım en büyük destekçim değerli eşim Gençosman AYAL’a teşekkür ederim.

Oya AYAL
2022/Trabzon

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	I
ETİK BEYAN	II
ÖN SÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
TÜRKÇE ÖZET	VII
ABSTRACT	VIII
KISALTMALAR.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ	1
1. DALKAVUKLUK.....	9
1.1. Dalkavukluk Kavramı.....	9
1.2. Örgütlerde Dalkavukluk.....	15
1.3. Okullarda Dalkavukluk.....	19
1.4. Dalkavukluğun Boyutları.....	20
1.4.1. Yönetici Odaklı Dalkavukluk	20
1.4.2. İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk.....	24
1.5. Dalkavuklukla İlgili Yapılan Çalışmalar	27
1.5.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	27
1.5.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	33
2. KAYIRMACILIK.....	37
2.1. Kayırmacılık Kavramının Tanımı ve Temelleri.....	37
2.2. Dünyada Kayırmacılık Örnekleri.....	41
2.3. Türkiye’de Kayırmacılık Örnekleri	43
2.4. Kayırmacılık Türleri	46
2.4.1. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)	47

2.4.2. Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm).....	50
2.4.3. Partizanlık (Siyasi Kayırmacılık).....	52
2.4.4. Cinsel Kayırmacılık	55
2.5. Kayırmacı Uygulamaların Sonuçları	56
2.6. Kayırmacılıkla İlgili Yapılan Ulusal ve Uluslararası Araştırmalar	58
2.6.1. Yurt İçindeki Araştırmalar	58
2.6.2. Yurt Dışındaki Araştırmalar.....	62
3. YÖNTEM	66
3.1. Araştırma Modeli	66
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	67
3.2.1. Araştırma Örneklemine Yönelik Demografik Özellikler.....	69
3.3. Veri Toplama Araçları	70
3.3.1. Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu	70
3.3.2. Dalkavukluk Ölçeği	70
3.3.3. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği	72
3.3.4. Veri Toplama Araçlarının Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri	73
3.3.4.1. Dalkavukluk Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	73
3.3.4.2. Dalkavukluk Ölçeği Güvenirlik Analizi	76
3.3.4.3. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	76
3.3.4.4. Kayırmacılık Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	78
3.4. Verilerin Toplanması ve Veri Analizi.....	78
3.5. Bulgular ve Yorum.....	79
3.5.1. Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarının Toplam Puanlar ve Boyutlar Bazında İncelenmesi	79

3.5.2. Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi.....	80
3.5.2.1. Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi	80
3.5.2.2. Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi	81
3.5.2.3. Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi	82
3.5.2.4. Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarının Branş Değişkenine Göre İncelenmesi	83
3.5.2.5. Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi	84
3.5.2.6. Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi.....	84
3.5.2.7. Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarının Sendika Üyeliği Değişkenine Göre İncelenmesi	85
3.6. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Dalkavukluk ve Kayırmacılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	86
4. SONUÇ VE TARTIŞMA	88
4.1. Sonuç.....	88
4.2. Öneriler.....	99
KAYNAKÇA	102
EKLER	114
ETİK KURUL KARARI.....	120

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Ana Bilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Tez Türü : Yüksek Lisans Tezi
Danışman : Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ
Hazırlayan : Oya AYAL
Yıl : 2022
Sayfa Sayısı : 132

TÜRKÇE ÖZET

**ÖRGÜTSEL DALKAVUKLUK VE KAYIRMACILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İLKOKUL VE ORTAOKULDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN
ALGILARINA GÖRE İNCELENMESİ**

Araştırmanın amacı öğretmenlerin örgütsel dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının incelenmesidir. Araştırmanın evreni 2021-2022 eğitim öğretim yılında Trabzon ili Ortahisar İlçesinde bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı araştırmada seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen, 19 Okulda görev yapan 318 öğretmen örneklem grubunda yer almıştır. Araştırma için gerekli verilere “Dalkavukluk Ölçeği”, “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu” kullanılarak ulaşılmıştır.

Verilerin analizinde SPSS 23.0 ve AMOS 20.0 programları kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin belirli değişkenlere göre dağılımının analiz edilmesi için yüzde ve frekans; öğretmen görüşlerinin bu değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için t-testi ve ANOVA yapılmıştır. Bunun yanında Doğrulayıcı Faktör Analiziyle (DFA) ölçeklerin geçerliliği test edilmiş, dalkavukluk ve kayırmacılık kavramlarının birbirleriyle olan ilişkisini ortaya koymak için de korelasyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin dalkavukluk algılarının cinsiyete, yaşa, okul türüne, branşa, mesleki kıdeme, çalışılan okuldaki hizmet süresine ve sendika üyeliği değişkenlerine göre toplamda ve dalkavukluğun yönetici odaklı, iş arkadaşı odaklı alt boyutlarında farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kayırmacılık algılarının, yaşa, mesleki kıdeme, çalışılan okul türüne ve sendika üyeliği değişkenlerine göre ölçeğin toplamında farklılık göstermediği, ancak cinsiyet, branş ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucu elde edilmiştir.

Araştırmada, öğretmenlerin dalkavukluk algılarının olmadığı, kayırmacılık algılarının düşük düzeyde olduğu bulunmuş, dalkavukluk ile kayırmacılık arasında da düşük düzeyde pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dalkavukluk, Örgütsel Dalkavukluk, Kayırmacılık

Recep Tayyip Erdoğan University Institute of Graduate Studies

Department : Educational Sciences

Thesis Type : Master Thesis

Supervisor : Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ

Author : Oya AYAL

Year : 2022

Page : 132

ABSTRACT

EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL FLATTERY AND NEPOTISM ACCORDING TO THE PERCEPTIONS OF TEACHERS WORKING IN PRIMARY AND SECONDARY SCHOOLS

The aim of the study is to examine the perceptions of teachers about organizational flattery and nepotism. The universe of the research consists of teachers working in the official primary and secondary schools located in the Ortahisar district of Trabzon Province in the 2021-2022 academic year. In the study where relational screening model was used, 318 teachers working in 19 schools who were selected by non-selective sampling method were included in the sample group. The data required for the research were obtained by using the “Flattery Scale”, “Nepotism Scale in School Administration” and “Personal Information Form”.

SPSS 23.0 and AMOS 20.0 programs were used in the analysis of the data. In order to analyze the distribution of the teachers participating in the study according to certain variables, percentage and frequency; t-test and ANOVA were performed to determine whether the views of the teachers differed according to these variables. In addition, the validity of the scales was tested with Confirmatory Factor Analysis (CFA) and correlation analysis was used to reveal the relationship between the concepts of flattery and nepotism.

It was concluded that the perceptions of flattery of the teachers participating in the study did not differ in the total and executive-oriented, co-worker-oriented subdimensions of flattery according to gender, age, school type, branch, professional seniority, length of service at the school studied and variables of union membership.

It was concluded that the nepotism perceptions of the teachers participating in the study did not differ in the sum of the scale according to age, professional seniority, type of school studied and union membership variables, but they differed significantly according to gender, branch and school type variables.

In the study, it was found that teachers did not have a perception of flattery, and their perception of nepotism was at a low level, and a low level of positive significant relationship was also found between flattery and nepotism.

Keywords: Flattery, Organizational Flattery, Nepotism

KISALTMALAR

ANOVA	: Varyans Analizi (Analysis of variance)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
Dr.	: Doktor
Ed.	: Editör
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfadan sayfaya
SPSS	: İstatistik Paket Programı (Statistical Package Program for Social Sciences)
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmanın örnekleme ait bilgiler	68
Tablo 2. Araştırma örnekleminin demografik özellikleri	69
Tablo 3. Doğrulayıcı faktör analizine (DFA) yönelik uyum indeksleri ve kabul değerleri	74
Tablo 4. Dalkavukluk ölçeği genel toplamı ve alt boyutları için hesaplanan güvenirlik katsayıları	76
Tablo 5. Kayırmacılık ölçeği genel toplamı ve alt boyutları için hesaplanan güvenirlik katsayıları	78
Tablo 6. Dalkavukluk ve kayırmacılık genel algısı ve boyutlarına ilişkin istatistiksel sonuçlar	80
Tablo 7. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirten t-testi sonuçları	81
Tablo 8. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi sonuçları.....	82
Tablo 9. Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirten t-testi sonuçları	82
Tablo 10. Öğretmenlerin branş değişkenine göre dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirten t-testi sonuçları	83
Tablo 11. Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının farklılık gösterip göstermediğine dair anova testi sonuçları	84
Tablo 12. Öğretmenlerin okuldaki hizmet süresi değişkenine göre dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının farklılık gösterip göstermediğine dair anova testi sonuçları	85
Tablo 13. Öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirten t-testi sonuçları ..	86
Tablo 14. Öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukluk ve kayırmacılık arasındaki ilişkiye dair korelasyon analizi sonuçları.....	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kayırmacılığın türleri	47
Şekil 2. Araştırmanın modeli.....	67
Şekil 3. Dalkavukluk ölçeği madde biçimi.....	71
Şekil 4. Dalkavukluk ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi	75
Şekil 5. Okul yönetiminde kayırmacılık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi.....	77



GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problemin durumundan bahsedilmiş, araştırmanın amacına, önemine, varsayımlarına, kapsamına, sınırlılıklarına ve araştırmada geçen tanımlamalara değinilmiştir.

Problem Durumu;

Örgüt insanların yaşamında önemli bir yere sahiptir. Özellikle örgüt yapıları büyüdükçe ve yönetim biriminden uzaklaştıkça bu önem daha da artmaktadır. İnsanlar örgütlü bir toplumda yaşamakta olup ve çeşitli ihtiyaçlarını bu örgüt içerisinde gerçekleştirmektedir. Örgütlerin aldığı kararlar veya hareket biçimi örgüt içerisinde yaşayan insanlara yansımaktadır. Örgüt içerisinde bulunan bireyleri etkilediği gibi aynı zamanda örgüt de bireylerden etkilenmektedir (Özkalp ve Kırel, 2018: 1-3).

Örgütte bulunan bireylerin birbirinden değişik ilgi, amaç, çıkar ve ihtiyacı vardır. Örgütlerin ise gerçekleştirmek istedikleri amaçları bulunmaktadır. Birçok örgüt iş yaşamında bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için daha çok kendisi gibi düşünen kendisi gibi davranan örgüt üyelerini örgüt içerisinde tutmak ister. Bireyler ise bu örgütlere genellikle kendi amaç ve çıkarlarını gerçekleştirebilmek için katılmak isterler. Bunun sonucunda örgütler bir taraftan amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, bir yandan da örgütte bulunan fakat farklı beklentiler içerisinde bulunan bireylerin isteklerini gerçekleştirmek zorunda kalırlar. Böylece örgütte yer alan çalışanlarla örgüt yöneticileri arasında belirli konularda bir menfaat beklentisi söz konusu olmaktadır (Konay, 2019).

Örgütteki elamanların davranışlarının incelenerek bu davranışların niçin ortaya çıktığı ve bunların örgütte ne gibi kayıp veya kazanımlar sağladığı örgütsel yönetimle ilgilenen kişilerin ilgisini çekmektedir (Akçadağ, 2017). Bu davranış türlerinden bazıları örgüte etkililik ve verimlilik sağlarken, bazıları da olumsuz etki oluşturabilmektedir. Olumsuzluk etkisi olduğu düşünülen davranışlardan biride dalkavuk/yalakalık olarak ele alınabilir. Dalkavukluk geçmişten günümüze evrilerek gelmiş önemli bir davranış türüdür. Öyle ki geçmişte bir meslek olan dalkavukluk, bugün davranışları ile insanları etkileme, insanların gözüne girmek için onları pohpohlama şekline bürünmüş yani yalakalık davranışına dönüşmüştür (Kıral, 2017).

Yalakalığa dönüşen bu tür davranışları sergileyen kişiler ise dalkavuk/yalaka kişi şeklinde ifade edilmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK, 2021); dalkavuğu, kendi kişisel menfaati için faydalanabileceği kişileri pohpohlama, bu kişileri abartılı şekilde överek yaranmaya çalışan yağcılık yapan kişi olarak tanımlarken, dalkavukluğu; kemik ve çanak yalama, dalkavukça davranma, yağcılık yapma gibi farklı şekillerde ifade etmiştir. Dalkavuklar bulunduğu ortamlarda kendi menfaatleri için davranışlarını kolayca değiştirebilmekte, böylece bulundukları her ortama da kolayca uyum sağlayabilmektedirler.

Buda dalkavukların her daim var olabilmelerini kolaylaştırmaktadır.

Örgüt içerisinde kişi yöneticilerine veya birlikte çalıştığı iş arkadaşlarına yaranma davranışında bulunabilir. Bununla birlikte kendilerine fayda sağlamak amacıyla yöneticilerinin hoşuna gidecek şekilde onları övebilir hatta bu övgüyü abartabilirler (Konay, 2019). Yönetici odaklı dalkavuklar örgütte hiçbir şeyi problem olarak görmez, itiraz etmez ve yöneticilerin her türlü davranışını kendine çıkar sağlamak amacıyla onaylar. Pek çok yönetici de bu durumdan faydalanarak, bu kişilere karşı göstermiş olduğu kayırmacı uygulamalarla onları etrafına toplar. Çalışma arkadaşlarına karşı yaranma davranışı ise, kendisine faydasının dokunacağını düşündüğü kişilerin yanında bulunarak menfaatleri doğrultusunda iş arkadaşlarına yardımda bulunma şeklinde gerçekleştirilebilir. Bu şekilde bireyler bulundukları örgütte göstermiş oldukları dalkavukluk davranışlarıyla çeşitli çıkarlara sahip olabileceklerini, kendilerinin bazı durumlarda kayırılacaklarını düşünmektedirler. Ayrıca kişilerin sergiledikleri dalkavukluk, yaşamak için gereksinim duydukları fiziksel ihtiyaçları gidermesini, bulunduğu konumda iyi bir pozisyona sahip olmasını veya kişisel gelişimini gerçekleştirmesini de sağlayabilmektedir. Dalkavukluğun tanımları incelendiğinde bu davranışı gösterenlerin kişisel hedefleriyle hareket ettikleri görülmektedir ve bunun ise bir örgüte bağlı olarak çalışmayla gerçekleştirilebileceği söylenebilir.

Dalkavukluk davranışı olumsuz karşılanan bir davranış türü olmasına karşı örgütlerde birçok kişi kendisine karşı kayırmacı uygulamalarda bulunulması için bu davranışı sergileyebilmektedir. Bu davranış tüm örgütlerde olduğu gibi okul örgütlerinin etkililiğinde de önemli bir yere sahiptir ve okul örgütlerinde bulunan kişilerin hedeflerine ulaşmasında bir zorunluluk olarak görülebilmektedir.

Dalkavuklar genelde yöneticilerine sorun çıkarmayan, yöneticilerini memnun etmek için onların hoşuna gidebilecek sözler söyleyen kişilerdir. Öyle ki bu durumdan okulda bulunan yöneticiler de faydalanmaktadır. Bu tip yöneticiler genellikle kendi istekleri doğrultusunda hareket eden, yaptıklarını sorgulamayan, onlara sorun çıkarmayan öğretmenler istemektedirler. Bunun sonucunda okul yöneticisi de öğretmenlere ders programlarında, ödül, izin, terfi vb. işlemlerde çıkar sağlayabilecekleri kayırmacı uygulamalarda bulunabilmektedir. Böylece dalkavukluk davranışında bulunan öğretmen de okul yöneticisi de kendisi için çıkar sağlamak ve amacını gerçekleştirmektedir. Ancak bunun sonucunda kendi çıkarları için hareket eden, yöneticilerini sorgulamayan, onları her şekilde onaylayan öğretmen grubu oluşabilir. Ayrıca bu öğretmenler kendi grupları dışında bulunan öğretmenlere karşı tavır geliştirerek onları kendilerinden ayrı tutarak çeşitli gruplaşmalara da sebep olabilirler. Tüm bunların sonucunda ise dalkavukluk yapan çalışanlar, kendi amaçlarına ulaşmak amacıyla birlikte çalıştıkları arkadaşlarıyla yöneticilerine karşı farklı tutumlar oluşturabilirler. Bu davranışların temelinde yatan düşüncenin ise kayırılma isteği olduğu söylenebilir.

Günümüzde gerek kamu kurumlarında gerekse özel sektörde kayırmacı uygulamalara yaygın halde rastlanabilmektedir. Bu uygulamalarsa örgüt çalışanlarına ve işleyişine olumsuz etki etmektedir. Çalışanların yetenek, beceri ve eğitim düzeyleri göz önünde bulundurulmadan tanıdık, akraba, yakın arkadaşlık ilişkileri veya siyasi ilişkiler ön planda tutularak çalışılan bir sistem, kayırılanların lehindeymiş gibi algılansa da, örgütün işleyişinde aksamalar oluşturan tehlikeli bir durumdur. Eşitliğin, adaletin bulunmadığı, tarafsız ve objektif kriterlerin bulunmadığı değerlendirmeler örgütlerde meydana gelebilecek birçok sorunun temelini oluşturabilmektedir. Bu sorunlar genelde çalışanların işe alınması, terfileri, ücret ve performanslarının değerlendirilmesinde ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların tercihinde meydana gelen kayırmacı uygulamalarla iş için yeterli kişilerin seçilmeyip, kayırılan kişilerin yani iş için gerekli yeterliliğe sahip olmayanların seçilmesi kurumlara karşı güvensizliğe sebep olmaktadır. Adaletin olmadığı, güvensizliğin bulunduğu örgütlerde iş görenler, ücret veya terfilerde ne kadar çalışsalar da hakları olanı alamayacaklarını düşündükleri için performans ve motivasyonları düşmektedir (Özsemerci, 2003). Çalışma ortamında belirli kişilere yapılan kayırmacı uygulamalar diğer çalışanları oldukça rahatsız eden

bir ortam oluşturmaktadır. Bu durum çalışanların bireysel performanslarıyla birlikte verimliliğini de düşürebilmektedir. Tüm bunların sonucunda örgüt içerisinde kayırmacı uygulamalardan faydalanabilmek isteyen çalışanlar yöneticilerine veya iş arkadaşlarına karşı dalkavukluk davranışları gösterebilmektedir.

Kıral'ın (2017), yaptığı araştırmada da dalkavukluk okul yöneticilerine ve iş arkadaşlarına yönelik iki farklı boyut şeklinde ele alınmıştır. Literatüre bakıldığında yurt dışında dalkavukluk kavramıyla ilgili yapılan çalışmalarda dalkavukluğun; çalışan ve yönetici ilişkisi, akrabalar arasındaki ilişki ve kariyer gelişimine olan etkisi açılarından incelendiği görülmektedir (Dangizer, 2020; Drane, 2006; Thacker ve Wayne, 1995; Judge ve Bretz, 1994). Fakat gerek yurt içinde gerekse yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde Akçadağ (2017), Dilmaç (2018), Kıral (2017) ve Konay'ın (2019), yaptıkları çalışmalardan başka okul ortamında dalkavukluk kavramını inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca literatür incelendiğinde okul örgütlerinde dalkavukluk ve kayırmacılık arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmanın da yapılmadığı görülmektedir. Bu çalışmayla okullar görev yapmakta olan öğretmen algılarına göre dalkavukluk davranışıyla kayırmacılık arasındaki ilişki incelenerek, bunun okul örgütlerinin etkililiği ve verimliliğine yönelik yapılacak çalışmalara yol gösterebileceği düşünülmüştür. Bunun dışında dalkavukluk kavramının literatürde kayırmacılık kavramıyla birlikte tartışılması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Amacı;

Bu araştırmanın amacı; Trabzon Ortahisar ilçesindeki ilkokullar ile ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının belirlenmesidir. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. Öğretmenlerin örgütsel dalkavukluğa yönelik algıları, yönetici ve iş arkadaşı odaklı dalkavukluk boyutunda ve genel olarak nasıldır?
2. Öğretmenlerin dalkavukluk algıları cinsiyete, yaşa, branşa, mesleki kıdeme, okuldaki hizmet süresine, okul türüne ve sendika üyeliği değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

3. Öğretmenlerin kayırmacılığın planlama, örgütleme, koordinasyon, değerlendirme boyutlarındaki algılarıyla, kayırmacılıkla ilgili genel algıları nasıldır?
4. Öğretmenlerin kayırmacılık algıları cinsiyete, yaşa, branşa, mesleki kıdeme, okuldaki hizmet süresine, okul türüne ve sendika üyeliği değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin örgütsel dalkavukluk algılarıyla kayırmacılık algıları arasında anlamlı ilişki bulunmakta mıdır?

Araştırmanın Önemi;

Çağın koşulları gereği giderek kalabalıklaşan ve karmaşıklaşan sosyal hayat içerisinde bazı etik dışı davranışlarla karşılaşmak mümkündür. Karşılaşılan bu etik dışı davranışlardan birisi de dalkavukluktur (yalakalık). Aslında hayatın hemen her alanında var olan bu davranışın çağın büyük problemlerinden biri olduğu söylenebilir. Bu tür davranışlarla gerek resmi gerekse özel kurumların içerisinde karşılaşılabilmektedir. Bireyler dalkavukluk davranışını kendi çıkarları doğrultusunda yöneticilerine karşı olduğu gibi iş arkadaşlarına karşı da sergileyebilmektedirler. Dalkavukluk davranışı ise örgütlerde başarısızlığa ve huzursuzluğa neden olmakla birlikte örgütün etkili ve verimli çalışmasını da olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca dalkavukluk, yönetimin adil olmasının, görevlendirmelerin liyakate uygun yapılmasının, başarı ile gelişmenin gerçekleşmesinde engel oluşturabilmektedir. Dalkavukluk iş arkadaşları arasında olumlu iletişim kurmayı sağlayabileceği gibi abartıldığı takdirde çalışma ortamını olumsuz şekilde de etkileyebilir. Bu durumda yöneticilerin bu tür davranışların farkında olmaları ve bu davranışların ortaya çıkmasını zamanında engellemeleri gerekmektedir.

Dalkavukluk, kurum içerisinde çıkar ilişkilerine yol açmaktadır. Örgüt içerisinde yapılacak bir iş olduğunda dalkavuklukta bulunanlar kişisel menfaat sağlamadan bu görevi yapmak istememektedirler. Ayrıca bu görevleri yerine getiren diğer çalışanlara da yardımcı olmamaktadırlar. Bunun sonucunda örgüt çalışanlarının verimliliği ile etkililiği düşebilir ve örgütte belirlenen amaçlara ulaşmak zorlaşabilir. Bunun için örgüt yöneticilerinin, dalkavuk davranışları zamanında tespit edip bu davranışını sergileyen kişilere fırsat vermemesi önemlidir. Aksi takdirde yöneticilerin

bu kişilere fırsat vermesi diğer çalışanlar tarafından kayırmacılık şeklinde algılanabilmektedir.

Okul yönetiminin dalkavukluk davranışı sergileyen öğretmenlere kayırmacı yaklaşım göstermesi, okulun işleyişiyle ilgili bazı konularda genelde bu kişilerle fikir alışverişinde bulunması, kayırmacı uygulamalarla liyakat ilkesinin göz ardı edildiği eğitim ortamlarında, çalışanlar arasında ve yönetime karşı bir güven problemi meydana getirebilir. Ayrıca kurum içerisinde yaşanabilecek olası çatışmalar dolaylı yünden öğrenci başarısını da olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle olumsuz örnek oluşturabilecek ve etik dışı kabul edilen dalkavukluk davranışının sergilenmesinde öğretmenlerin ve okul yönetiminde bulunan personelin bu tür davranışlarında dikkatli olması oldukça önemli olmaktadır. Okullarda dalkavukluk davranışı sergileyen öğretmenlere karşı bazı yöneticilerin kayırmacı uygulamalarda bulunduğu düşünülürse, öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinin yöneticilerinin değerlendirilmesinde farkındalık oluşturması açısından önem taşıdığı söylenebilir.

Öğretmenlerin okullardaki örgütsel dalkavukluk algılarıyla kayırmacı uygulamalara ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi inceleyerek, elde edilen veriler eşliğinde okullarda meydana gelen problemlerin belirlenmesi ve bunların sebeplerinin araştırılmasında bu çalışmanın, gelecekteki araştırmalar için bir basamak olup, tespit edilen sorunlar için de çözüm önerisi sunulmasında yardımcı nitelik taşıyacağı düşünülmektedir. Eğitim kurumlarında ortaya çıkan dalkavukluk davranışları farklı türlerde olsa da kayırmacı uygulamalara etki edebilen bir durum şeklinde değerlendirildiğinden birlikte incelenen kavramların arasındaki ilişkinin farklı eğitim kademesindeki öğretmenlerin algısına göre incelenmesi de araştırmayı önemli hale getirmektedir. Ayrıca eğitim kurumlarında örgütsel dalkavukluk ile ilgili yapılmış sınırlı sayıda araştırmanın bulunması, dalkavukluk ve kayırmacılık arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması, uygulama alanının okullar olması araştırmayı önemli kılan bir diğer unsurdur. Bundan dolayı yapılan araştırmanın örgütsel dalkavukluk ve kayırmacılık arasındaki ilişkiyi araştırarak, alan yazına katkı yapacağı düşünülmektedir. Araştırma, sonuçlarının eğitim örgütlerinde kişiler arasındaki ilişkileri düzenlemesi açısından kullanılabilir olması ve yapılan önerilerinde uygulamaya geçirilebilmesi yönünden araştırmayı ayrıca önemli kılmaktadır.

Araştırmanın Varsayımları;

Yapılan çalışmada katılımcıların kullanılan ölçek ifadelerini doğru algıladıkları ve verdikleri yanıtların içten samimi bir şekilde gerçek görüşlerini yansıttığı, ölçeklerin de amacına uygun verileri toplayabilecek nitelikte olduğu varsayılmıştır. Bir diğer varsayımsa seçilen örnekleminde evreni temsil ettiğidir.

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları;

Yapılan araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları aşağıdaki gibidir;

1. Araştırma 2021-2022 eğitim öğretim yılında Trabzon ili Ortahisar ilçesindeki resmi ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlı bulunmaktadır.

2. Araştırmaya katılan katılımcıların dalkavukluk ve kayırmacılığa dair algıları zaman içerisinde değişebilir. Bunun için katılımcıların yapmış oldukları değerlendirmeler ölçeklerin kullanıldığı 2021-2022 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.

3. Araştırma ilköğretim ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre dalkavukluğu ölçmek için 12 madde, 2 alt boyuttan oluşan “Dalkavukluk Ölçeği” ve kayırmacılık algısını belirlemek içinde 24 maddelik, 4 alt boyuttan oluşan “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” ile sınırlı bulunmaktadır.

Tanımlar;

Örgüt: Ortak belirli bir amaç ya da işin gerçekleştirilmesi esnasında birlikte hareket eden kişi, kurum ya da topluluğun meydana getirdiği birliği, teşkilatı veya teşekkülü ifade eder (TDK, 1998).

Dalkavuk: Dalkavuk, kendisinden çıkar sağlayabileceği zengin, makam, yetki sahibi kimselere yaranmak ve hoş görünmek için yalakçılık eden, onları aşırı bir hayranlıkla öven, pohpohlayan, kendini küçük düşürücü hareketler sergileyen ikiyüzlü kişiler şeklinde tanımlanmaktadır (Alkan ve Erdem, 2019; Okutan, 2005).

Örgütsel Dalkavukluk: Örgütsel dalkavukluk, örgütsel yapının bulunduğu ortamlarda veya iş ortamlarında yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ya da fayda sağlanacak herhangi birisine karşı, pohpohlama, aşırı ve abartılı övme, yaranma şeklinde kullanılan dalkavukluktur (Business NLP Academy, 2019).

Yönetici Odaklı Dalkavukluk: Örgüt içerisinde bulunan konumdan daha üst konumlara terfi edebilmek ya da kendi menfaatleri doğrultusunda istediği şeyleri elde edebilmek amacıyla yöneticilere yapılan yaranma davranışlarıdır (Kıral, 2017; Konay, 2019).

İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk: Örgütte bulunan kişilerin kendi menfaatleri doğrultusunda bireysel işlerini yaptırabileceği ve kendisine çıkar sağlayacağını düşündüğü çalışma arkadaşlarına göstermiş olduğu yaranma davranışlarıdır (Kıral, 2017; Konay, 2019).

Kayırmacılık: Belirli bir kişi, grup, fikir veya eylemi, başkalarıyla kıyaslayıp bunların arasında tercih yapılması gerektiğinde nesnel olmaktan uzak durup, taraflı davranarak, taraf tutulan kişilere hakkı olmamasına rağmen kolaylık gösterilmesidir (TDK, 1998).

Okul Yönetiminde Kayırmacılık: Okuldaki yöneticilerin, akraba olma, tanıdık ilişkisi, benzer sendikanın üyesi, hemcins ve hemşeri olma, aynı siyasi görüşü taşıma nedenleriyle, okulda görev yapanlara adil ve eşit olmayan bir şekilde, ayrıcalık göstermesi, okul yönetiminde kayırmacılık şeklinde ifade edilmektedir (Meriç, 2012).

1. DALKAVUKLUK

Araştırmanın bu bölümünde alan yazında yer alan; dalkavukluk, örgütlerde ve okullarda dalkavukluk, dalkavukluğun boyutları olan iş arkadaşı ve yönetici odaklı dalkavukluk kavramlarıyla ilgili bilgiler sunulmuştur.

1.1. Dalkavukluk Kavramı

Dalkavukluk kavramı köken olarak Klasik Atina'daki hukuk sistemine kadar gitmektedir. Kolluk gücünün olmadığı Klasik Atina'da görev yapan ve resmi olarak atanan savcı sayısı da sınırlı bulunmaktaydı. Bu durum davaların çoğunun özel olarak halktan seçilmiş kişiler tarafından görülmesine sebep olmaktaydı. Ancak halk arasından seçilen bu kişiler aldıkları rüşvetler karşılığında attıkları iftiralarla davaların gayri resmi bir şekilde yürütülmesine sebep olmuş ve bu durumu kötüye kullanmışlardır. Bu dönemde davaların başkalarına iftira atılarak kazanılmasını sağlayan kişilere dalkavuk denilmiştir. Bunun dışında bu dönemde Atina'da incir ticareti konusunda bir takım yasalar bulunmaktaydı. Bu yasalarda incir ticaretini yasalarda belirtilen kurallara uymayarak, yasa dışı yollarla gerçekleştiren kişileri ihbar edenlere de dalkavuk denildiği iddia edilmektedir. Dalkavukluk Modern Yunanistan'da bir kişinin itibarına zarar vermek veya onuruna hakaret etmek için kasıtlı olarak kişi hakkında yalanlar yayan iftira atan biri anlamına gelmektedir. Fransa'daysa dalkavukluk kavramı ispiyoncu veya muhbirlik yapan kişi anlamına gelmektedir (Lofberg, 1917). On altıncı yüzyılın ortalarında İngilizce ve Fransızca dillerine giren "Dalkavuk" kelimesi, Yunancada olduğu gibi iftira atan kişi anlamına gelmekteydi. Bugün, Yunanca ve Fransızcada orijinal anlamını koruyan dalkavukluk kavramı İngilizcede zamanla değişti. Ancak eski ve güncel anlamlarının her ikisinde de bir tür asalak, kazanç sağlamak için samimiyetsiz pohpohlayan yalaka kişi olarak ifade edilmektedir (Webster New Word Dictionary, 2021; Wikipedia, 2021).

Türk tarihinde dalkavukluk kavramına ilk defa Oğuz Kağan'ın Türk Milleti adına yapmış olduğu şu duasında rastlanmıştır; "(...) Türk'ü dalkavukluktan kurtar. Dalkavukluk emsali vasıtalarla zengin olmaktan kurtar! Türk'e kötü para hırsı verme. Dalkavukları yok et. (...)". Eski bir geçmişe sahip olan dalkavukluk kavramının Osmanlı devleti gibi Selçuklu gibi Türk devletlerinin bir kısmında da bulunduğu görülmektedir. Osmanlı Devleti'nde dağılma ve sahip olduğu gücü kaybetme süreci,

devlet yönetiminde bazı zaafıları meydana getirmiştir. Bu zaafılar ise dalkavuklar için bulunmaz fırsatlar oluşturmuştur. Böylece dalkavukluğu bir meslek olarak gerçekleştiren kişilerin, ayrıca tavır ve davranışlarıyla dalkavukluk yapan ancak kendini gizlemiş kişilerin de yöneticiler üzerindeki etkileri artmıştır (Okutan, 2005: 40). Osmanlı Devleti'nde İşleri zenginleri eğlendirmek olan ve esnaf sınıfı olarak ifade edilen dalkavuklar Tanzimat Döneminde dalkavukluğu bir meslek olarak icra etmekteydi. Bunlar mesleklerini, padişahları, zenginleri ya da zenginlerin konaklarında yaşayan kişileri eğlendirerek yerine getirirlerdi. Koçu (1966), Topkapı Sarayı Müzesinde I. Sultan Mahmut döneminde kime yazıldığı belli olmayan “ (...) Kimsesiz Dalkavuk Kullarınız (...)” şeklinde ifade edilen bir dilekçe ile dalkavuk esnafının varlığını ispat etmektedir.

Osmanlı Devleti'nde Tanzimat'tan önce başa külah ya da kavuk giyilirdi. Kişinin mesleği hakkında bilgi veren külah ya da kavuklar farklı özelliklerde olurdu. Memurlar ve tüccarlar kavuk, ayak takımı, esnaf ve askerler ise külah giymekteydi. Askerler klahlarını klahın üzerine hiçbir şey sarmadan, esnafılar ise klahın üzerine beyaz tlbent yahut renkli çemberler sararak giyerlerdi. Kavuğun üstüne ise mutlaka herhangi bir şey sarılarak giyilirdi. Meslekleri başkalarını eğlendirmek olan dalkavuk esnafı, zelil adamlar olarak kabul edilmekteydi. Padişah bunların toplumda kolayca tanınmalarını engellemek için kavuk giymelerini emretmiştir. O dönemdeki dalkavuklar eğlendirmekle görevli oldukları kişilere karşı küfürlü konuşmamak, onların hoşuna gidecek şekilde, söylediklerine karşı çıkmadan ve nasıl istiyorlarsa öğle konuşmakla yükümlüydüler (Koçu, 1966: 4212).

Abartılı ve hatalı şekilde yapılan övgüler olarak tanımlanan dalkavukluk, bugün etik olmayan davranışlar şeklinde algılanmakla birlikte sosyal açıdan da davranış bozukluğu olarak görülmektedir. Asıl niyetlerinin övgü olmadığı bilinen dalkavuk kişilerin çıkar sağlamak için övgüde sınır tanımadığı bilinmektedir. Toplumun değerlerine ters düştüğü için toplum tarafından kabullenilmeyen dalkavukluk, toplumsal zarara sebep olan hatta illegal davranışlar şeklinde algılanmaktadır (Erdemol, 2018). Oldukça önemli görülen dalkavukluk kavramı, geçmişten günümüze değişiklik göstererek gelmiştir. ğle ki geçmişte dalkavukluk, başkalarını eğlendirebilmek amacıyla gerçekleştirilirken, günümüzde kendisinden faydalanabilecekleri kişileri memnun edip, onlardan kişisel menfaatler elde etmek

amacıyla yapılabilmektedir (Kıral, 2017). Liyakatsiz kişilerin sergiledikleri dalkavukluk davranışları sayesinde elde ettikleri önemli konumlarda bunun bir göstergesidir (Kıral ve Dilmaç, 2019). Dalkavukluk kavramı var olduğu günden bugüne pek çok farklı durum için kullanılmış ve kavramla ilgili farklı tanımlar yapılmıştır. Yapılan tanımların bir kısmı ise şu şekildedir:

Dalkavuk sözcüğü Batı Türkçesinde ‘dal’ sıfatı ile ‘kavuk’ isminden teşekkül etmiş olup “yalın, çıplak” anlamına gelmektedir (Koçu, 1996: 4212; Esmer ve Yüksel, 2019). Nitekim Osmanlı Devleti’nde dalkavukluk yapan kişiler kavukları üzerine bir şey sarmaması istenen kişilerdi (Esmer ve Yüksel, 2019). İngilizceye “Sycophancy veya flattery” şeklinde çevrilmiş dalkavukluk Merriam-Webster’da (2021), “hoşagiden aldatıcı davranış” Dictionary’de (2021), “abartılı, samimi olmayan övgü” anlamına gelmekteyken, Cambridge Dictionary’deyse (2021), “genellikle onlardan faydalanmak amacıyla güçlü ya da zengin insanları, samimiyetsizce övme davranışı” şeklinde ifade edilmektedir. Oxford (2021) sözlüğünde dalkavukluk; statü sahibi, önemli konumda bulunan kişilere yapılan yalaka davranış şeklinde ifade edilmiştir.

Dalkavuk, kendisinden çıkar sağlayabileceği zengin, makam ve yetki sahibi kimselere yaranmak ve hoş görünmek için yordakçılık eden, onları aşırı bir hayranlıkla öven, pohpohlayan, kendini küçük düşürücü hareketler sergileyen ikiyüzlü kişilerdir. Genel olarak güçlü ve iktidar olanın yanında yer alan dalkavuklar, güçlü ve iktidar olan bu gücünü yitirdiğinde artık yeni güçlü ve iktidar olanın yanında yerlerini alırlar. Dalkavuklar her daim güçlü ve iktidar olacaklarını düşündükleri kişilerin etrafında yer alıp, onlara yalaka davranışlarda bulunarak kendilerini sevdirmeye çabasıdadırlar. Ayrıca gücü elinde bulunduran kişilerin görebileceği şekilde sürekli çalışıyormuş gibi görünüp güç arayışında olurlar (Okutan, 2005; Yılmaz, 2007; Alkan ve Erdem, 2019). Genellikle kişilik problemi taşıyan bu kişiler en küçük çıkar için bile kendisine yönelik hakaretlere tahammül eder, kimi zaman umursamaz tavır sergiler ve her devrin adamı olmayı başarırlar (Okutan, 2005: 21-24). Kıral (2017), dalkavukluğu; insanları pohpohlayarak onları etkilemek ve onların gözüne girme şeklinde gerçekleşen bir yalakalık davranışı olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte dalkavukluğu; kişinin davranışlarında samimi olmaması, kendi kişisel çıkarları için çıkar sağlayacağı kişilere yaranarak, onları memnun etmek amacıyla abartılı davranışlarda bulunması olarak

belirtmiştir. Ayrıca bu davranışların bazen sözle, bazen davranışla, bazen kişinin tutumu şeklinde ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir.

Başka bir tanıma göre ise dalkavukluk, rakip gördüğü diğer çalışanların önüne geçmek amacıyla, çıkar sağlayacağı kişiyi itaatkâr bir şekilde övmek, terfi ve iyi bir konum elde etmek için patronlara yalakalık yapmak şeklinde tanımlanmıştır (Ekong ve Essien, 2012; Chahal ve Ponam, 2015). Böyle davranışlar gösteren dalkavuk kişiler; karakter olarak zayıf, köle gibi tapan, başkalarına yaranmaya çalışan, itaatkâr, uyumlu, mütevazı, cesareti bulunmayan, samimiyetten uzak özellikler gösterirler. Ayrıca bu kişilerin veya grupların ideolojik bir karakteri, eğilimi de bulunmamaktadır ve bu kişiler hiçbir şeye inanmamaktadırlar (Ekong ve Essien, 2012). Chahal ve Ponam’a, (2015) göre bir örgüt içinde başkalarını eleştiren kişiler uyumsuz, başkalarını şikâyet eden kişiler şeklinde görülmektedir. Ayrıca örgütler içerisinde böyle davranışlar gösteren kişilere katlanamayan ve bu kişileri hazmedemeyenler bulunmaktadır. Bunlar yöneticilerin gözüne girmek ve kendilerine çeşitli çıkarlar sağlamak, daha iyi konumlar elde edebilmek için şikâyetle bulunan kişileri kötüleyerek dalkavukluk yapmaktadırlar.

Literatürde bazı kaynaklarda incelendiğinde dalkavukluğun “soytarılık” olarak da adlandırıldığı görülmektedir. Ancak “Soytarılık” Batı’nın, “Dalkavukluk” ise Doğu’nun ürünüdür. Soytarılık yapan kişi yakınında bulunup kralı eğlendiren, bunu yaparken de mizahıyla eleştirebilen, sarayda özel bir konuma sahip kişiliktir. Soyтары “evet efendimci” olmayıp, zaman zaman efendisini uyarmış ve efendisinin bütün kararında ona onay vermemiştir. Dalkavuklarsa soytarılar gibi kurumsallaşamamış, bunun yerine hep “Evet Efendimci” kişiler olmuşlardır. Osmanlı’da oldukça görülebilen dalkavuk kişiler padişahın hiçbir sözünü, hiçbir kararını eleştirmeye cesaret edememiş, padişahı devamlı överek onu onaylamışlardır. Böylece padişaha yaptıkları övgülerle bulundukları konumdan daha yükseklerle çıkmaya çalışmışlardır (Selçuk, 2007, 39-40). Dalkavukluk yapan kişiler kendilerini farklı şekillerde gösterebilirler. Bu farklılıklar şu şekilde ortaya çıkabilir (Aşık, 2011).

Müptezel Dalkavuklar: İktidardakilerin veya zengin kimselerin söylediği şeyleri hiç sorgulamadan itiraz etmeden onaylayan, yaptıkları dalkavukluğu gizlemeyen, zamanı gelince menfaatlerini talep edecekleri bilinen kişilerdir.

Müzmin Dalkavuklar: Dalkavukluk özellikleri doğuştan gelen, dalkavukluğu her zaman çıkarları için değil de refleks olarak ve içten geldiği için yapan kişiler olduğu söylenebilir.

Usta Dalkavuklar: Bu tarz dalkavuklar kolay kolay fark edilmezler. Sayıca az ancak etki oranları yüksektir. Kişileri eleştirir gibi görünürler fakat inceden, kimseye hissettirmeden dalkavukluk davranışında bulunarak etkilerini arttırmaktadırlar. Fark edilebilmeleri için çok dikkatli gözlemlenmiş olmaları gerekmektedir.

Liberal Dalkavuklar: Özgürlük, demokrasi, çağdaşlık kavramlarını sıkça kullanan dış dünyayla sürekli etkileşim halinde bulunan kişiler olarak ifade edilebilir. Dalkavukluğu kime karşı ve ne derece yapacaklarına dış dünyada bulunan patronları karar verir. Eğer dış dünyada bulunan patronları ve dalkavukluk yaptıkları kişi arasında olumsuz bir durum oluşursa uzun vadede çıkarları doğrultusunda dış dünyadaki patronlarından yana tavır alırlar.

Gizli Dalkavuklar: Her şeyi kendi çıkarları doğrultusunda tarafını tuttukları kişilerin lehine çevirmeğe çalışan, görünürde olmayıp hayatlarını yalakalıkla kazanan kendilerini belli etmeyen kişiler olarak tanımlanabilir. Dalkavukluk yaptıkları kişi ile ilgili olumsuz durumları bile manipüle edip onun lehine çevirebilirler.

Kişilerin dalkavuk olarak nitelendirilmesinde benzer özellikler taşıdığı söylenebilir. Okutan (2005), dalkavukluk davranışında bulunan kişilerin özelliklerini; yağcı, ikiyüzlü, övgücü, entrikacı, işgüzar, kurnaz, arabozucu ve arabulucu, menfaatçi ve aldatıcı şeklinde sıralamıştır. Bu özellikler şu şekilde açıklanabilir.

İkiyüzlü (Riyakâr): Gözüne girmek istediği ve çıkarı olan kişi ya da kişilerin yüzüne farklı konuşup, arkasından o kişi veya kişileri kötüleyen, eleştiren kişilerdir. Özü sözü bir olmayan kişiler olarak da tanımlanabilir (TDK, 2021). Dalkavukluk, ikiyüzlülükle yakından ilişkilidir. Her ikisi de belirli bir fayda veya olumlu bir imaj elde etmek amacıyla öz eyleme geçme biçimini taşıyabilir, ancak her ikisi de eşit derecede samimiyet girişiminde bulunabilirler. Dalkavukluk başka bir kişinin erdemleriyle ilgilenirken, ikiyüzlü öncelikle kişinin imajıyla ilgilenmektedir. İkiyüzlülük, mevcut bir dizi sosyal norm ve değerlere uyduğunu kanıtlamaya hevesli bir kişinin niteliğidir. İkiyüzlü, yüksek sesle ve gururla yaşamadığı bir konumu ya da ideali öne sürer (Eylon ve Heyd, 2008). Bu kişilerin söyledikleri ile yaptıkları farklıdır. Mevlâna'nın bu kişilere karşı "Ya olduğun gibi

görün ya da görüldüğü gibi ol." Şeklinde tavsiyesi bulunduğu görülmektedir. İki yüzlülük insanların dalkavukluk davranışlarının onaylanma ihtiyacından kaynaklanmaktadır ve dalkavukluğun bir parçası gibidir (Kıral ve Dilmaç, 2019).

Yağcı: Dalkavukluk ile özdeş olup, dalkavukluğun bir dışa vurum şeklini ifade eder. Kişinin menfaatleri için başkasına yaranmaya çalışması olarak tanımlanabilir.

Övgücü: Bireyin toplumda önemli mevki ve makamlara gelmiş kişilere hoş görünmek, çıkar sağlamak için abartılı ve gereksiz şekilde metihlerde bulunmasıdır. TDK (2021) tarafından ise, bir kişiyi dalkavukluk derecesine varacak şekilde abartılı şekilde öven kişi şeklinde tanımlanmıştır. Geçmişte de meşhur şairlerin, yazdıkları edebi eserlerin bir kısmında devlet yöneticileri ya da önemli makam sahibi kişilere bu metihlerde bulundukları görülebilir.

İşgüzar: Gereği yokken kendini ön plana çıkarmak, göze girmek ve yaranmak için yapılan işe müdahil olan kişidir (Okutan, 2005: 22; TDK, 2021). Dalkavukluğun temel özelliklerinden biridir.

Entrikacı: Bir işin gerçekleşmesi ya da bozulması için; oyun, dolap, düzen, dalavere, desise gibi gizli çalışmalar yapan kişidir (Okutan, 2005: 22; TDK, 2021). Dalkavuk kişilerin has özelliklerinden biridir.

Menfaatçi ve aldatıcı: Aldatma niteliği olan ve aldanmaya yol açan çıkarıcı kişidir (TDK, 2021). Dalkavukluk yapılan kişinin dikkatsizliğini veya yoğunluğunu fırsat bilip, yağcılık oranını arttıran ve bulunduğu konumu korumak ayrıca daha fazlasını elde etmek için bu kişileri yanıltan, kandıran kişilerdir. Makam ve mevki sahibi olan kişilerin, kişisel menfaatleri doğrultusunda bulundukları konumlarına göre fikir belirttikleri bilinmektedir. Geçmişte ve günümüzde bu kişilerin çevrelerindeki çok sayıda kişiyi kandırdığı ve yanılttığı görülmüştür. Öyle ki dalkavukluk yapan kişilerin çıkarıcı olmalarının yanında yalancı ve aldatıcı oldukları da söylenebilir (Okutan, 2005: 23).

Kurnaz: Ufak tefek oyunları ile başkalarını kandıran ve amacına ulaşmayı başaran kişidir. (TDK, 2021). Bu kişiler kendilerinde olmayan özelliklere sahipmiş gibi abartarak anlatıp kendilerinin reklamını iyi yaparlar. Ayrıca bu kişilerin başkalarının düşüncelerini kendi düşünceleriymiş gibi yansıttıkları da görülebilir.

Çıkarıcı: Yalnızca kendi çıkarını düşünüp kollayan, menfaat düşkünü kimselerdir (TDK, 2021).

Arabozucu ve Arabulucu: Kişilerin arasındaki huzur ortamını fitne fesat çıkararak ya da metihlerde bulunarak bozan, olayları istediği şekilde yönlendirebilen, çoğunlukla da amacına ulaşan kişilerdir.

Osmanlı devletinde bir tür meslek olarak görülen dalkavukluk günümüz dünyasında kişinin zayıf karakterli olması şeklinde anlamlandırılmaktadır. Ancak şekil değiştirmiş olsa da günümüzde hala yaşamını sürdürmektedir (Esmer ve Yüksel, 2019; Tecer, 2019). Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere bu kavram, kişilerin menfaatleri çerçevesinde kendisi için faydalı olabileceğini düşündüğü insanlara göstermiş olduğu yaranma davranışları şeklinde ifade edilebilir. Bu davranış yaranma davranışı şeklinde ortaya çıktığı için faydalanılmak istenen kişiler, övülerek, onların istekleri yerine getirilerek memnun edilmeye çalışılır (Konay, 2019).

1.2. Örgütlerde Dalkavukluk

İnsanların yaşamında önemli bir rol oynayan örgütler içerisinde çalışan bireylerden oluşmaktadır. Yalnız başına da olsa grup içerisinde de olsa örgütün beklentilerini karşılayan birey örgütsel davranışın merkezindedir (Özkalp ve Kırıl, 2018: 2). Bireylerin örgüt faaliyetlerinde sıkça karşılaşılabilen davranışlarından biri olan dalkavukluk davranışı ise her zaman, her ortamda ortaya çıkabilecek bir davranıştır. Dalkavukluk davranışı gerek resmi gerek özel kurumlarında dalkavukluk yapan kişilerin kişisel çıkarları doğrultusunda söyledikleri söz, gösterdikleri tutum ve kendilerine has davranışlarıyla kendini gösterebilmektedir ve rahat bir şekilde gözlemlenebilir (Kırıl ve Dilmaç, 2019). Dalkavukluk kavramı örgütsel olarak ele alındığında bu davranış yöneticilerin veya üst konumda bulunan kişilerin sadece konuşulmasını istedikleri şeylerin konuşulması, duymak istemedikleri konuşmalarına yapılmaması şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Konay, 2019).

Örgütsel yönetimde etik olmayan davranış türleri görülebilir. Bunların görülmesinin pek çok sebebi olabilir. Etik olmayan davranışların ortaya çıkmasına sebep olan fırsatlar, ceza uygulamalarının yeterli olmaması veya yapılan hataların cezalandırılacağına ödüllendirilmesi bu davranışların ortaya çıkmasına neden olabilir (Özdemir, 2008). Ancak asıl önemsenmesi gereken ise meydana gelen davranışlardan hangilerinin etik davranış hangilerininse etik olmayan davranışlar olduğunun bilinmesidir (Stead vd., 1990). Etik, ahlak ve insan eylemlerinin devamlılığı ile

sınırlanan bir kavramdır. Aynı zamanda etik, rasyonel bir varlık olarak insanın belirli bir toplumda neyin iyi ya da kötü olduğunu ve neyin onaylanmış davranış standardına uygun olduğunu ayırt etme yeteneğine sahip olduğunu da kabul eder (Umeogu ve Ojiakor, 2012). Etik davranış, birey ve toplum ilişkilerinde oldukça önemli olan değerler, normlar, kurallar, doğru, yanlış davranışları ayırt edip, karar süreçlerinde kötü ve yanlış davranıştansa iyi ve doğru davranışın tercih edilmesidir (Esmer, 2013; Öztürk, 2010; Sayılı ve Kızıldağ, 2007). Etik olmayan davranışlarsa; genellikle örgütsel adaletsizlik, kişilerin yaşamlarında meydana gelen hayal kırıklıkları, sosyo ekonomik durumların değişmesi, yapılan iş konusundaki kuralların düzenlenmesinde bulunan eksikliklerden kaynaklanan davranışlardır. Ayrıca toplumun ahlaki olarak kabul etmediği ve toplumsal temelde anlam verilemeyen, örgüt içerisinde meydana gelen çatışmalar, saldırgan davranışlar ve davranışsal sorunlar olarak da tanımlanabilir (Büte, 2011; Esmer ve Yüksel, 2019; Gül 2006). Bu tür davranışlar ne şekilde ortaya çıkarsa çıksın örgütün yaşam kalitesi, çalışan motivasyonu, performansı, iş bağlılığı ve tatmini üzerinde olumsuz etki bırakmaktadır (Gül; 2006). Örgütsel dalkavukluk da etik dışı kabul edilen bu davranışlardan birisidir. Bu davranış örgütlerde hoş karşılanmayan bir davranış olsa da günümüzde sıkça görülmektedir. Ayrıca örgütsel yönetimde şeffaflığı engelleyip, şüpheciliğe sebep olduğu için örgütlere uzun vadede zarar verebilmektedir. Eğer yönetici veya liderler isterse örgütsel dalkavukluğu engelleyerek bunu ortadan kaldıracaklardır (Esmer ve Yüksel, 2019). Urrabazo (2006), yönetici ve liderlerin pozitif bir örgütsel iklim oluşturabilmesinin yönetimin bütün birimlerine sorumluluk verilmesiyle mümkün olabileceğini belirtmektedir. Ayrıca yönetici veya liderin güvenilir, tutarlı, koruyucu özelliklere sahip olması, bu özelliklere göre de şekillenmesi gerektiğini ve bunun örgüt gelişiminde önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Örgütlerde dalkavukluğu üç farklı düzeyde ele alan Akçadağ (2017), bunları yüksek, hafif, orta düzey dalkavukluk davranışı şeklinde sınıflandırmıştır. Hafif düzeyde dalkavukluk da bulunanların muhatap aldıkları kişileri onaylamadıklarını ancak, mimikleriyle kaçamak bir şekilde onları onaylama davranışı sergilediklerini, çıkarları için sessiz kaldıklarını ifade etmektedir. Dalkavukluk davranışını orta düzeyde gerçekleştirenlerin ise, muhatap aldıkları kişilere katılmasalar da açık bir şekilde onları desteklediklerini hatta sözel olarak onları onayladıklarını belirtmektedir.

Dalkavukluk davranışını üst düzeyde gerçekleştiren kişiler de muhatap aldıkları kişileri gerçekte onaylamamaktadır. Ancak kendi menfaati için çeşitli yaranma davranışıyla muhatabına fiziksel yakınlık göstererek, sürekli onun etrafında, çevresinde dolaşarak ona katılamadıkları halde katılıyormuş gibi göründüklerini ortaya koymaktadır. Bunun yanın da örgütlerde dalkavukluğun, yatay ve dikey hiyerarşik, her düzey örgüt elamanları arasında olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca dalkavukluk davranışının, yönetim biçimi demokratik olan örgütsel yapılarda daha az, yönetim biçimi demokratik olmayan örgütsel yapılarda ise daha çok gösterildiğini belirtmektedir.

Kişinin yöneticisine yaranması veya ona dalkavuklukta bulunması, kişiyi rahatsız eden, kişinin karşılaşmak istemediği bir durum olsa da başarılı olabilmek için ödenen bedel şeklinde görülmektedir (Kara, 2006; Pehlivan Aydın, 2002: 64). Olumsuz bir örgüt ortamının oluşmasına zemin hazırlayan yaranma çabaları, dalkavukluğa maruz kalan yöneticin, doğru kararlar verebilmesine engel olabilir. Bununla birlikte kendisine dalkavukluk yapılan yöneticinin davranışları pekişerek, diğer çalışanların da benzer davranışları sergilemesi beklentisine girebilir. Bu şekilde davranan yöneticiler aslında kurum içinde kendi itibarlarını zedelemektedirler. Çalışanların değerlendirmesinde yeterliklerin temel ölçüt olarak alınması ve bunun kararlılıkla uygulanması ise yöneticiler tarafından çalışanların dürüst davranmalarını sağlamada kullanılabilecek en sağlıklı yaklaşımdır (Pehlivan Aydın, 2002: 64). Bununla birlikte zayıf, savunmasız liderlerin sürekli desteğe ihtiyacı olduğundan bu durum dalkavuklar için bulunmaz bir fırsat oluşturmaktadır. Ancak bu lider ve yöneticiler kişisel konumlarını ve imajlarını güçlendirmek için dalkavukluk davranışında bulunan kişilere güvenebilmektedirler (Silcox ve Mac Neill, 2019).

Dalkavukluk davranışı toplum içerisinde kabullenilmeyen bir davranış olmasına rağmen, çoğu bireysel uygulamada benzer nitelikler taşıması sonucu gerekli bir olgu halini almıştır (Lamberton ve Minor, 1995: 334). Genellikle çalışan ve yönetici ilişkilerinde gündeme gelen yaranma davranışının güzel duygular barındırdığı düşünülse de aynı statüdeki şahısların gelecekte birbirlerinden tedirgin olmalarına ve huzurun bozulmasına sebep olabilir (Gül, 2006). Başlıca amacı göze girmek, yerine göre mevki yerine göre maddi çıkar elde etmek olan dalkavuk; insana yoğun varmış, olmamış olmuştur gibi göstermeğe çalışır. Bununla beraber kendisinden çıkar

sağlayacağı kişi veya kişilerin yanına yaklaşmak için her türlü hile ve tuzakları denediği bile görülür (Yılmaz, 2007: 10-11). Bu anlamda dalkavukluğun başlangıç noktasının çıkar ve menfaat ilişkisi olduğu söylenebilir. Kırıl (2017) dalkavukluk davranışında bulunan kişilerin politik tutumları ile örgüt iklimini değiştirebildiklerini belirtmektedir. Onların bu tutum ve davranışları bir kısım çalışan tarafından hoş karşılanırken, bir kısım çalışan tarafından ise hoş karşılanmamaktadır. Öyle ki bu durum örgütlerde kabul edilmeyen durumların oluşmasına sebep olabilmektedir. Dalkavukluk davranışında bulunan kişiler kendi çıkarları doğrultusunda davranışlarını istedikleri zaman ve istedikleri gibi değiştirebilme becerisine sahiptirler. Böylece örgütte her dönemde varlıklarını sürdürebilmektedirler.

Dalkavukluk, yapılması gereken bir görevde veya örgüt yönetiminde olması gereken bir olgu şeklinde kabullenilirse, örgüt yönetimlerinde örgütsel dalkavukluktan söz edilebilmektedir. Örgütlerin vereceği kararlarda bu süreci olumsuz yönde etkileyerek, meydana getirdiği yönetim sorunları örgütsel dalkavukluğun tehlikeli sonuçlarındandır (Oğuz, 2019). Örgütsel dalkavukluğun pek çok sebebi bulunabilmektedir. Bu nedenler; kişisel çıkarlar elde etme düşüncesi, kişilik yapısındaki zaafılar, erdemsizlik, hukuksuzluk, dalkavukluğun kültürün bir parçası haline gelmesi şeklinde sıralanabilir (Güneş, 2010). Ayrıca, güvencesizlik, güven duygusunun eksik olması, parazit yaşam tarzını benimsemek, açıkgozluluk gibi olumsuzluklar da dalkavukluk davranışlarını ortaya çıkarmaktadır. Liyakatin bulunmadığı, adam kayırmacılığın yapıldığı, haksızlık ve hukuksuzluğun alıp başını gittiği, otorite olan yöneticilerin kendinden başkasını tanımadığı ve yaptığı bütün işleri onaylatma niyeti taşıdığı ortamlarda dalkavukluk bir çözüm yolu olarak görülebilir (Arıkan, 2019).

Örgütsel dalkavukluk, örgütsel yapının bulunduğu ortamlarda veya iş ortamlarında kullanılan dalkavukluktur. Örgütsel dalkavukluğun bir iş ortamında kullanılması, çalışanların kendilerinin ya da patronlarının yapılan iş doğrultusundaki hedeflerine ulaşmalarında bir yol olarak görülmektedir. Örgütsel dalkavukluk, bilinen dalkavukluktan farklı değildir. Ancak, örgütsel dalkavukluğun kullanılmasında daha özel hedefler bulunmaktadır ve bu nedenle örgüt içerisinde dalkavukluk yapan kişi uzmanlaşmıştır (Business NLP Academy, 2019). Örgütlerin kurumsallaşmasında bütün kademelerde çeşitli dalkavukluk davranışları sergilenebilmektedir. Bunlar

bodyguard, evet efendimci, sadakatli ve işgüzar dalkavuklar şeklinde sıralanabilmektedir. Bodyguard dalkavuklar, kendilerince işvereni, en üst konumda bulunan yöneticiyi veya lideri kurum dışındaki tehlike ve zararlardan koruyarak görevlerini yapma gayreti içindedirler. Bu tip dalkavukların kuruma verdikleri zararın boyutu genellikle kurum içten çürüdükten sonra ortaya çıkmaktadır. Evet efendimci dalkavuklar; fiziki olarak yöneticilerin yakınında bulunan ve doğru ya da yanlış onların söylediği her şeyi onaylayan dalkavuklardır. Bu davranışlarıyla yöneticileri yanlış yönlendirerek doğru karar vermelerine engel olmaktadır. Devamlı bir şekilde içerisinde oldukları örgüte ihanette bulunmadıklarını söyleyerek örgütteki devamlılıklarını sürdüren sadakat dalkavukları bulundukları örgüte herhangi bir değer katmamaktadırlar. Çalışma hayatlarında sadakati hep ön planda tutmaktadırlar, ancak tarihteki örneklerde de görüldüğü üzere en ağır ihanetler bu tür dalkavuklar tarafından gerçekleştirilmektedir. İşgüzar dalkavuklarsa; yaptıkları iş konusunda bilgileri olsun veya olmasın, yöneticinin gözünde çok çalışkan ve fedakâr imajı oluşturmak için işin tamamını yapmak için bütün sorumluluğu almaktadırlar (Oğuz, 2019).

Dalkavukluğun dil, ırk, din, mezhep gibi kişisel özellikleri veya bir kimliği bulunmayıp, genellikle menfaatler doğrultusunda gerçekleşen bir davranıştır. Dolayısıyla örgütlerin çoğunda çalışanlar dalkavukluk davranışı sergilemektedirler (Akbulut, 2018). Örgütsel dalkavukluk kişinin sahip olduğu konumunu muhafaza etmek veya daha iyi bir konum elde edebilmek amacıyla sergilenmektedir. Dalkavukluk yapan kişiler, evet efendimci, yağcılık yapan, dalkavuk veya hangi adla adlandırılırsa adlandırılınsın, bunların örgütlerde ve iş dünyasında fazlaca bulunduğu bilinmektedir (Deconinck, 2015).

1.3. Okullarda Dalkavukluk

Dalkavukluk toplumsal hayatın tüm evrelerinde görülebilir. Toplumun en küçük birimi olan aile, grup, örgüt, hatta uluslararası ilişkilere yansiyacak pek çok alanda dalkavukluk içeren davranışlara rastlamak mümkündür (Okutan, 2005: 26). Günümüzde dalkavukluğun ortaya çıktığı örgütlerden biriside okullardır. Dalkavukluk davranışları okullarda personel arasındaki iletişimi ve örgütsel adalet algısını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durum doğrudan olmasa da dolaylı bir şekilde okulda bulunan eğitimcilerin performansını olumsuz yönde etkileyerek eğitimin kalitesini düşürebilir.

Bu nedenle dalkavukluk davranışının okul örgütlerinde gerçekleştirilmesi okulun hedeflerine ulaşmasının önünde bir engel olabilir (Konay, 2019). Kıral (2017) okullarda dalkavukluğu çalışanların kendi arkadaşlarına gösterdikleri iş arkadaşı merkezli ve yöneticilerine gösterdikleri yönetici merkezli dalkavukluk şeklinde farklı boyutlarda incelemiştir. Bunlar aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

1.4. Dalkavukluğun Boyutları

Literatür incelendiğinde dalkavuklukla ilgili çalışmaların dalkavukluğu iki ayrı boyutta ele aldığı görülmektedir. Gül (2006), yaptığı çalışmada dalkavukluk davranışının yatay hiyerarşide bulunan kişiler tarafından kendi çıkarları doğrultusunda üstlerine karşı yalakalık yapma şeklinde gerçekleştiğini bunun yaranma davranışının bir boyutu olduğunu belirtmiştir. Dalkavukluk kavramını Judge ve Bretz (1994), Esmer ve Yüksel (2019) de yöneticilere karşı gerçekleşen dalkavukluk şeklinde incelemiştir. Çalışanların birlikte çalıştıkları iş arkadaşına yaptıkları dalkavukluk ise dalkavukluk kavramının bir diğer boyutudur. Cool ve Wall (1980), Drane (2006), Ekong ve Essien (2012) çalışanların iş arkadaşlarına karşı gösterdikleri iş arkadaşı odaklı dalkavukluğu ele almışlardır. Örgütlerde dalkavukluğu üç ayrı düzeyde sınıflandıran Akçadağ (2017), dalkavukluğun yatay ve dikey hiyerarşide kimler arasında gerçekleştirildiğini kategorilere ayırmıştır. Bu kategoriler asttan- asta, asttan- üste, üstten- üste, üstten- asta şeklinde sınıflandırılabilir. Kıral (2017), “Dalkavukluk Ölçeği Geliştirme” çalışmasında dalkavukluğun yöneticilere ve çalışanlara karşı ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Dalkavukluğu okullarda inceleyerek, dalkavukluk davranışını öğretmen ve yönetici merkezli olmak üzere iki ayrı boyutta incelemiştir. Alan yazın incelendiğinde Konay’ın (2019) da yapmış olduğu çalışmada dalkavukluk davranışını okul örgütlerinde incelediği ve dalkavukluğu yönetici ve çalışma arkadaşlarına yönelik dalkavukluk şeklinde iki boyut halinde ortaya koyduğu görülmüştür.

1.4.1. Yönetici Odaklı Dalkavukluk

Dalkavuklukla ilgili yapılan çalışmaların bir kısmı (Çoraklı, 2019; Deconinck, 2015; Esmer ve Yüksel, 2019; Güneş, 2010; Judge ve Bretz, 1994; Kıral, 2017; Konay, 2019; Yener, 2019) dalkavukluğu, çalışanların yöneticilerine göstermiş oldukları

yönetici merkezli dalkavukluk şeklinde ortaya koymaktadırlar. Yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışında bulunanlar, yöneticileri ne söylerse ona karşı gelmeden her söylediğini kabul eden, bulundukları ortama göre hareket eden kişilerdir. Ayrıca bu çalışanlar hiç olmadık şeylere bile olur diyebilirler (Yener, 2019). Yöneticiye karşı ortaya çıkan dalkavukluğun örgüte olan etkisini inceleyen Judge ve Bretz'e (1994) göre, dalkavukluk yapan çalışanlar, örgüt içerisinde kendilerine stratejik konum elde etmeyi, terfi alarak yükselmeği ve kararlarda söz sahibi olmayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte bu kişiler örgüt çalışanların seçilmesini, işe alınmasını ve örgütte gerçekleşebilecek olası değişimleri de kendi kontrolleri altında tutmaya çalışmaktadırlar. Dalkavukluk davranışı sergileyen çalışanlar üstlerine, kendileri işlerine çok fazla adanmış şeklinde göstererek, üstlerini kendilerinin diğer çalışanlardan daha etkili olduklarına inandırmaya çalışırlar. Ayrıca üstlerini abartılı bir şekilde överek ya da başkalarının yapmış olduğu çalışmaları kendilerine mal ederek bir takım avantajlar sağlarlar. Örgütlerde olumlu ve güvenli bir çalışma ortamı sağlanmak isteniyorsa dalkavuklukta bulunan çalışanların kendilerini yaptıkları işe adanmaları gerekmektedir. Böylece çalışanlar çeşitli terfiler alarak yükselebilir, işlerinde başarılı olabilir ve örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi kolaylaşabilir. Bu açıdan bakıldığında da dalkavukluk örgütlerde olması gerekli bir davranış haline gelebilmektedir. Fakat dalkavukluk yapan kişi bir başkasının çalışmasını kendi çalışmasıymış gibi gösterip, başkalarının düşüncelerini kendi düşünceleriymiş gibi yansıtırsa örgüt ortamında güvensizlik oluşur ve beraberinde huzursuzluk başlar. Bunun sonucunda ise örgüt zarar görür.

Judge ve Bretz (1994), dalkavukluk davranışı, örgütlerde makinenin işlemlerini sağlayan yağa benzetmektedirler. Dalkavuklar da yöneticilerini etkilemek için yaptıkları davranışlarının sonuca ulaşabilmesi amacıyla, iyi çalışabilmesi amacıyla belirli periyotlarda yağlanan makineler gibi, belirli aralıklarla yöneticilerine yaranma davranışları göstermektedirler. Örgüt içerisinde bulunan dalkavuklar, yöneticilerinin kendilerinden yapmalarını istedikleri davranışları yerine getirerek veya yöneticilerini överek yaranma davranışında bulunabilmektedirler. Ayrıca yöneticilerinin önemli işlerini de zamanında gerçekleştirerek onlara yaranmaya çalışırlar. Bu davranışlar yönetici ve bu davranışı sergileyen kişi açısından pekiştiginde ise dalkavukluk davranışının sergilenmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu durumun farkında olan

yöneticiler, dalkavukluk yapanları örgüt amaçları doğrultusunda kullanabilir. Dalkavukluk davranışında bulunanlar bunu sadece kişisel hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla sergilediklerinde bu durum örgütü olumsuz yönde etkileyebilir. Ancak dalkavukluk davranışında bulunan kişiler sadece yöneticilerini övdükleri ve yöneticilerinde bu dalkavukluk davranışlarını örgütün amaçları dışındaki işler için kullandıkları durumlarda örgüt çerçesinde olumsuzluklar ortaya çıkar.

Yöneticilerine şirin gözükmek için onların önünde saygıyla eğilen, yöneticisinin bütün isteklerini istisnasız şekilde yapan, oyunbaz, önemli görülmeyen işleri bile çok önemli bir görevi yerine getiriyormuşçasına ve severek yapan, komik olmasa bile sırf yöneticisinin hoşuna gitsin diye yaptığı esprilere bile abartılı şekilde gülen dalkavuklar örgütlerin çoğunda bulunur. Bu dalkavuklar genelde çalışma arkadaşları tarafından sevilmeyen kişiler olabilmektedir ve bunlar çalıştıkları ortamları olumsuz yönde etkilerler (Deconinck, 2015). Dalkavukluk yapan kişi davranışlarıyla yöneticisinin çevresinde olup bitenleri görmesini engelleyerek, onun gerçeklerin farkına varamamasına ve yönetimi altında bulunan kişilerden uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda yalnızlaşan yönetici ise başarısız olmaktadır. Montesquieu, dalkavukluğun vereceği zararlara “Bir ülkede dalkavukluğun sağladığı çıkar, dürüstlüğün sağladığı çıkardan daha geçerli ve verimli olursa o ülke uzun yaşamaz.” sözüyle dikkat çekmektedir (Çoraklı, 2019).

Yönetici odaklı dalkavuklar yöneticileri memnun etmek için hiçbir probleme dikkat çekmeyip, itiraz etmez ve yöneticilerinin her türlü davranışını onaylamaktadırlar. Bu gibi dalkavukları yanlarında tutmak isteyen yöneticiler onlara terfi, izin, prim gibi ödüller vermektedirler. Yöneticiler, örgüt içerisinde dalkavukluk davranışı sergileyen kişileri, yalnızca kendilerini pohpohlamaları amacıyla yanlarında barındırdıkları takdirde bu davranışı göstermeyen çalışanlar ve çalışanlarda bulunması gereken özellikler bu durumdan olumsuz yönde etkilenebilir (Kıral, 2017).

Dalkavuk davranışlar; çalışanların bulundukları konumdan daha üst konumlara gelmesinde liyakat, ehliyet, başarı, yetenek ve çalışkanlık gibi özelliklere sahip kişilerden ziyade bu özelliklere sahip olmayan kişilerin daha yüksek konumlara gelmesine sebep olmaktadır. Bu düzende sorumluluklar sürekli başkasına yüklenmeye çalışılır ve buda sorunların çözümsüz kalmasına sebep olur. Bununla birlikte çalışanlar yöneticilerine her defasında; “siz nasıl isterseniz”, “doğrusunu siz bilirsiniz efendim”,

“siz doğrusunu zaten söylemişsiniz” gibi yalakalık yaptıkları sözleri tekrarlarlar. Böylece yönetimde yeni fikirler doğmaz, yöneticiler sadece kendi sözlerini dinleyerek sevinirler, yöneticiler kendilerini yenileyemediği için yönetimde çöküntüler meydana gelir. Kişideki makama, servete, güce yapılan dalkavukluk beraberinde ihanete de sebep olmaktadır. Dalkavuklar, yönetici makamını, servetini ve gücünü kaybettiğinde ona dalkavukluk yapmayı keserek, ihanetlere başlar, gücü eline geçiren kişilere ise yaranmaya çalışır. Tüm bunlarla birlikte dalkavukluk yapanların yönetime hâkim hale gelmesiyle egemen informal ilişkilerin de oluşmasıyla birlikte denetimsizlik söz konusu olmaya başlar. Bu kişiler görevlerini yerine getirmedikleri gibi yaptıkları dalkavuklukla açıklarını da kapatmaya çalışırlar (Güneş, 2010).

Yöneticiler örgüt içerisinde dalkavukluğa müsaade ederse, çalışanlar da dalkavukluk davranışının sağladığı faydanın dürüstlüğü sağladığı faydadan fazla olduğu düşüncesine kapılırsa dalkavukluk davranışları varlığını sürdürmeye devam eder. Dalkavukluk, her türlü çalışma ortamlarında dürüstlüğü engel olarak, adalet algısının değişmesine, çalışanın örgüt içerisinde güvensizlik duymasına sebep olabilmektedir. Bundan dolayı iyi bir kariyere sahip olmayı başarmak isteyen yöneticilerin çevrelerinde dalkavukluğa müsaade etmemeleri önemlidir (Esmer ve Yüksel, 2019).

Esmer ve Yüksel’e (2019) göre, henüz tam olarak kurumsallaşamamış, örgüt kimliğiyle kültürü yerleşmemiş kurum çalışanlarında dalkavukluğa rastlanabilir. Bunlar yöneticilerine şirin görünerek onlara yaranmak isterler. Bunun sonucunda örgüt çalışanlarında huzursuzlukla birlikte endişeler meydana gelir. Ayrıca örgüt içerisinde dalkavukluk yapan kişiler karşısında sessiz kalarak, bundan faydalanan hatta bu durumun hoşuna gittiği yöneticiler de bulunmaktadır. Takım arkadaşları veya çalışanlar onları yaptıkları hatalarda uyardığında, bu uyarıları önemseyen yöneticilerse başarılı kişilerdir. Bu yönetici ve liderler yaptıkları uyarıları için çalışanlarına ve takım arkadaşlarına karşı olumsuz tavır almamaktadırlar. Öyle ki menfaatleri doğrultusunda yöneticilerinin yaptığı yanlışlara itiraz etmeyen, bu yanlışları düzeltmek için de hiçbir şey yapmayan, doğruyu konuşmayan çalışanlarsa; yönetici ya da liderlerin yaptıkları hataların artmasına ayrıca örgütün bundan zarar görmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla lider ya da tüm kademedeki yöneticiler dalkavukluk benzeri davranışları henüz başlamadan önleyip, çalışanlarla ilişkilerinde dengeyi sağlayabilmelidirler.

Konay’a (2019) göre; bir örgüt olan okul kurumları içerisindeki kişilerde dalkavuk davranışını sergileyebilmektedir. Okul örgütlerinde sergilenen bu dalkavukluk davranışları ağırlıklı olarak okulun yönetim kadrosunda görevli bulunan yöneticilere ve birlikte çalışılan iş arkadaşlarına yaranma davranışı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Okullarda öğretmenler kendi menfaatleri için okul yönetiminde bulunan çalışanlara karşı dalkavukluk yapmaktadırlar. Bu davranışlarındaki amaçları ise; okul yöneticilerinin kendilerine karşı, ders programı, izin, nöbet gibi konularda esnek davranması ve inisiyatif göstermesidir. Ayrıca diğer çalışanlardan önde olmak amacıyla çalıştığı kurumun ulusal ve uluslararası farklı yarışmalara katılmasını sağlayarak, dalkavukluk davranışlarını burada da göstermektedir. Yöneticilerine dalkavukluk davranışında bulunan çalışanlar yöneticileriyle çalışma saatleri dışında da samimiyet geliştirerek amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Bu dalkavuklar görevli bulundukları kurumlarda yapılan bütün işlerden haberdar olmak için de üstlerinin onlardan talep ettiği görevleri eksiksiz bir şekilde yapmaya çalışırlar. Böylelikle yöneticiyi kendi amaçları doğrultusunda yönlendirebilmek için kurum içerisinde hâkimiyet kurarlar. Sadece kendisini merkeze alarak yöneticilerine dalkavuklukta bulunan öğretmenler bu davranışlarıyla olumsuz bir çalışma iklimi oluşturarak gruplaşmaların yaşanmasına da neden olmaktadır. Bunun sonucunda ise, okulun etkililiği ve verimliliği olumsuz yönde etkilenir. Ancak, yöneticiler kendilerine dalkavuklukta bulunan öğretmenleri algılayıp bu durumu kurumun amaçlarına uygun olarak yönlendirmeği başarır, kurum içerisindeki gruplaşmaların ve çalışma ortamının olumsuz şekilde etkilenmesinin önüne geçebilir. Yöneticilerin, dalkavukluk davranışında bulunan kişileri sadece kendi amaçları için kullanmayıp, onların bu davranışlarını okulun içerisinde verimli çalışma ortamı oluşturacak şekilde kullanmaları gerekmektedir.

1.4.2. İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk

Dalkavuklukla ilgili çalışmalar (Ekong ve Essien, 2012; Cool ve Wall,1980; Drane, 2006; Kırıl, 2017; Konay, 2019;) incelendiğinde çalışanların birlikte çalıştıkları kişilere göstermiş oldukları dalkavukluğun iş arkadaşı odaklı dalkavukluğu oluşturduğu görülmektedir. Ekong ve Essien’in (2012), Nijerya’da yönetim çarkının yönlendirilmesinde dalkavuk grupların siyasete etkisi ile ilgili yaptığı araştırmada,

örgüt içerisinde dalkavukluğun, birlikte çalışılan kişilerle ilgili boyutu incelenmiştir. Araştırmada, çalışanların örgüt içerisinde etkili olan, kendilerine destek ve menfaat sağlayabilecekleri çalışma arkadaşlarını abartılı bir şekilde överek, onların yanında yer alması iş arkadaşına yapılan dalkavukluk şeklinde ifade edilmiştir.

Dalkavukluğun, astlarla üstler ve çalışanların kendi arasındaki iletişime olan etkisini inceleyen Drane (2006), dalkavukluk davranışının çalışanlar arasında olumlu davranışları nasıl etkilediğini ve bu olumlu davranışların sonuçlarının neler olduğunu belirtmiştir. Bu davranışların açıklamasını ise aşağıdaki gibi yapmıştır:

Ast-üst İletişimi: Ast-üst iletişimi, dalkavukluk davranışını sergileyen çalışanlarca oldukça önemli görülmektedir. Yöneticileriyle olumlu ilişkiler geliştirip, yöneticilerini kendi kişisel menfaatlerini gerçekleştirmek için etkilemeyi amaçlayan dalkavuklar kendilerini üstlerine sevdirek onlarla iyi bir iletişim kurarlar. Bunu başardıklarında ise güvenli bir çalışma ortamı algısı oluşur. Böylece karşılıklı bir şekilde artan güven duygusu örgütlerde çalışanların verimliliğini, kuruluşun uzun ömürlülüğünü, çalışanların iş tatminini arttırabilir. Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimin açık bir şekilde yapılması da iletişimde önemli bir unsurdur. İletişimin açık olması, yönetici ile dalkavukluk davranışında bulunan çalışan arasında sözel ve sözel olmayan davranışlarla sergilenebilir. Yönetici ve dalkavukluk davranışında bulunan çalışanın, karşılıklı birbirlerini güzel sözlerle överek, birbirlerine dönütlerde bulunması, sözlü davranışlarla gerçekleşir. Bunun sonucunda ast-üst arasında daha yakın ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Ancak ast kendisi ile amiri arasındaki iletişim akışını iyileştirirken diğer iş arkadaşları arasında güven korunuyorsa, bu yaklaşım çalışan ve kuruluş için faydalı olabilir. Çalışanların yöneticilerine fiziki olarak yakın olma, sürekli yöneticisine dokunarak veya ona doğru eğilerek fiziki temasta bulunma, onların çevresinde bulunma davranışları ise sözel olmayan iletişimi ifade eder. İster sözel olsun ister sözel olmayan olsun her iki iletişim şeklide çalışanların moral ve performansına olumlu etki etmektedir.

Çalışma Arkadaşları İlişkisi: İş arkadaşları da dalkavukluk davranışı sergileyen çalışanlar için oldukça önemlidir. Çalışma arkadaşlarının onlara güvenmesi dalkavukluk yapan kişilerin işini kolaylaştırmaktadır. Öyle ki güven oluşan örgüt içerisinde kişilerin birbirlerine olan saygısı arttığı için bu çalışma ortamını olumlu etkilemektedir. Abartılı davranışlar sergilemeden, karşılıklı güven içerisinde

gösterilen dalkavukluk davranışları çalışma arkadaşlıklarına zarar vermeden, örgüt içerisinde olumlu etki bırakır. Ancak dalkavukluk davranışında bulunan kişi iddialı davranışlar sergileyerek, iş arkadaşlarını kendi menfaatleri doğrultusunda yönlendirdiğini açıkça gösterirse güvensiz bir ortam oluşmaktadır. Bu durum ise çalışma ortamını olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Cool ve Wall'e (1980) göre, güven organizasyonun uzun vadeli istikrarında ve üyelerinin refahında son derece önemli bir bileşendir. Yapılan araştırmada aynı kurumda bulunan çalışanlar arasındaki güvenin, birlikte çalıştıkları süreyle doğru orantılı bir şekilde arttığını ortaya çıkarmışlardır. Bununla birlikte bir örgüt içerisinde uzun yıllarca çalışan ve kendisine güven duyulan kişinin örgüt içerisinde diğer çalışanlara zararı olmayacağını iddia etmişlerdir. Ancak yapılan bu dalkavukluk davranışlarının, çalışanların güven duygusunu olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Kıral'a (2017) göre, dalkavuklar, göstermiş oldukları davranışlarıyla örgüt iklimini etkilemektedirler. Dalkavukluk davranışı sergileyen kişiler, istediklerini elde etmek ve çalışma ortamlarında kendilerini kabul ettirmek için çalışma arkadaşlarına da dalkavukluk davranışı gösterebilmektedirler. Örgüt içerisindeki dalkavukluk davranışlarını örgüt üyelerinin bir kısmı olumlu karşılanırken bir kısmı ise olumsuz karşılamaktadır. Dalkavuk davranışı karşılıklı çıkar ilişkisi barındırdığı takdirde örgüt üyeleri tarafından olumlu karşılanmaktadır. Ancak herhangi bir yarış söz konusu ise bu davranış örgütün diğer üyeleri tarafından olumlu karşılanmamaktadır. Dalkavukluk davranışı etkili politik tutumlarla gerçekleştirildiği ve abartılı bir şekilde yapılmadığı sürece örgütte olumlu bir iklim ortaya çıkabilir. Buradan hareketle çalışanların arkadaşlarına yapmış oldukları dalkavukluk davranışı, kendi işlerini diğer çalışanlara yaptırmak ve bireysel menfaat elde etmek isteyen çalışanların diğer çalışanlara, iş arkadaşlarına gösterdikleri yaranma davranışı olarak tanımlanabilir.

Konay (2019), öğretmenlerin politik beceri ve dalkavukluk hakkındaki görüşleriyle ilgili yaptığı çalışmada dalkavukluğun iş arkadaşlarına yapılan boyutunu incelemiştir. İş arkadaşına yapılan dalkavukluğu, okul örgütlerinde öğretmenlerin kendi çıkarları doğrultusunda diğer öğretmenlerden faydalanmak için gösterdikleri yaranma davranışı ve çıkar sağlayacağı iş arkadaşlarıyla gruplaşma eylemi olarak tanımlamıştır. Dalkavukluk yapan kişiler, okulda etkin, sosyal yönü

güçlü ve yöneticiye yakın olan, işini severek yapan, faydalanabilecekleri kişilerin yakınında olmak isterler. Bunun yanında faydalanacakları kişilere daha yakın olabilmek için onlarla çalışma ortamı dışındaki ilişkilerini de güçlendirmeye çalışırlar. Ayrıca arkadaşlık ilişkisi kurdukları kişilerle grup oluşturarak kendileri için pasif olduklarını düşündükleri diğer öğretmenleri grup dışında bırakabilirler. Dalkavuklar grup içine aldıkları bu kişileri izin almak istedikleri zamanlarda kendi yerlerine derslere girmeleri ve onları idare etmeleri için seçmektedirler. Aynı zamanda grup içerisindeki bu öğretmenlerle anlaşarak ders programlarını istedikleri şekilde ayarlayabilirler ve kendi görevleri olmadığı halde diğer öğretmenlerden yararlanmak için istedikleri takdirde onların görevlerini de yerine getirirler. İş arkadaşlarına dalkavukluk yapan kişi onların güvenlerini kazandığı takdirde kurum içerisinde herhangi bir sorun yaşanmaz. Ancak kişilerden biri daha çok çalışıp, diğer kişiler daha fazla izin kullanarak bu durumu suiistimal ederlerse olumsuz durumlar ortaya çıkabilir.

Konay'a (2019) göre, çalışanların birbirlerine karşı yaptıkları dalkavukluk ile yöneticilerine yaptıkları dalkavukluğun ortak noktaları bulunmaktadır. Bu ortak noktalar örgüt içerisinde bulunan dalkavukların kişisel çıkarlarını ön planda tutarak, kendilerini diğer çalışanlara veya yöneticilerine sevimli göstermeleri ve kendilerine karşı güven duyulmasını sağlamaya çalışmalarıdır. Böylece dalkavukluk davranışında bulunan kişilerin davranışları iş arkadaşları veya yöneticileri tarafından dalkavukluk şeklinde algılanmayabilir.

1.5. Dalkavuklukla İlgili Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde dalkavuklukla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir.

1.5.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Yurt içinde dalkavukluk konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde az sayıda çalışma (Akçadağ, 2017; Esmer ve Yüksel, 2019; Dilmaç, 2018; Kıral, 2017; Konay, 2019; Tütüncü ve Akgündüz, 2013) olduğu görülmüştür. Eğitim, yönetim ve turizm alanlarında yapılan bu çalışmalar aşağıda özetlenmiştir.

Turizm şirketlerinin seyahat firmalarında çalışan kişilerin yalakalık eğilimlerini inceleyen Tütüncü ve Akgündüz (2013) çalışanların bu eğiliminde otantik liderliğin, etkisinin ne olduğunu araştırmışlardır. 2013 yılında Kuşadası'nda yapılan bu çalışmaya 126 çalışan katılmıştır. Araştırmada anketle birlikte Neider ve Schriesheim'in (2011) geliştirmiş oldukları Otantik Liderlik Envanteri kullanılmıştır. Bu Liderlik envanteri ile yöneticilerin otantik liderlik davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Hazırlanan envanter üç farklı boyuttan oluşmuştur. Dalkavukluğu belirlemeye yönelik ise herhangi bir ölçeğin kullanılmadığı bu araştırmada sadece bir madde bağımlı değişken olarak ankete eklenmiştir. Hazırlanan ölçekte bağımlı ve bağımsız değişkenlerin cevapları beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Araştırmada yapılan analizler sonucunda, otantik liderin dengeli davranışlarla bireysel farkındalıklarının yaranma davranışlarına negatif yönde etki ettiği ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda ise yöneticilerin, çalışanlara yalakalıkla başarıya ulaşamayacağını benimsetmeleri ve çalışanların güvenini kazanmaları için otantik liderliğin çalışanların yalakalık eğilimlerini engelleyen boyutlarını kullanmaları önerilmiştir.

Akçadağ (2017) ise; yaptığı araştırmada örgütlerde dalkavukluk konusunu açıklamaya, yorumlamaya ve bu konuya anlam kazandırmaya çalışarak bir kuram geliştirmeyi amaçlamıştır. Nitel olarak yapılan bu çalışmada gömülü teori yöntemi kullanılmıştır. Daha sonra çalışma sistematik yaklaşım süreciyle devam ettirilmiştir. Araştırmanın örneklemi, farklı meslek çalışanlarıyla, yönetici ve çalışan sınıflarından kolay ulaşılabilir ve aşırı-aykırı örnekleme yöntemiyle oluşmuştur. Görüşmeler 45 dakika olarak 9 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma dalkavukluğu yüksek düzeyde, orta ve hafif düzeyde olmak üzere üç ayrı kategoriye ayırmıştır. Bunun yanında dalkavukluğun örgüt içerisinde yer alan her düzey çalışan arasında yapıldığı belirtilmiştir. Ayrıca araştırmada dalkavukluk davranışlarının en fazla demokratik olmayan yönetimlerde ortaya çıktığı fakat demokratik yönetimlerde de olabildiği görülmüştür. Demokratik olmayan yönetimlerde dalkavukluğun orta ve yüksel seviyede yapıldığı tespit edilmiştir. Yönetim biçiminin daha demokratik olduğu örgütlerde ise dalkavukluğun daha az görüldüğü ve düşük seviyede bulunduğu ortaya koyulmuştur. Araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanlar, örgütlerde bulunan dalkavukluğun ne düzeyde olursa olsun örgütsel gelişime olumlu bir katkı

sağlamayacağını bildirmişlerdir. Çıkar sağlamak amacıyla bir başkasının düşünce ve davranışını kabul etmese de etmiş gibi davranmak, farklılara fırsat verilmemesi bu olumsuzlukları ortaya çıkarmaktadır. Bu davranışların süreklilik kazanması hem kişilik bozukluklarına hem de kişiler arasında güvensizliğe sebep olacağı belirtilmiştir. Kendisine dalkavukluk yapılan kişinin, kendisini çok üstün görmeye başlaması, kendi hatalarının farkına varmadan her durumda kendisi haklıymış gibi davranarak örgüte zarar verebileceği araştırmanın bir diğer bulgusudur.

Esmer ve Yüksel (2019), yönetim alanında dalkavukluk üzerine yaptığı çalışmada örgütlerde dalkavukluk davranışını incelemiştir. Yapılan çalışmada öncelikle dalkavukluk kavramı açıklanmış, sonrasında ise örnekler verilerek örgütlerde dalkavukluk konusu tartışılmıştır. Araştırmanın çalışma hayatında fazla önemsenmeyen ancak etik dışı görülen dalkavukluk davranışına dikkat çekeceği düşünülmüştür. Birçok örgütte var olan dalkavuk diye tabir edilen çalışanlar ve dalkavukluk davranışında bulunan kişiler karşısında sessiz kalan, bundan faydalanan hatta bu durumun hoşuna gittiği yönetici ve liderler bu çalışmada incelenen iki önemli unsurdur. Dalkavukluk davranışı, adil yönetimin, liyakatin, başarının, gelişimin ve yöneticilerin gerçek durumu görmesinin önünde önemli bir engel olmakla birlikte örgütlerde başarısızlığa ve huzursuzluğa neden olduğu görülmektedir. Çalışmaya göre, daha çok kurumsallaşamamış, örgüt kimliği ile kültürü benimsenmemiş örgüt çalışanları dalkavuklukla, yöneticilerine yaranarak sevimli görünmek isterler.

Dalkavukluğa ilişkin eğitim ve öğretim alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde Kırıl (2017), tarafından dalkavukluk ölçeği geliştirme çalışması yapıldığı görülmüştür. Araştırma, tarama modellerinden karma yöntem kullanılarak, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Aydın ilinde Efeler’de çalışan 154 öğretmenin oluşturduğu çalışma grubuyla yapılmıştır. Araştırmanın nitel bölümünü maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme yöntemleri ile seçilen 8 öğretmen, nicel bölümünü ise araştırmaya gönüllü olarak katılan 146 ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Yapılan araştırmada okullarda bulunan öğretmenlerin düşük düzeyde dalkavukluk davranışına sahip oldukları, bu davranışı daha çok yöneticilerine gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca okullarda öğretmenlerin, çalışma arkadaşları ve yöneticilerine karşı göstermiş oldukları dalkavukluk davranışlarında orta düzeyde ve pozitif yönde ilişki bulunmuştur. İş arkadaşı ve yönetici odaklı dalkavukluğun genel dalkavukluk

davranışıyla da yüksek düzeyde ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır. Elde edilen bulgularda öğretmenlerin cinsiyetlerinin, bulundukları okul türünün, okulda geçirmiş oldukları çalışma sürelerinin ve kıdemlerinin göstermiş oldukları dalkavukluk davranışlarının farklılaşmasına etki etmediği tespit edilmiştir. Bunun yanında öğretmenlerin yaş ve medeni durum gibi özelliklerinin ise farklılığa sebep olduğu ortaya koyulmuştur. Yaş değişkenine göre 30 yaştan daha genç olan öğretmenlerin genel olarak ve çalışma arkadaşlarına karşı göstermiş oldukları dalkavukluk davranışlarının 30 yaş üstünde bulunan öğretmenlerden yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca evli olan öğretmenlerin bekâr olan öğretmenlere göre dalkavukluk davranışlarının daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Dalkavukluğu eğitim alanında inceleyen Dilmaç (2018), yaptığı çalışmada okullarda bulunan yönetim kadrosu ve eğitim çalışanlarının dalkavukluk tecrübelerini ve dalkavukluğu nasıl değerlendirdiklerini araştırmıştır. Nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni kullanılan bu çalışmada, Aydın ili Koçarlı ilçesindeki okullarda görev yapan 5 okul yöneticisi ve 5 öğretmen ölçüt ve kolay ulaşılabilir örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formlarıyla elde edilmiştir. Çalışmada eğitim kurumlarında bulunan yönetici ve eğitim personelinin dalkavuklukta bulunan kişileri nasıl nitelendirdiği ve onlara göre bu davranışın kime gösterildiği incelenmiştir. Ayrıca dalkavukluğun ortadan kaldırılabilmesi amacıyla yapılabileceklerle birlikte, canlı ve cansız varlık olarak dalkavukluğun ne şekilde anlamlandırıldığı araştırılmıştır. Araştırmada olumlu karakter özelliklerine sahip olmayan kişilerin dalkavukluk davranışına diğer kişilerden fazla yöneldiği sonucuna ulaşılmıştır. Okullarda ise öğretmenlerin dalkavukluğu okul yönetimindeki çalışanlarla birlikte, kendileriyle hiyerarşik olarak aynı düzeyde bulunan diğer öğretmenlere yaptığı görülmüştür. Kişilerin kendilerine güven duymaması, kendi işini sürekli olarak başkalarına yaptırmak istemesi, korkak kişilik özellikleri, kendini kabul ettirme ve mevki sahibi olma düşüncesi dalkavukluğun nedenlerini oluşturmuştur. Bu olumsuz durumların önüne geçilebilmesi için, dalkavuklukta bulunan kişilerin kendilerine güven duymalarının ve kendilerini değerlendirmelerinin sağlanması, gerçekleştirmek istedikleri amaçları için çalışmalarını gerektiği ve hatalı davrandıklarında ise onlara bunun hata olduğunun bildirilmesi yapılan önerilerdir. Bununla birlikte bu kişilere çeşitli destekler, eğitimler de

verilebileceği bildirilmiştir. Ayrıca kendisine dalkavuklukta bulunulan kişinin de adil ve liyakatli davranması, dalkavukluk yapanlara fırsat vermemesi, onların isteklerini yerine getirmemesi önerilmiştir. Okul yöneticisi ve öğretmenlere göre canlı varlık olarak dalkavukluk, köpek, kedi, parazit, bukalemun gibi kodlarla kodlanırken, çamur koduyla da cansız varlık şeklinde kodlanmıştır.

Eğitim alanında dalkavukluk üzerine yapılan bir diğer çalışma da Konay (2019), tarafından öğretmenlerin politik beceri ve dalkavukluk hakkındaki görüşlerinin incelendiği çalışmadır. Afyon ili Dinar ilçesinde çalışan, tesadüfi örneklemeyle belirlenen 175 öğretmene araştırmanın örneklem grubunu oluşturmaktadır. Politik beceri ve dalkavukluk ölçeği ile birlikte kişisel bilgi formunun kullanıldığı çalışmada, verilerin analizi betimsel ve kanıtlamasal istatistik teknikler kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada okullarda dalkavukluğun genelde düşük seviyede bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmada katılımcılar öğretmenlerin dalkavukluk davranışını en çok yöneticilere daha sonra ise çalışma arkadaşlarına gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle örgütlerde dalkavukluk davranışına prim vermemeleri ve adaletli davranabilmeleri için okul yöneticilerine dalkavukluk davranışlarını ayırt etmeye yönelik eğitimler verilebileceği önerilmektedir. Çalışmada öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyet, yaş, medeni durum gibi demografik özellikleriyle, bu okullarda çalışılan süre, okul türü ve öğretmenlerin kıdem yılının anlamlı farklılık ortaya çıkarmadığı görülmüştür. Araştırma sonucunda dalkavukluğun geneli ile boyutları arasındaki ilişkinin pozitif bulunduğu, dalkavukluk ve politik beceri davranışları arasındaki ilişkinin ise anlamlı bulunmadığı ortaya koyulmuştur. Bu ilişkinin okullarda görev yapan eğitim çalışanlarının ders yükü, görevli bulundukları şehir veya ilçe, almış oldukları mesleki eğitimler ayrıca özel veya devlet okulları, farklı branşlardaki öğretmenlerle yeniden ele alınabileceği önerilmektedir.

Dalkavukluk ile ilgili yurt içindeki çalışmalar incelendiğinde çok az sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür. Tütüncü ve Akgündüz'ün (2013), turizm alanında yaptığı çalışmada otantik liderliğin iki ayrı boyutunun seyahat acentesi çalışanlarının yaranma davranışlarını negatif şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Farklı bir deyimle liderlerin dengeli davranış ve bireysel farkındalıkları çalışanların yalakalık davranışlarını engellemektedir. Bununla birlikte dalkavukluk ve otantik liderlik

arasında negatif bir ilişki olduğu söylenebilir. Akçadağ'ın (2017), yönetim alanında yaptığı çalışmada çalışanların dalkavukluk davranışlarının, demokratik olmayan yönetim sistemlerinde demokratik olan yönetim sistemlerinden daha çok ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Esmer ve Yüksel'in (2019), yönetim alanında dalkavukluk üzerine yaptığı çalışmada, kişisel menfaatleri doğrultusunda yöneticilerinin hatalı davranışlarına karşı gelmeyen, bunları düzeltmek için hiçbir şey yapmayan, doğru konuşmayan çalışanlarınsa; örgütteki yönetici ya da liderlerin hatalarının artmasına, bunun sonucunda da örgütün zarar görmesine neden oldukları görülmektedir. Tüm kademelerde ki yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinde dengeyi kurarak, dalkavukluk gibi etik dışı bir davranışı engelleyebileceği söylenebilir. Eğitim kurumlarına yönelik araştırmaların sonuçlarında (Dilmaç, 2018; Kırıl, 2017; Konay, 2019) bu kurumlardaki örgütlerde dalkavukluk algısının az da olsa bulunduğu görülmüştür. Kırıl (2017), yaptığı çalışmada öğretmenlerde dalkavukluk algısının genel düzeyde az bulunduğunu, bu davranışın ise daha çok okullarda yönetim kadrosunda bulunan çalışanlara yapıldığını ortaya koymuştur. Ayrıca yapılan çalışmada öğretmenlerin cinsiyetleri, görev yaptıkları okullardaki çalışma süreleri, mesleki kıdemleri ve çalıştıkları okul türü gibi değişkenlerin öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarında anlamlı bir farklılık oluşturmazken, medeni durumlarıyla yaş değişkenlerinin anlamlı farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Kırıl'dan (2017), farklı olarak Konay'ın (2019), eğitim örgütlerinde dalkavukluk üzerine yaptığı çalışmasında; bu değişkenlerin hiç birisinin öğretmenlerin iş arkadaşlarına ve yöneticilere gösterilen dalkavukluk ile genel düzede ki dalkavukluk görüşlerinde anlamlı farklılıklar oluşturmadığı görülmüştür. Öyle ki çalışmada öğretmenlerin cinsiyetleri, kıdemi, okuldaki çalışma yılı ve okul türünün yanında medeni durum ve yaşlarının da onların dalkavukluk davranışını etkilemediği söylenebilir. Öğretmenlerin dalkavukluğa ilişkin görüşlerini araştıran Dilmaç (2018) ise; dalkavukluk yapan kişilerin niteliklerini, dalkavukluğun neden ve kimlere yapıldığını, dalkavukluğun önlenmesi için neler yapılabileceğini öğretmen görüşleriyle ortaya koymuştur. Yapılan araştırmalar çeşitli alanlarda yapılmış olsa da tüm araştırmaların sonucunda örgüt çalışanlarında dalkavukluk algısının az da olsa bulunduğu ve dalkavukluğun bu örgütlerde çalışanlar tarafından yapıldığı söylenebilir.

1.5.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Yurt dışında dalkavukluk üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde bu çalışmaların, Organizasyon ve Yönetimde (Drane, 2006), Endüstriyel İlişkilerde (Judge ve Bretz, 1994; Thacker ve Wayne, 1995), Gazetecilik, iletişim ve Medya alanlarında (Dangizer, 2020; Umeogu, 2012), Kamu Yönetiminde (Ekong ve Essien, 2012), olduğu görülmüştür. Yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde okul örgütlerinde veya eğitim alanında dalkavukluk konusunda bir çalışma bulunamamıştır. Dalkavuklukla ilgili yurt dışında yapılan çalışmalar ise şu şekilde özetlenmiştir.

Drane (2006) yaptığı araştırmada dalkavukluğun, çalışanın iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle olan ilişkisine ve bunlar arasındaki güvene olan etkisini incelemiştir. Ayrıca belirtilen değişkenlerin çalışma arkadaşlarının birbirleriyle olan ilişkilerini nasıl etkilediğini, bunun örgüte olan yansımalarını da araştırmıştır. Araştırmada olumlu tutum ve davranışlarla, samimi kurulan ilişkilerin çalışanlar ve yöneticileri arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Güçlenen ast-üst ilişkilerinin ise çalışma ortamını olumlu şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte dalkavukluk davranışının terfi alma amacı ile sergilenmesinin çalışma ortamında olumlu bir çevre oluşturduğu ve ast üst ilişkisini de pozitif yönde etkilediği açıklanmıştır. Böylece çalışma arkadaşları arasında karşılıklı güven duygusu oluşmakta ve çalışanlarında yöneticilerinde çalışma memnuniyeti artmaktadır. Ayrıca bunun örgütlerin üretkenliğini, etkililiğini ve devamlılığını da sağladığı söylenebilir. Yapılan araştırmada dalkavukluk davranışında bulunan kişilerin örgütlerde başarılı olabilmesi için iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle samimi ve olumlu ilişkiler içerisinde olması, güven ortamı oluşturmaları gerektiği ortaya koyulmuştur.

Umeogu (2012), Nijerya’da dalkavukluk ile ilgili yürüttüğü çalışmasında, dalkavukluğun objektif gazeteciliğe ve medyaya olan etkisini incelemiştir. Umeogu yaptığı araştırmada, tarafsızlığı, tarafsız gazeteciliğin nasıl olması gerektiğini, dalkavukluğu ve etik konusunu değerlendirmiştir. Bununla birlikte bu unsurların, ülkenin siyasi yöneticileri, basın yayın ve halka olan etkisini ve bu etkinin nedenlerini araştırmıştır. Araştırma da dalkavukluğun genel sebepleri; maddi yetersizlikler, meslek eğitiminin eksik olması, gazetecilik mesleğini yapanların iyi ve yeterli eğitim almamış olması, çevreden kaynaklanan sorunlar, siyasetçilerin yeterli tecrübeye sahip olmamaları, şeklinde sıralanmıştır. Bunun dışında karşılaşılabilecek zorlukları göze

alamayan ancak etik davranma konusunda daha hassas bulunan gazete muhabirleri tarafsızlıklarını korumaktadırlar. Dalkavukça davranışlarda bulunan gazete muhabirlerinin ise yerine getirdikleri görevin ahlaki ve etik yönünü düşünmeden tarafsızlıklarını korumadıkları, yanlış övgülerle yanlış davranışlara sebep oldukları söylenebilir. Araştırmaya göre dalkavukluk davranışında bulunan gazeteciler gücü elinde bulunduran iktidar bu gücünü kaybettiği zaman onlar hakkında olumsuz haberler yapmaktadırlar. Bu nedenle Nijerya gazeteciliğindeki varlığını azaltmak için, yasal bir anlamı olmayan dalkavukluk meselesinin acilen ele alınması önerilmektedir. Aldatma niyetiyle yapılan yanlış ve abartılı övgünün gerçekleri çarpıtacağı ve bunun için yasal bir düzenleme yapılarak abartılı övgünün önüne geçilmesi tavsiye edilmektedir.

Dangizer (2020), Dalkavukluğun İsrail’de anadili İbranice olan belirli bir konuşma topluluğundaki algısını ve kullanımını inceleyerek dalkavukluğun ne olduğunu açıklamaya çalışmıştır. Bu çalışma, yorumlayıcı bir topluluk oluşturmada önemli bir rol oynayan meta-söylem üzerine odaklanmaktadır. Yapılan çalışmada iki ayrı ama tamamlayıcı meta-pragmatik veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada incelenen konuşma topluluğu, İsrail’deki ana İbranice konuşmacılardır. Yapılan araştırma bulguları, katılımcıların bir eylemi dalkavukluk olarak nasıl yargıladıklarını, hangi (sözel) eylemlerin dalkavukluk olarak sayıldığını ve etkileşimlerdeki dalkavukluğun işlevlerini göstermektedir. Ayrıca, bu çalışma İbranice konuşma topluluğundaki dalkavukluğun, konuşmacının yararına dayanışma odaklı eylemi stratejik olarak kullandığını göstermiştir, ancak bu fayda potansiyel olarak bir ilişki kurmak, ilişkiyi güçlendirmek veya takdir ifade etmek amacıyla olabilir. Araştırma sonucuna göre olumsuz bir davranış olarak algılanmasına rağmen, dalkavukluk hala oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır ve suça neden olma potansiyeline göre zararlı ve zararsız şeklinde sınıflandırılmaktadır. Katılımcılara göre dalkavukluk dayanışma odaklı, potansiyel uyumu korumak amacıyla kullanılıyorsa kabul edilebilir, ancak potansiyel bir zarar oluştuyorsa kabul edilemez hale gelmektedir. Bununla birlikte dalkavukluk, manipülatif olarak algılanmasına rağmen, bir dayanışma geliştirme aracı olabilir. Araştırma sonucunda dalkavukluk belirgin iletişimsel eylem ve başkalarını memnun etmek amaçlı bir araç olarak tanımlanmıştır. Gelecekteki çalışmalarda, eylemde dalkavukluğu incelemek için daha hassas yöntemler

geliştirilmesi, dalkavukluğun diğer kültürlerde nasıl kullanıldığını ve algılandığını ortaya çıkarmak için kişilerarası ilişkilerde dalkavukluğun kültürel karşılaştırmasından yararlanılması araştırmadaki önerilerdendir.

Judge ve Bretz (1994), dalkavukluk ile ilgili yaptığı çalışmada kişinin kariyerindeki başarısının politik etkileme becerisiyle olan ilişkisini incelemiştir. Bu araştırma iki farklı üniversitenin endüstriyel ilişkiler ve çalışma ilişkileri bölümlerinden mezun toplamda 2212 kişiyle yürütülmüştür. Kariyer başarısına etki eden değişkenler dış ve iç kaynaklı değişkenler olarak incelenmiş ve veriler ölçekler yardımıyla toplanmıştır. Ücret, yapılan işteki konum, terfi ve taltif gibi alınan çeşitli ödül şeklindeki değişkenlerle kariyer başarısının dış güdümleri ölçülmüştür. “Yaşam ve çalışma Doyumu” ölçekleriyle de iç güdümlü kariyer başarısı ölçülmeye çalışılmıştır. Yapılan işten memnun olma derecesini ölçerken Kunin’in (1995) geliştirmiş olduğu farklı yüz ifadeleriyle memnuniyet derecesini gösteren “Yüzler Ölçeği’nden” faydalanılmıştır. Yönetici ve yapılan iş merkezli taktikleri içeren Wayne ve Ferris’in (1990) geliştirmiş olduğu ölçek de etkileme davranışlarını ölçmek için kullanılmıştır. Yönetici merkezli taktikler, yönetici ile aynı fikirde olsun veya olmasın yöneticiyi onaylama şeklindeki söylemler ve davranışlardan oluşmaktadır. İş merkezli taktikler ise 12 maddeyle ölçülmüştür. Araştırma sonucunda politik etkileme davranışlarının kariyer başarısını etkilediği ortaya çıkmıştır. Dalkavukluk olarak değerlendirilen bu politik etkileme taktiklerinin, kendini iş ortamında sevdirmek ve tanıtmaktan ziyade kariyer başarısı üzerinde daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmada dış güdümlü kariyer başarısının dış kaynaklarıyla, iş ve yönetici merkezli taktikler arasında negatif yönlü ve anlamlı olmayan ilişki belirlenmiştir. Kariyer başarısı ve işle yönetici merkezli taktikler arasında ise pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte iç güdümlü kariyer başarısı ile yönetici odaklı taktik arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Endüstriyel ilişkiler alanında Thacker ve Wayne’nin (1995), yaptığı araştırmada çalışanların yöneticilerini hangi yöntemlerle etkiledikleri incelenmiştir. Araştırmada çalışanların yöneticilerini etkileme kullandıkları çeşitli taktikler ele alınmıştır. Bu taktikler mantığa bürünme, Kendini zorla da olsa kabul ettirme, mantığa bürünme, kendisini rapor etme ve güven şeklinde açıklanmıştır. Ayrıca araştırmada çalışanların ve yöneticilerinin kendilerini tanıtarak reklamlarını yapmaları böylece

birbirlerini hangi taktiklerle etkiledikleri de incelenmiştir. Yapılan çalışmada kişinin kendine güven davranışının gerek yöneticileri için gerek kendileri için doğru bir etkileme taktiği olmadığı görülmektedir. Öyle ki üstler kendinde aşırı güven duygusu taşıyan çalışanların kendilerini etkisi altında tutmaya çalışan kişiler şeklinde algılamaktadırlar. Çalışmada en ikna edici etkileme taktiği mantığa bürüne davranışı, olmuştur. Ayrıca sinsi bir taktik olarak görülen bu taktiğin diğer taktiklere göre dalkavuklukla daha fazla ilişkisi bulunduğu ortaya koyulmuştur. Dalkavukluk davranışı sergileyen çalışanlar çeşitli taktikleri kullanarak yaptıkları mantıklı açıklamalarla yöneticilerini kendi etkileri altına almaya çalışmaktadırlar.

Dalkavuklukla ilgili yurtdışında yapılan araştırmalar incelendiğinde dalkavukluğun, Organizasyon ve Yönetim (Drane, 2006), Endüstriyel İlişkiler (Judge ve Bretz, 1994; Thacker ve Wayne, 1995), Kamu Yönetimi (Ekong ve Essien, 2012), Gazetecilik, Medya, iletişim (Dangizer, 2020; Umeogu, 2012;) şeklinde birçok alanda olduğu görülmektedir. Dalkavukluğun farklı alanlar ve farklı örgütler de olsa dalkavukluğun çalışma ortamlarıyla kişiler üzerindeki etkisinin önemli bulunduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda, dalkavukluğun neden ve kimlere yapıldığı üzerinde daha fazla durulmuştur. Dalkavukluğun nedenlerinin ise genel olarak mesleki eğitim eksikliği, kariyer başarısı, olumsuz çevre koşulları, akrabalık ilişkisi, kademe atlama durumlarının olduğu ortaya çıkmıştır. Dalkavukluk yapan kişinin de bu davranışı daha çok üstlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca dalkavuklukla yönetici ve çalışanlar arasında, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerle güven arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir (Drane, 2006). Bununla birlikte kariyer başarısıyla dalkavukluk şeklinde kabul edilen politik etkileme davranışı arasındaki ilişki pozitif bulunmuştur (Judge ve Bretz, 1994).

2. KAYIRMACILIK

Araştırmanın bu bölümünde kayırmacılıkla ilgili tanımlara ve kayırmacılığın temeline, Türk ve dünya tarihinde yer alan kayırmacı uygulamalara, kayırmacılığın çeşitlerine, sonuçlarına ve kayırmacılık konusunda yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara değinilmiştir.

2.1. Kayırmacılık Kavramının Tanımı ve Temelleri

Örgütlerde yaygın bir şekilde görüldüğünden dikkat edilmesi önem arz eden kayırmacılık kavramı, kamu örgütlerinde daha çok bir davranış türüne dönüşerek, örgüt çalışanlarını ve örgüt işleyişini etkilemektedir (Yıldırım ve Tokgöz, 2020: 542). Kamu çalışanları ve örgütleri tarafından “yozlaşma” şeklinde tanımlanan kayırmacılık kavramı çalışma hayatında, bürokrasi alanında karşı karşıya kalınan önemli bir problem olabilmektedir (Kayabaşı, 2005). Kavramla ilgili tanımlara bakıldığında birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Kayırmacılığı, Türk Dil Kurumu (1998) belirli bir kişi, grup, fikir veya eylemi, başkalarıyla kıyaslayıp bunların arasında tercih yapılması gerektiğinde nesnel olmaktan uzak durup, taraflı davranarak, taraf tutulan kişilere hakkı olmamasına rağmen kolaylık gösterme olarak tanımlamıştır. Temel olarak kayırmacılık kavramı, iş görenleri sahip oldukları niteliklerinin dışında, yakın akraba, hemşerilik ilişkilerine göre belirli mevki/makama atama, bu kişileri buralarda istihdam ettirme şeklinde ifade edilmektedir (Yıldırım ve Tokgöz, 2020: 542). İngilizcede “favoritism” olarak adlandırılan kavram Türkçede “iltimas gösterme, adam kayırma ve torpil yapma” anlamlarında kullanılmaktadır (Büte, 2011b). Diğer bir tanımda ise, çalışanın yaptığı iş için onda bulunması gereken nitelikleri taşımadığı halde, o işte istihdam edilmesi, bulunduğu konumda aldığı ücretin ve gelebileceği mevkinin arkadaş ve akrabalık ilişkilerine, siyasi tercihlerine göre belirlenmesi şeklinde tanımlanmıştır (Araslı, Bavik ve Ekiz, 2006). İstihdam edilen bu kişilerin veya grubun tercih edilmesi, tercihlerin liyakate uygun yapılmadığını, tercih eden kişilere yakınlık derecesine göre yapıldığını ve bununda kayırmacılığı ortaya çıkardığını göstermektedir (Kahraman, 2020).

İnsanlar kendileri dışındaki bireyleri çeşitli nedenlerden ötürü kendisine yakın hissedebilirler. Aynı coğrafi bölgede doğmak ya da yaşıyor olmak, benzer dilleri

konusmak ya da inanca sahip olmak, aynı okulda okumuş olmak bu sebeplere örnek verilebilir. Ayrıca bunların dışında da sebepler olabilir. Kişilerin bu sebeplerden dolayı birbirlerine duydukları yakınlık onların yakınlık duydukları kişilerden bir takım şeyleri daha rahat bir şekilde istemelerine neden olmaktadır. Bu durum ise kişilerin hem günlük yaşamında hem de çalışma hayatında kayırmacılığın ortaya çıkmasında, liyakatin, adaletin, hak ve hukukun göz ardı edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Keklik Okul, 2021: 195; Sezenöz, 2021). Aytaç'a (2010) göre kayırmacılık birbiriyle yakın ilişki içerisinde olan kişiler arasında çarpık bir ilişkidir. Başka bir deyişle kişilerin yardımlaşma, güç paylaşımı, hak edilmeyen itibar elde etme konularında karşılıklı değış tokuşta bulunmaları olarak da ifade edilebilir. Kayırmacılık, kamu kurumunda çalışanların; tanıdıklarına, akrabalık ilişkisi bulunan yakınlarına, bireysel işlerinde hakkı olmadığı halde yardımcı olmasıdır. Ayrıca kamu kurumundaki pozisyonlara, partililik yaparak, siyasi yakınlığı bulunan kişilerin tercih edilip, terfilerinin sağlanması, işe alımlarda da herhangi bir liyakatin esas alınmamasıdır (Ören, 2007; Özsemerci, 2003; Yıldırım, 2013).

Know (2006), kayırmacılığı bir kişi veya grubun diğerlerinden ayrı tutularak, onlara farklı davranılması, kararlar alırken tercihlerin bunlardan yana yapılması olarak tanımlamıştır. Ayrıca kayırmacılık örgütlerde yasadışı sayılabilecek faaliyetlerin sergilenerek, örgüt içerisinde bulunan kişilerin performanslarının değerlendirilmesinde ya da terfilerinde ayrıcalık gösterilmesidir (Bramoulle ve Goyal, 2016; Nadeem, Ahmad R., Ahmad N., Batool, Shafique, 2015). Genellikle günlük kullanımda, torpil yapma, iltimas gösterme, referans olma gibi kavramlarla isimlendirilen kayırmacılık kavramı, performansın, adaletin, eşitliğin ve demokrasinin bulunmadığı, liyakatin yerleşmediği toplumlarda kendini daha fazla göstermektedir (Gönülaçar, 2014; Özkanan ve Erdem, 2015). Örgütlerde istenilen hedeflere ulaşabilmek için çalışanların işin gerektirdiği bilgi ve yetenek doğrultusunda seçilmesi liyakat ilkesiyle gerçekleştirilebilir. Ancak örgüt yöneticilerinin kendisiyle yakın ilişkiler içerisinde bulunan kişileri tercih etmesi liyakat sistemiyle çelişmektedir (Çetinkaya ve Sanioğlu Tanış, 2017). Bununla birlikte kayırmacılık kayıranların, kendisini kayıranlara güvenip, kendisi gibi düşünmeyenleri yok sayıp, düşüncelerini dayatma şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Kwon, 2006).

Kamu yönetiminde kayırmacılık, yönetim kademesinde bulunanların, bulundukları konum itibarıyla sahip oldukları imkânlar doğrultusunda, akrabalık, siyasi görüş veya farklı sebeplerden dolayı yakın ilişki içerisinde oldukları kişilere çeşitli çıkarlar sağlaması ve bu yönde davranışlar sergilemesidir (Turan, Çetin ve Bayraktar, 2019). Genellikle bürokrasiye, mesleki kurallara uygun bulunan kayırmacılık profesyonel bir uygulama değildir (Abdalla, Magharabi ve Raggad, 1998). Kayırmacılığın yöneticilikle sürekli bir ilişki içerisinde bulunması, yönetim kademesine birilerinin kayırmacı tutumuyla gelenlerin ve bu kademeye gerekli nitelikleri taşıdığı için liyakate uygun gelenlerin sistemlerinin çatışmasına neden olmaktadır (Acar ve Ertek, 2021: 33). Kayırmacılığın meydana gelmesinde genelde biri yönetimi yani güç unsurunu elinde tutan ve kayıran, diğeryse kayırılan olmak üzere iki taraf bulunur (Erdem, Ceylan ve Seylan, 2013; Yazıcı ve Can, 2020). İki taraf arasındaki ilişkiyse hiyerarşik ve dikey bir ilişki göstermektedir. Kayırmacılığı yapan kişi, gözetip, kollayan kişi olarak hiyerarşik yapının en üstünde bulunurken, kayırılan kişi gözetilip, kollanan, işi kolaylaştırılan kişi olarak, hiyerarşide kayıran kişinin daha alt düzeyinde yer almaktadır (Yazıcı ve Can, 2020). Kayırmacılıkta kayırılan kişiyle kayıran kişi arasında karşılıklı bir çıkar ilişkisi söz konusu olmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2015). Karşılıklı elde edilecek çıkarlar bu kişilerin kayırmacılıktan kaçınmayacaklarını göstermektedir (Yazıcı ve Can, 2020). Bu ilişki iki taraf arasında karşılıklı minnettarlık ve itaatkârlık oluşmasına ayrıca hiyerarşinin de güçlenmesine sebep olmaktadır. İki tarafın da bu tutumuyla destek görme ve iktidar olma, prestij veya gelir sağlamak istediği sonucuna ulaşılmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2015).

Kayırmacılıkla ilgili yapılan tanımlara bakıldığında kayırmacılığın genellikle haksızlığı, adaletsizliği, ödüllendirmelerin ve terfilerin çeşitli ilişkilere dayalı olarak yapıldığını göstermektedir (Aydın, 2016; Keklik Okul, 2021; Özkanan ve Erdem, 2015). Nesnellikten uzak, öznelliğe dayalı kayırmacı uygulamaların kurumlardaki adaletsizliğe, liyakatin önemsenmeyerek kayırmacı uygulamaların her defasında öne geçmesine, böylece kurumların etkisiz, verimsiz, rakipleriyle yarışamayacak duruma düşmesine sebep olacağı söylenebilir (Topbaş, 2021). Aytaç'a (2010) göre kayırmacılık olgusunun toplum içerisinde yaygın bir hale gelmesi, kişiler arasında ikiyüzlü ilişkilere, iktidara ve çevresindekilere karşı yalakalığa, eleştirilmesi gereken şeylerin eleştirilmeden olaylara kayıtsız kalınmasına sebep olmaktadır. Bazı kamu

Çalışanları ise iktidarda bulunan siyasi gurupların istekleri doğrultusunda hareket eden kişiliğe bürünmektedir.

Örgüt içerisindeki ilişkilere bakıldığında yöneticilerin bu ilişkileri sahip oldukları güç kaynaklarından elde etmiş oldukları otoriteyle yürüttükleri görölmektedir. Bazen yöneticilerin bu kaynakları kendi takdir yetkileri ölçüsünde istedikleri kişiler yönünde kullandığı durumlar bulunmaktadır. Bu durumun sonucundaysa çeşitli kayırmacı uygulamalar meydana gelmektedir (Asunakutlu, 2010: 56). Okullarda yapılan kayırmacı uygulamalara bakıldığında bunlar daha çok okulun yönetim kademesinde bulunan kişilerin kendisiyle yakın ilişki içerisindeki öğretmenleri hakkı olmamasına rağmen desteklemesi, onlara korumacı davranması (Erdem ve Meriç, 2012), diğer öğretmenlerden ayırarak ders programlarının hazırlanmasında, görevlendirmelerde veya kaynak dağıtımında onları kayırması şeklinde görölmektedir (Kahraman, 2020). Daha çok kaynak ve görev dağılımında adaletsiz davrandığı düşünölen yöneticilerin kendi arkadaşlarını, kendi sendikasında bulunanları, ayrıca kendisine itaatkâr davranan kişileri kayırdığı söylenebilir (Kahraman, 2020). Kayırılan kişiler kendi ders programını, nöbetini, iznini, kişisel isteklerini istediğı gibi yaptırabilmekte, hakkı olmasa da görevinde yükselebilmekte, çeşitli kazançlar elde etmekte, olumlu olmayan davranışları görölmemekle birlikte mesleki eğitimlere ve seminerlere katılırken öncelik sahibi olabilmektedirler (Argon, 2014). Yöneticilerin sergilemiş olduğı bu kayırmacı uygulamalar, okulların sahip olduğı kaynağın, gücün, ayrıca öğretmenlerin performansının olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır (Argon, 2014; Aydın, 2016; Erdem ve Meriç, 2012; Kahraman, 2020). Kayırmacı uygulamalar bulunduğı bütün kurumlarda siyasal, sosyal ve adli açıdan olumsuz durumlara ve çeşitli zararlara yol açtığı gibi (Erkaya, 2015), okul örgütlerinde, etik açıdan kurallara aykırı bulunan bu davranış, öğretmenlerin yaptıkları işe ve görev yaptıkları kuruma karşı da olumsuz tutum geliştirmelerine sebep olmaktadır (Polat ve Kazak, 2014).

Kayırmacılıkta yapılacak görev ya da gelinecek konum için çalışanların yeterliliğı önemsenmemektedir. Bu nedenle çalışanların kamu kuruluşlarında görevlendirilmesinde, terfilerinde veya tayinlerinde yeterli ve adaletli yasal düzenlemelerin olmaması, kayırmacılığın ortaya çıkmasında yasal boşluklar oluşturmuştur. Ayrıca günümüzde yönetim kademesinde bulunan kişilerin sahip

oldukları yetkiyi de kamu yararı için kullanmak yerine kendi menfaatleri doğrultusunda kullandığı görülmektedir (Polat, 2016). Kurum yöneticilerinin kayırmacı davranış ve tutumları, çalışanların adalet algılarında da olumsuzluk oluşturmaktadır (Karacağöğlü ve Yörük, 2012). Bununla birlikte liyakatin, eşitliğin ve adaletin yok sayıldığı kayırmacı uygulamaların bulunduğu örgütlerde meydana gelen çeşitli zararların yanı sıra (Polat, 2016), örgüt çalışanlarının özgüven, performans, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve motivasyonlarının da olumsuz etkilendiği görülmektedir (Arici, Arasli, Çobanoğlu, Namin, 2019; Büte, 2011b; Elbaz, Haddoud, Shehawy, 2018; Nabiryo, 2016; Nadeem vd., 2015).

2.2. Dünyada Kayırmacılık Örnekleri

Dünya üzerinde yer alan kültürlerin birçoğunda kayırmacı uygulamalara rastlamak mümkün olmaktadır. Ayrıca bu kayırmacı uygulamaların sınırlarını koyan gelenek, kural ve uygulama şekilleri de farklılaşabilmektedir (Özler, Ergun Özler ve Gümüştökin, 2007). İnsanlığın var oluşundan beri varlığını sürdüren kayırmacılık uygulamalarının ilk örneklerine antik dönemler de rastlanmaktadır (Çarıkçı ve Arslan, 2010; Turhan, 2016). Yapılan arkeoloji çalışmaları sonucunda M.Ö. 4000’li yıllarda “Sümer Okul Günleri” tabletinde, başarılı olmayan bir öğrencinin öğretmenle kurmuş olduğu informal ilişki sonrasında aile desteği sayesinde sınıf başkanı olarak seçildiği ve aniden sınıf birincisi olduğu anlatılmaktadır (Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013). İngiltere’de IV. Edward (1461-1483) dönemindeki şairlerin ve borazancıların seçiminde liyakatten ziyade kişiler arasındaki ailevi bağların daha ön planda tutulması da o dönemde yapılan kayırmacılığın bir diğer göstergesidir (Jeffries, 2003).

Günümüzde, ilkel kavimlerden medeniyetle yönetilen çağdaş topluluklara kadar varlığını sürdüren kayırmacı uygulamalar toplumda yerleşmiş önemli etik bir sorundur. Dünyada birbirinden oldukça farklı kültürel değerlere sahip toplulukların çoğunda, çeşitli ilişkilere dayalı kayırmacılık beklentisi bulunmaktadır. Bu durum ise kayırmacı uygulamaları evrensel, etik dışı bir sorun haline getirmektedir (Keklik Okul, 2021: 195-208). Ancak kayırmacılığın daha farklı algılanıp, değerlendirildiği toplumlarda bulunmaktadır. Buna Asya ve Afrika’daki toplumlarda kayırmacılığın, kabilelerde, köylerde yaşayan topluluğun geleneklerini göstermesi, akrabalarını

kayırmanın eleştirilmekten ziyade erdemli bir davranış olarak görülmesi örnek verilebilir (Kragh, 2012).

Kayırmacı uygulamaların en çok siyasi alanda görüldüğü söylenebilir. Alaska'da eyalet başkanlığına gelen Frank Murkowski'nin kızı Lisa'nın eyalete temsilci yapılması Frank Murkowski'nin kayırmacılıkla suçlanmasına sebep olmuştur. Aynı şekilde Malezya Başbakanı Tun Abdul Razak'ın kendi oğlunu Başbakan yardımcısı yapması da onun kayırmacılıkla suçlanmasına neden olmuştur. Dağlı ve Aycan'a (2010) göre, 1997'de Asya'daki ekonomik krizde bu kayırmacılık uygulamalarının payı oldukça büyüktür. Bunların dışında Singapur'da ilk başbakan olarak seçilen Lee Kuan Yew'in, kendi ardından oğlunu başbakanlığa ataması da bu kayırmacı uygulamalardan biridir (Dökümbilek, 2010). Düz (2012) Amerika'da John F. Kennedy döneminde tecrübesi olmadığı halde savunma bakanlığına Robert S. McNamara'nın getirildiğini belirtmiştir. Ayrıca Özbekistan'daysa Özbekistan Cumhurbaşkanı'nın kızının 2006 yılında UNESCO Özbekistan temsilcisi seçilmesi de bir diğer kayırmacılık örneğidir. ABD başkanlık seçimini kazanan General Jakson'un yapmış olduğu görevlendirmeler ise; 1928 de bürokrasi için memur alımında kayırmacılığın ilk örneği olmuştur (Tortop, 1994: 48, Akt. Büte, 2011a). Ciulla'nın (2005) belirttiği Amerika'da otuz yedi yıldan beri Dülgerler Birliği yöneticiliği yapan William Hutcheons'un ardından yönetime oğlunun geçmesi de Amerika'da sendika üyeleriyle sendika yöneticileri arasında sıklıkla görülen kayırmacı uygulamalardan bir diğeridir.

Shin ve Chin (1989) Kore'deki şirket sahiplerinin genelinin, şirket yöneticisi seçiminde yeterlilik, tecrübe ve eğitim düzeyi gibi özelliklerin aksine kendi doğdukları toprağın insanını tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Buna sebep olan şey ise kendi yaşadıkları bölgenin dışında bulunan kişilere güvenmemeleridir. Buda kayırmacılığın farklı bir sebebini göstermektedir. Kayırmacılığın kapsamı içerisinde bulunan uygulamaların önlenmesi için gelişmiş ülkelerin birçoğunda yasal uygulamalar bulunsa da, henüz gelişmek üzere olan ülkelerde kayırmacılık varlığını sürdürmektedir (Boadi, 2000).

2.3. Türkiye’de Kayırmacılık Örnekleri

Türk toplumunda varlığı genellikle tartışmalara sebep olan kayırmacılık, ayrımcılığın bir türünü oluşturmaktadır. Kayırmacılık, insanların yaratılışından gelen ya da sistemin eksikliklerinden kaynaklanan bazı hatalı uygulamalar sonucunda kamu yönetimi içerisinde devamlı karşı karşıya kalınan sorunlardan biri haline gelmiştir. Örf, inanç, kültür açısından kabul edilemez bir davranış türü olsa da tarihte olduğu gibi günümüzde de varlığını sürdürmektedir ve varlığı tartışılmaktadır (Acar ve Ertek, 2021: 32). Kamu personeli alımında veya terfilerinde kayırmacı uygulamaların ön planda tutulması, Türkiye’de kamu vicdanında rahatsızlıklar oluşturmuştur. Kayırmacı uygulamalar, bu uygulamalara muhatap olan kişiler tarafından hukuki ve ahlaki açıdan veya inançları gereği kabul edilmese de uygulama aşamasında bu kayırmacı uygulamaların olumsuz etkileri sürmektedir. Ayrıca meydana gelen bu etkiler zamanla toplumda kamuya karşı olumsuz algılar oluşmasına da sebep olmaktadır (Yıldız, 2017).

Türk – İslam tarihine bakıldığında İslamiyet’in kabulünden önce de sonra da kayırmacılığın olumsuz, hoş karşılanmayan ve ayıplanan bir davranış türü olduğu görülür. Türklerde, İslâm’dan sonra tahta geçecek kişinin belirlenmesinde tahtın ilahi takdire açık olması geleneği İslam’dan önceki kut anlayışıyla kurultay geleneğine uymaktadır. Türk-İslâm tarihinden öncesinde veya sonrasında “kut” anlayışı, aile bağları yöneticilik yapacak adaylara üstün vasıflar kazandırır da bu kişiler yetenekleri ve göstermiş oldukları çaba sonucunda tahta çıkabilmişlerdir. Buna küçük yaşlarda tahta oturan Osmanlı padişahları ya da kurultayı ikna ederek yönetici olan Türk Hakanları örnek gösterilebilir (Acar ve Ertek; 2021: 31). Geçmişte İslam’ın, Kuran-ı Kerim’in emirlerini başarılı bir şekilde uygulayan toplumlar kayırmacı uygulamalardan oldukça uzak durmaya çalışmışlardır. Kuran-ı Kerim’de de sünnette de, kayırmacılık reddedilmektedir. Ancak günümüz İslam ülkelerine ve bu ülkelerde ki işletmelere bakıldığında kayırmacı uygulamalara rastlamak mümkündür (Dilek, Özdirek, Keskingöz, 2019).

Tarihte kayırmacı uygulamalara fazlasıyla rastlanmasına rağmen, Osmanlı’da kuruluş ve yükselme döneminde bu uygulamaların hemen hemen hiç görülmediği (Özkanan, 2021). Çarıkçı ve Arslan’a (2010) göre kayırmacı uygulamalara daha çok 16. yüzyıl sonrasında rastlandığı söylenebilir. Kayırmacılık, Kanuni Sultan Süleyman

dönemi ve sonrası ortaya çıkan özellikle yönetsel sorunların kaynağını oluşturan önemli bir sorun olmuştur (Özkanan, 2021; Yılmaz ve Klavuz, 2002). Bu dönemde devlet geleneğine göre tahta geçecek kişinin yöneticilik konusunda başarılı bununla birlikte cesur ve bilgili olması gereken dönemlerin yanında, kayırmacı uygulamalarla, saray entrikalarıyla hiçbir vasfı olmayan kişilerin de tahta çıkarıldığı görülmektedir (Özler vd., 2007). Kanuni Sultan Süleyman'a olan yakınlığı dolayısıyla önce has odabaşı daha sonra vezir-i azam olan, sonunda da Kanuni Sultan Süleyman'ın kız kardeşiyle evlenen İbrahim paşa, sahip olduğu yetenekleri, zekâsı ve eğitime rağmen bu uygulamalara örnek verilebilir (Tezcan, 2004; Akt. Gülay, 2018: 29). Çarıkçı ve Arslan'a (2010) göre kendi oğlunu Bağdat'a vali yapan ve akrabalarının çoğunu da önemli mevkilerde görevlendiren Sokullu Mehmed Paşa da bir diğer örnek olarak gösterilebilir.

Kayırmacılık Osmanlı döneminden sonrada bitmemiş Cumhuriyet kurulduktan sonra da varlığını devam ettirmiştir. Osmanlı'da bulunan kamu kuruluşlarıyla çalışanları, Türkiye Cumhuriyeti kurulduktan sonrada görevlerini aynı şekilde sürdürmüşlerdir. Bu dönemde devletin içerisinde bulunduğu koşul ve şartlar dolayısıyla kayırmacılık fazlasıyla görülmemektedir. Ancak ülkenin yönetiminde bulunanlarla bunların yakınlarının kayırmacı uygulamalarla birlikte yolsuzluk yaptıkları dikkat çeken önemli bir husus olmuştur (Çarıkçı ve Arslan, 2010: 35). Daha sonra 1960'larda iktidar olanların üst düzey yöneticilerini değiştirerek böyle bir anlayış başlatmış ve sonrasında siyasi kadrolaşmaların, nepotizmin yaygınlaşmasına sebep olmuşlardır (Çarıkçı ve Arslan, 2010: 35; Özkanan, 2021). Ekonomik, sosyal ve siyasal açıdan farklı nedenleri bulunan kayırmacı uygulamalar 1980'den sonrada artarak devam etmiştir (Özsemerci, 2003: 42; Yıldırım, 2013). Bürokrasideki atamalarda, yer değişikliklerinde, terfi ve iş terklerinde nesnel olmayan, siyasi, kayırmacı uygulamaların olduğu görülmektedir (Yıldırım, 2013). Siyasi partiler her ne kadar kayırmacı uygulamaları hoş karşılamadıklarını söyleseler de, onların da iktidara geldiklerinde daha önceki yöneticiler gibi ihalelerde, kadro dağıtımında, sosyal desteklerde kendilerini destekleyenleri kayırdıkları görülmektedir (Can, 2019).

Cumhuriyet Kurulduğundan beri birçok siyasi lider Yüce Divan'a gönderilmiş ve bunların bir kısmının Yüce Divan'a sevk edilme sebeplerinden birisi de kayırmacı uygulamaları olmuştur (Çarıkçı ve Arslan; 2010: 36). Türkiye'de 1980'lerden sonra

Cumhuriyet dönemlerinin hiçbirinde uygulanmayan bir yatırım teşvik politikası takip edilmiş ve bu politikaların uygulanmasında bir takım ciddi yozlaşmalar meydana gelmiştir. Yatırımcılar için kaynakların kullanımında sağlanan primler, uzun ve orta dönemli yatırımlarda kullanılan harç, resim ve vergilerden, aynı şekilde inşaat harçlarından istisna tutulma, KDV ve yatırım indirimleri, gümrük vergilerinden muafiyet çeşitli primlerden ve yatırım fonlarından yararlanma gibi teşvikler yapılmıştır. Kalkınmada önceliği olan bölgeler için yapılan mevzuat değişikliğini sonrasında birçok kişi Türkiye Kalkınma Bankası'ndan teşvik kredisi almıştır. Ancak bazı bürokrat ve politikacılar aracılığı ile alınan bu kredilerin sözde yatırımcılar tarafından asıl amacı dışında başka şekillerde kullanıldığı görülmüştür (Özsemerci, 2003: 40). Özsemerci'e (2003) göre bu durum Cumhuriyet sonrası çok partili döneme geçişten sonra siyasal kurumların toplum tarafından özümsemediğini göstermektedir. Ayrıca siyasetin, yönetilenler tarafından benim hizbim, aşiretimden olan, akrabalık ilişkimi olan kişiler beni yönetsin, yönetenler açınsındansa kendi aşiretim, akrabam ve yandaşım iktidarın sağlayacağı faydalardan yararlansınlar anlayışına dönmüştür.

Adam kayırmacılık, ailevi bağlar ve arkadaşlık ilişkileri arttıkça birçok kamu kurumunda, siyasal kurumlarda, özel sektörde hemen hemen her yerde görüldüğü gibi (Joffe, 2004) Türkiye'de de çeşitli kurumlarda görülmektedir. İlhan ve Erdem'in (2010) belirttiği, 2003'te yayınlanan bir gazetede "ART Genel Müdürü Yılmaz Yerköy'ün kendi tanıdığı kişiler ile akrabalarını işe aldığı ve bunları çeşitli görevlere getirerek yükselmelerini sağladığı, ayrıca daha önce sekreterlik yapan ikici eşini "seslendirme yönetmeni" olarak görevlendirdiği, bu durumun ise çalışma ortamında huzursuzluk oluşturduğu haberi, Türkiye'de yaşanan bu kayırmacı uygulamalara örnek verilebilir. Ayrıca ülkemizde 2000 yılından sonra kamuya personel alımında merkezi sınavların yapılmaya başlamasıyla kayırmacı uygulamaların azaltılmaya çalışıldığı görülebilir. Fakat 2010'da yapılan Kamu personel seçme sınavında sınav sorularının bir takım kişilere verilmesi ve bunun devamında sınavın bazı bölümlerinin iptali kayırmacı uygulamaların bitmediğini göstermektedir (Meriç ve Erdem, 2013).

Daha öncede bahsedildiği gibi kayırmacılık, insanlığın var oluşuyla birlikte her zaman varlığını devam ettirmiştir. Kayırmacılık varlığını devam ettirirken de farklı şekillerde ortaya çıkabilmekte ve kendine çeşitli uygulama alanları bulabilmektedir. Ancak kayırmacılık türleri arasında önemli farklılıklar bulunmamakta ve bu

uygulamalarda genellikle benzer yöntemler kullanılmaktadır. Kayırmacılık türleri genellikle uygulamaların sebepleri dolayısıyla farklılık oluşturmaktadır (Demirbilek, 2018; Turhan; 2016).

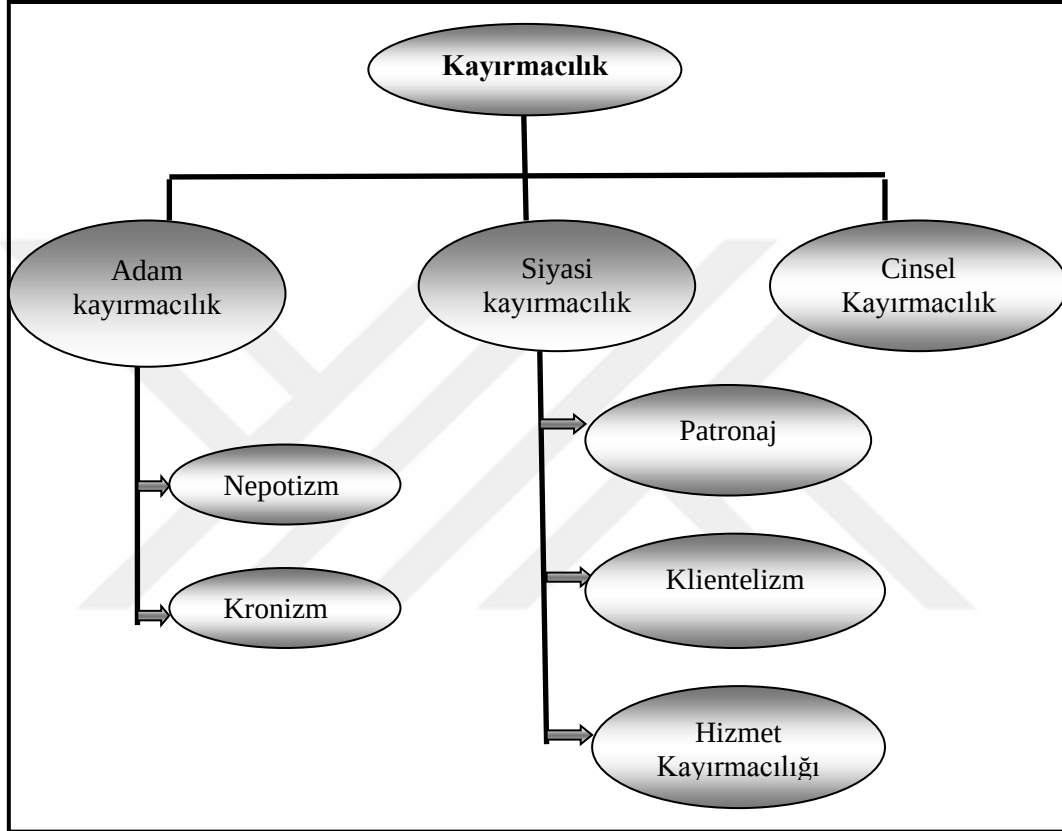
2.4. Kayırmacılık Türleri

Örgütsel açıdan kayırmacılık, eş-dost (kronizm), akraba (nepotizm), ya da yandaşlığa (klientalizm) bağlı ilişkiler sonrasında nesnel olmayan bir şekilde, bir gruba fayda sağlamak amacıyla taraf tutulmasını ifade eder (Yücel ve Yücel, 2020: 90). Kişiler arasında bulunan sosyal ilişkiler onlara karşılıklı bir takım ayrıcalıklar sağlamaktadır ve bu durumun onların çıkarlarında kullanılması kayırmacılığın temelini oluşturmaktadır. Bundan dolayı kişiler arasındaki bu sosyal ilişki derece ve türleri kayırmacılığın da türünü belirlemektedir (Keklik Okul, 2021: 195). Ancak kayırmacılığın türleriyle ilgili tanımlamalar kültürel farklılıklar gösterebilir (Büte, 2011a: 385).

Literatürde kayırmacılık genellikle siyasi, cinsel ve adam kayırmacılık şeklinde incelenmiştir (Meriç, 2012; Meriç ve Erdem, 2013; Özkanan ve Erdem, 2010: 3). Erdem (2010), kayırmacılığı hemşeri ve çıkar ilişkisine dayalı kayırmacılık olarak da ele almıştır. Kronizm ile nepotizm adam kayırmacılığın; hizmette kayırmacılık, patronaj ve klientelizm ise siyasal kayırmacılık alt boyutlarını oluşturmaktadır (Erdem ve Özkanan, 2015). Uygulamadaysa kayırmacılık daha çok eş-dost ve akraba kayırmacılığıyla, patronaj şeklinde görülmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010; Erdem, 2010: 3). Bunun dışında nepotizm yani kişilerin kendi yakınları kayırmaları ve siyasi kayırmacılık, kayırmacılık türlerinden en fazla görülenleridir (Acar ve Ertek, 2020: 32; Yılmaz Açı, 2002).

Eş-Dost gibi tanıdıkları kayırma ulusal literatürde “*kronizm*” şeklinde tanımlanırken, uluslararası literatürde “*favorism*” veya “*favoritism*” olarak belirtilmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010; Erdem vd., 2013; Dilek vd., 2019; Kayabaşı, 2005; Özbek, 2007; Turhan, 2016). Bu kaynakların bir kısmıysa eş-dost kayırmacılığını kişilerin siyasi fikirleri dolayısıyla kayırılması olarak tanımlamaktadır. Ancak akraba veya kan bağı dolayısıyla yapılan kayırmacılığı ise her iki literatür de “*nepotism*” olarak adlandırmaktadır (Araslı ve Tümer, 2008; Boadi, 2000; Büte, 2011b; Dilek vd., 2019; Karakaş ve Çak, 2007; Özçelik, 2021; Özsemerci, 2003; Polat

ve Kazak, 2014; Yıldırım, 2013). Diğer bir kayırmacılık türüyse siyasilerin kendi partilerine destekte bulunan seçmen veya üyelere ayrıcalık göstererek yaptığı *siyasi kayırmacılıktır* (Dilek vd., 2019; Meriç, 2012; Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Polat ve Kazak, 2014). Kişilere yaşadıkları ilişkiler veya cinsiyetleri dolayısıyla ayrıcalık yapılması ise *cinsel kayırmacılık* şeklinde tanımlanmıştır (Meriç ve Erdem, 2013; Şahin, 2021).



Şekil 1. Kayırmacılığın türleri

2.4.1. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)

Kişilerin sahip olduğu yetenekleri, becerileri, başarılarıyla eğitim durumları gibi özellikleri önemsenmeden, yapacakları iş için gerekli nitelik ve yeterliğe sahip olmadıkları halde sırf akrabalık bağları dolayısıyla çalıştıkları kurumlarda tercih edilmeleri, terfilerin sağlanması, en iyi çalışma şartlarına sahip olmaları nepotizm olarak tanımlanmaktadır (Dökümbilek, 2010: 44; İyışlıeroğlu, 2006: 43; Özsemerci, 2003: 20). Nepotist uygulamalara; kişilerin elinde bulunan statüyü, nüfuzu, gücü kullanarak sahip olduğu aile ilişkileri ve duygusal bağları sonucunda belirli görevlerde ve işlerde kendi akrabalarını istihdam ve terfi ettirmesidir (Topdemir, 2021: 139).

Bundan dolayı nepotizm, aynı örgütün içinde bulunan akrabaları işe alırken veya bu akrabaların işe alınma sürecinde ailelerinin etkisini kullanmaları şeklinde de ifade edilebilir (Hayajenh, Maghrabi ve Al-Dabbagh, 1994). Özsemerci'e (2003) göre nepotizm gelenek olarak birbirine daha bağlı ve akrabalık ilişkilerinin yoğunlukta olduğu çok gelişmemiş toplumlarda yaygın görülebilmektedir. Dökümbilek'e (2010) göre ise akrabaları kayırmak insanların doğasında bulunan içgüdüsel bir davranıştır. Yazarların bir kısmı nepotist uygulamalarda çalışanların bir menfaat elde etmediğini, bir kısmı ise çalışanların takdir kazanma, itibar edilme şeklinde manevi kazançlar sağladığını belirtmektedir (Özsemerci, 2003).

Latince “yeğen” anlamı taşıyan ve “nepo” kelimesinden türeyen nepotizmin kelime kökeni “papalık” kavramı ile ilişkilidir. Geçmiş yıllarda papalığa seçilen kişilerin, kendi kardeş, akraba ve yeğenlerinin farklı kurumlarda görev almalarını sağladıkları görülmektedir. Bu kayırmacılığın sebebiyse tanımadıkları veya sorun yaşadıkları kişilerden kendilerine karşı ortaya çıkabilecek zararları ortadan kaldırma düşüncesidir. Bu dönemde görev alan papalar, kan bağıını kendileri için onları koruyacak bir güvence olarak algılamışlardır (Scott, 1991). Nepotizm, kamuya ait bir gücü elinde bulunduran kişinin bu gücü kullanmasıyla konumunun değişmesi, bunun için ortaya çıkan bir menfaat çatışması şeklinde tanımlanabilir (Boadi, 2000). Alan yazında akrabaların kayırılması olarak tanımlanan nepotizm, bireylerin sahip olması gereken liyakat, ehliyet gibi yeterliklerinin olmamasına rağmen sırf iktidarda bulunan ya da güç sahibi olan kişilerle olan akrabalık bağlarına göre göreve getirilmesi ve terfi ettirilmesi şeklinde ifade edilebilir (Kara, 2019: 10; Özler vd., 2007). Buna yönetici atamaları için, iktidarda bulunan veya güç sahibi olan kimselerin görevin gerektirdiği nitelikleri taşımadığı halde kendi akrabalarını bu pozisyonlarda görevlendirmeleri örnek verilebilir (Gönülaçar, 2014).

Akrabaların kayırılması (nepotizm) günlük yaşantı içerisinde, yayıncılıkta, politikada, araba yarışlarında (Joffe, 2004), hizmet sektöründe (Araslı vd., 2006), aile şirketlerinde (İyişleroğlu, 2006), hatta sporda (Öntürk, Şahin, Yıldız, Yağmur, 2021) yaygın bir şekilde görülebilmektedir. Kamu kurumlarının yanında özel sektörlerde de nepotizmden söz edilebilir. Özel sektör içerisinde akraba kayırmacılığı genelde bir hak ediş şeklinde algılandığı için aile şirketlerinde de meydana gelmektedir (Boadi, 2000). Bu durum aile şirketlerinin kendilerine ait bir kimlik geliştirmesini engellerken aynı

zamanda aile şirketlerinde örgütsel bağlılığın azalıp, ailevi sorunların da doğmasına sebep olabilmektedir (Keles, Özkan, Bezirci, 2011; Özler ve Büyükarıslan, 2011). Özler ve Büyükarıslan'a (2011), göre iş görenler çalışma ortamının adaletsiz olduğunu düşündüklerinden çalışılan kuruma karşı güvensizlik oluşabilmektedir. Bununla birlikte şirketlerdeki kayırmacı uygulamalar iş görenlerin performans ve motivasyonu, iş doyumunu da olumsuz yönde etkilemektedir. Nepotizmin özel sektörde olduğu gibi kamuya ait işletmelerin işe alımlarında ya da terfilerinde de görev için gerekli yeterliliğin dikkate alınmamasına neden olmaktadır (Özsemerci, 2003).

Akraba kayırmacılığı (Nepotizm), aile şirketlerindeki kurumsallaşma ve demokrasinin önünde büyük bir engel oluşturmaktadır. Nepotist uygulamalar aile üyelerinin şirketteki yönetim gücünü sürekli ellerinde tutmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Ancak nepotizm şirketlerin, özgün, kuruma ait bir kimlik kazanmasını engelleyerek paydaşlarında güvensizliğine sebep olmaktadır. Bununla birlikte şirketlerde aile içinde meydana gelen kavgalar ve kuşaklar arasındaki çatışmalar, yönetim beceri ve yeteneğine sahip kişilerin şirket yönetiminden uzaklaşıp, örgüte olan bağlılıklarını azaltarak insan sermayesini tüketmektedir (Keles vd., 2011; Savaş, 2015: 17). Aile şirketlerinde ailenin bir üyesi olmadığı için nepotizmin artmasıyla iş stresleri artan çalışanların (Büte, 2011a), aynı zamanda iş doyumunu, yönetime olan adalet inancı ve güven duygusu da azalarak bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (Arici vd., 2019; Büte ve Tekarslan, 2010). Bunun sonucunda çalışanlarda performans kaybı ve işten ayrılımlar meydana gelmektedir (Büte ve Tekarslan, 2010).

Akraba kayırmacılığının her ne kadar olumsuz etkileri olsa da, az olmakla birlikte olumlu sayılabilecek etkileri de bulunmaktadır (Büte ve Tekarslan, 2010). Buna aile işletmelerinde özellikle çalıştığı işletme kendisine ait olmadığı gerekçesiyle çalışmalarında yeterli özveriye göstermeyen, ancak kendi işi olduğu için daha çok özveri göstererek çalışanlar örnek verilebilir (İyışşeroğlu, 2006). Bunun yanında İyışşeroğlu'na (2006) göre aile şirketlerinde üst pozisyonlarda çalışan ve başarılı olan yöneticilerin bu şirketlerden her an ayrılımları söz konusuysa, ailenin üyesi olan şirket çalışanlarında bu durum daha az yaşanmaktadır. Ayrıca aile şirketlerinin üst düzey yönetim kademelerinde aile bireylerinin görevlendirilmesi, benzer kültürel değerlere, düşüncelere sahip kişilerle birlikte bulunarak, çalışanların huzurlu olması,

çalışılan kişilerin güvenilir kişiler olduğu düşüncesini sağlaması (Çetinkaya, Şener ve Korkmaz; 2017) açısından avantajlı bir durum şeklinde değerlendirilebilir.

Akraba kayırmacılığının (Nepotizm) aile şirketleri için meydana getirdiği zararlar sağladığı yararlardan daha fazla olmaktadır (Büte ve Tekarslan, 2010). Nepotizmin sağladığı faydalar yalnızca aile bireyleri ve aile şirketleri ile sınırlı kaldığından bu durum çalışma hayatındaki profesyonellikle bağdaşmamakta olup, ortaya olumsuz sonuçlar çıkarmaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012). Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise nepotizmin zararlarının yanında çok fazla avantaj sağlayamayacağı da düşünülebilir (Gülay, 2016). Aslında insanları nepotist uygulamalara yönlendiren sebepler incelendiğinde nepotizmin olumlu olarak algılanmasının altındaki sebeplerin çalışanlara güven, işsizlik ve kurumsal devamlılığı sağlamak olduğu görülmektedir. Bu uygulamaların doğru mu, yoksa yanlış bir davranış biçimi mi olduğunun anlaşılabilmesi için uygulamaların toplumsal sonuçlarına bakılması önemlidir. Nepotist uygulamaların özellikle Türkiye’de meydana getirdiği olumsuzluklar sonucunda beyin göçleri artmış ve buda ülke ekonomisinde olumsuzluklar meydana getirmiştir. Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) 2018’de yayınlanan verilerindeki, ekonomik, kültürel ve siyasal sebeplerden ötürü gerçekleşen göçler de bunu desteklemektedir (Akar, 2020).

2.4.2. Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm)

Kayırmacılığın bir türü olan kronizm, eş-dost ve arkadaş ilişkisine dayanarak, eşitliği dikkate almadan, kişilere yapılan ayrımcılığı ifade etmektedir (Meriç ve Erdem, 2013). Genelde Nepotizmle ve Kronizm arasında çok fark bulunmamaktadır. Nepotizm kan bağına yani akrabalık ilişkisine dayanarak aileden birinin kayırılması şeklinde gerçekleşirken, kronizmse eş-dost, tanıdık arkadaşlık ilişkilerine dayanarak gerçekleşmektedir, yani kayırılan kişi akrabalarından biri değildir (Akar, 2020; Aktan, 2021: 16; Özsemerci, 2002: 32; Özkanan ve Erdem, 2014; Khatri, Tsang ve Begley, 2006). Bir diğer farksa iki kayırmacılık türünün uygulanma şeklidir. Kronizmde faydalanan kişi sayısı nepotizmden fazla olduğundan uygulanma alanı daha geniştir (Demirbilek, 2018). Khatri ve Tsang’a (2003) göre daha geniş bir anlam taşıyan eş-dost kayırmacılığı (kronizm) sosyal bir olgudur. Fakat iki kayırmacılık türün dede yeteneğin, becerinin dikkate alınmadığı görülmektedir. Ayrıca kişiler bundan çeşitli

avantajlar sağlamaktadır, ancak bütün kayırmacılık türleri örgütsel açıdan ve kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi aşamasında tehlike oluşturmaktadır (Khatri, Tsang ve Begley, 2003; Özsemerci, 2002: 32).

Kronizm kelimesinin kelime kökeni 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesinde bulunan öğrencilerin kendi aralarında kullanmış olduğu uzun süre devam edecek arkadaşlık anlamını taşıyan “crony” kelimesinden gelmektedir. “Crony” kelimesi ilk defa 1952’de Truman yönetiminde bulunanların, kamu görevlerine taşıdıkları nitelikleri önemsemeden, eş-dost gibi yakın tanıdıklarını getirmeleriyle suçlandıklarında kullanılmıştır. Daha sonra New York Times’da çalışan bir gazetecinin bu olayı kronizm şeklinde adlandırmasıyla kelime anlamı değişmiştir. Bu değişim kelimenin anlamını uzun süre devam edecek arkadaşlık anlamından çıkarak, herhangi bir seçimin söz konusu olduğu uygulamalarda dost olarak görülen kişilerin seçildiği, eş-dost kayırmacılığı anlamına gelen kronizm kelimesine dönüştürmüştür (Khatri ve Tsang, 2003).

Aktan’a (2021) göre, kamusal alanda çalışanların istihdam edilmesinde liyakatin, adaletin yerine arkadaşlık ilişkisinin ön planda tutulması kronizmi ifade etmektedir. Ayrıca Kronizm kamu personeli olan kişinin kendisine yakın olan arkadaş ve tanıdıklarını belirli bir çabayla kamu kurumlarında istihdam ve terfi ettirmesini, onlara tayin, yurt dışı görevi, lojman gibi çeşitli ayrıcalıklar sağlamasını da kapsamaktadır (Yıldız, 2021: 102). Bunun yanında "Hemşehri Kayırmacılığı" da kronizmin bir türü şeklinde değerlendirilebilir. Kişilerin benzer şehirlerde doğup büyümesi, aynı şehirlerde yaşıyor olması gibi geleneksel düşünceler de kayırmacılık olgusunu ortaya çıkarabilmektedir (Aktan, 2021). Yakın arkadaşlık ilişkisinin getirdiği algı sonucunda meydana gelen kayırmacılığın birey ve örgüt açısından çeşitli olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu uygulamalar sonucunda, örgütsel açıdan örgüt çalışanlarının motivasyonları düşmekte ve örgütsel kararların alınmasındaki süreç olumsuz etkilenmektedir (Küçüküney, 2019: 21).

Khatri ve Tsang’e (2003) göre kronizm genelde iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi çalışanların kendi iş arkadaşı, akranı, meslektaşları veya iş ortağı arasında meydana gelen yatay kronizmdir. Bir diğeri ise çalışanlar ve onları yöneten üst yöneticileri veya işverenleri arasında oluşan dikey kronizmdir. Eş-dost, tanıdık ve arkadaş kayırmacılığının ön planda tutulduğu çalışma ortamlarında kararların genelde

kişiler arası ilişkilere göre alındığı görülmektedir. Bunun sonucunda çalışanların sahip oldukları arkadaşlık ilişkisine bağlı olarak kayırıldığı, maaşlardaki artışın ve terfilerin çalışan performansından ziyade yine sahip olunan arkadaşlık ilişkilerine göre yapıldığı, diğer çalışanların bunlardan yararlanamadığı görülmektedir (Özsemerci, 2003: 32). Çalışma ortamında yaşanan bu kayırmacılık türü gelecekte beklenen umudun kesilmesine, adalet inancının kaybedilmesine ve güven duygusunun azalmasına sebep olmaktadır (Keklik Okul, 2021: 200).

2.4.3. Partizanlık (Siyasi Kayırmacılık)

Kamusal alandaki hizmet dağıtımının yerinde ve ihtiyacı olan kişiler dışında, ideolojik yakınlık sebebiyle ya da partisine destek ve oy veren kişilere yapılması, kayırmacılığın farklı bir türü olan siyasi kayırmacılığı ortaya çıkarmaktadır (Yılmaz ve Kılavuz, 2002). Özsemerci'e (2003) göre iktidara gelen siyasi partilerin seçimde kendi partisine oy veren kişilere ayrıcalık göstermesi, onlara hakları olmadığı halde çeşitli menfaatler sağlaması siyasi kayırmacılığı ifade etmektedir. Siyasi kayırmacılıkta temelde yatan düşünce iktidarın kalıcılığını sürdürebilme düşüncesidir. Bunu sağlayabilmek isteyen iktidar partileri, kendilerine oy ve destek veren seçmenlerine çeşitli menfaatler sağlama ihtiyacı duyarlar. Bunun sonucunda da bu kişileri kayırarak siyasi kayırmacılığın gerçekleşmesine sebep olmaktadır (Yıldız,2021: 103). Türkiye'de de oldukça sık karşılaşılan bir kayırmacılık türü olan siyasi kayırmacılık (partizanlık), demokratik ülkelerin birçoğunda görülebilmektedir (Gönülaçar, 2014). Ancak çeşitli yönetim modelleriyle gittikçe artan kayırmacı uygulamalar kamu kurumlarına çeşitli zararlar verebilmektedir. Bundan dolayı toplumsal anlamdaki adaleti sağlama görevi, toplumun örgütsel yapı olarak en üst seviyesinde bulunan devlete aittir (Topbaş, 2021: 80).

Meriç ve Erdem'e (2013) göre, iktidar olan siyasiler genellikle partilerinin menfaatlerini korumaya çalışırlar. Bunun için kendi partilerinin menfaatleriyle kamunun menfaatleri arasında tercih yapmaları gerektiğinde bu tercihi kendi partilerinin lehinde olacak şekilde yapmaktadırlar. Siyasi partilerin iktidara geldikten sonra kendi partilerindeki kişileri kamu kurumlarında var olan kadrolara ya da kadro açarak buralara yerleştirme eğiliminde oldukları görülmektedir (Aktan, 2021). Bunların sonucundaysa siyasi kayırmacılık ortaya çıkmaktadır. Kurumlarda yapılan

terfi ve atamalarda liyakatin dikkate alınmaması, kurumların çalışma ortamında bulunan adaleti ve verimliliği engelleyerek devlete karşı duyulan güveni azaltmaktadır (Meriç ve Erdem, 2013). Ayrıca kurumlara siyasi kayırmacılıkla yapılan atamaların sonunda yönetime gelenlerle bu yönetimin altında çalışanlar arasında uyum sorunları yaşanmaktadır. Yaptığı iş için gerekli yeterliliği taşımadan bulunduğu konuma gelen yöneticiler, aldıkları adaletsiz kararlarla sistemin işleyişini aksatarak kurumların verimliliğini düşürmektedirler. Kayırmacılığın olduğu örgütsel yapılarda çalışanların da iyi bir performans göstermeleri zor olmaktadır (Topbaş, 2021: 81).

Literatürde siyasi kayırmacılık, *Klientelizm*, *hizmet kayırmacılığı* ve *patronaj* şeklinde üç tür olarak açıklanmıştır (Özkanan ve Erdem, 2015). Siyasi partiler iktidar olduktan sonra genellikle kamu kurumlarındaki üst düzey yöneticileri görevlerinden almaktadırlar. Sonrasında bu pozisyonlara kendi siyasi yandaşlarını, kendisiyle aile bağı veya yakın arkadaşlık ilişkisi bulunan kişileri yerleştirdiği görülmektedir. Buna alan yazında patronaj (patronage) denilmektedir (Aktan, 2021). Özkanan ve Erdem (2014) “Patronajı”, refahın, gücün, statünün eşit olmadığı kişiler arasında sadece biçimsel olarak değil, bireysel şekilde ve karşılıklı gerçekleşen sosyal bir ilişki şeklinde tanımlamışlardır. Ortaya çıkan bu ilişkinin karşılıklı sosyal bir iletişim niteliği taşıması aradaki iletişim bağının güçlü yanındır (Topdemir, 2021: 142). Aşırı patronajdaysa, sınırsız güç ve yetki bulunmaktadır. Buna bir kısım bakanların bazı görevlere atamalar yapabilmesi veya danışmanlar görevlendirebilmesi örnek verilebilir (Aktan, 2021).

Patronajın uygulandığı yönetimlerde, yönetim sorumluluğunun kişilerle olan ilişkilere göre yapılması, liyakat ilkelerinin uygulanmamasına ve siyasilerin sistemi olumsuz şekilde etkilemelerine sebep olmaktadır (Hamilton, 2010). Patronaj birçok kültürde, ekonomik uygulamalarda, politik yapılarda ortaya çıkabilmektedir. İktidar olan siyasiler patronajla çevrelerine sundukları refahı özel sektörlerle de yansıtabilirler. Özel sektör ve kamu arasında ortaklaşa gerçekleşen projelerde bu uygulamalar sıklıkla görülebilir. İktidarda olan siyasiler patronajla, liyakate uygun davranarak, kurumların etkin ve verimli kurumlar haline gelmesi ve kurumsallaşması yerine, partizanlığı ve rant sağlamayı tercih edebilmektedirler (Topdemir, 2021: 147-148).

Keefe (2007), siyasi kayırmacılığın bir diğer türü olan “*klientelizmi*” kamuya ait kaynakların ihtiyaç duyulan şekilde kullanılmayıp, özelleştirme ve çeşitli ihaleler

aracılığıyla belirli ilişkilerin bulunduğu siyasi yandaşlara dağıtılması şeklinde ifade etmektedir. *Klientelizm*, kamusal alanda hukuk kurallarının esneklik gösterdiği örgütlerde hizmetle malın kişiler arasındaki değişimi olarak da tanımlanabilir. Kişiler arasında yaşanan bu değişim her iki taraf içinde beklenen menfaati sağlamadığında ilişki sona erebilir. Klientelizmde kişiler arasındaki ilişki karşılıklı bir menfaat ilişkisine dayanmakta olup, etkileşim içerisindeki kişilerin bulundukları statü ve güç unsurları da eşit olmamaktadır (Kaufman, 1974). Scott'a (1972) göre ise ekonomik açıdan iyi pozisyonda bulunan kişilerin istedikleri konuma gelebilmek amacıyla sahip oldukları ilişkilerini kullanmaları klientelizmi ortaya çıkarabilir.

Klientelizmin yaşandığı örgütlerde dostluk, akrabalık gibi yatay bağların ön planda oldukları görülmektedir. Bununla birlikte klientelizmin bulunduğu örgütlerde adam kayırmacı uygulamalar da yaşanmaktadır. Klientelizm, siyasi partilerle bunları destekleyen kişiler arasındaki ilişkiden daha fazlasını ifade etmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 196). Klientelizmde güç unsurunu elinde bulunduranlar, aradaki ilişkinin minnet duygusuyla kurulmasını sağlayarak bu düşüncenin değişmesini engellemektedirler. Böylece kendilerine minnet duyan, bu kültürle hareket eden, siyasi iktidarın geleceğinin teminatı olan ve onların çıkarları doğrultusunda hareket eden bir toplum oluşturulmaktadır (Topdemir, 2021: 146-147).

Siyasi kayırmacılığın bir diğer türü olan *hizmet kayırmacılığı*, iktidarda olan partilerin bir sonraki seçimde tekrar seçilebilmek için, kendilerini destekleyen kendilerine oy veren seçim bölgelerine daha fazla kaynak aktarımı yaparak, bu kaynakları yağmalamasını ifade etmektedir (Aktan, 2021; Şalcı, 2015: 23). Bu kayırmacılık türünde özellikle kaynaklar dağıtılırken yerleşim bölgelerinin ihtiyaçları yeterince önemsenmemekte, kamusal hizmetlerin çoğu iktidarda bulunan siyasi partililerin seçim bölgesine yapılmaktadır (Aktan, 2021). Kamuya ait bu kaynakların adaletli bir şekilde bütün vatandaşların hizmetine sunulmasını engelleyen bu yaklaşımlar, iktidarda bulunan siyasilerin etik olmayan davranışları benimsediklerini göstermektedir. Ayrıca bu yaklaşım siyasi partililerin kendi partilerini desteklemeyen ve seçimlerde onlara oy vermeyen seçmenleri cezalandırarak, adil olmayan bir rekabet ortamı oluşturmaları şeklinde de tanımlanabilir. Hizmet kayırmacılığında yapılan yardım, devlet teşvikleri, projeler için ödenekler ve kaynaklar dolaylı bir şekilde

destek görülen seçmenlere aktarılmakta olup, tarafların aralarında yolsuzluğun temeline dayalı psikolojik bir sözleşme yaptığı görülebilir (Topdemir, 2021: 148).

Sonuçta, kayırmacı uygulamalardan akraba kayırmacılığında (nepotizm) kayırmacılığın sebebi kan bağıyken, sahip olunan bu bağ sebebiyle aradaki ilişkide duygular baskındır. Favorizmde kan bağının dışında arkadaşlık, dostluk bağlarıyla baskısının etkisi bulunmaktadır. Kronizmdeyse kişilerin kendisini, bulunduğu statüyü korumak uğrunda ortaya çıkabilecek siyasi tercihleri ön plana çıkarmaktadır (Şalcı, 2015: 24).

2.4.4. Cinsel Kayırmacılık

Çalışılan kurumda yöneticilik gibi daha üst statüde olan kişilerin kendilerinden daha alt konumda olan çalışana duygusal veya cinsel sebeplerle diğer çalışanlardan farklı davranması, ayrıcalık göstermesi cinsel kayırmacılık şeklinde ifade edilebilir (Roberts, 2009; Şahin, 2021). Diğer bir tanıma göre ise cinsel kayırmacılık, aynı çalışma ortamında bulunan kişiye karşı duyulan duygusal ilgi ya da hoşlanma sebebiyle yapılan ayrıcalıklardır (Sheridan, 2007: 383). Amerika’da 1988’de ortaya çıkan ve daha sonra mahkemeye de konu olan kayırmacılık olayı bunun örneğidir. Banka çalışanlarının terfi alma hakkı olmasına rağmen, onların yerine bankadaki üst düzey konumda bulunan müdürle ilişkisi bulunan veznedarın, hakkı olmadığı halde terfi etmesi burada yaşanan cinsel kayırmacılığın kanıtı olmuş ve diğer çalışanların haklılığını ortaya koymuştur (Levy, 1993: 667).

Turhan (2016), zamanla kadının iş hayatına katılma oranının artmasıyla kayırmacı uygulamaların da arttığı belirtmektedir. Yöneticileriyle yaşadıkları ilişki sonucunda ayrıcalık gösterilen personel adaletsizliğin oluşmasına sebep olduğu gibi diğer çalışanlara da zarar vermektedir. Performansın, yeteneğin veya verimliliğin cinsellikten önemsiz olduğu gibi bir algının ortaya çıkması, diğer çalışanlarda kayırmacılık yapılan kişilere karşı kıskançlık, kin, nefret gibi olumsuz duygu ve düşünceler oluşturmaktadır. Ayrıca bu durum verimsizliğe ve düşük performansa da neden olmaktadır (Sheridan, 2007: 384). Bununla birlikte cinsel kayırmacılığın ortaya çıkardığı pozitif ayrımcılık, cinsiyetler arasında yaşanan eşitsizliği meşrulaştırarak bunun sosyal yaşamda toplum tarafından da kabullenilerek varlığını güçlü bir şekilde sürdürmesini sağlamaktadır (Topdemir, 2021: 149).

2.5. Kayırmacı Uygulamaların Sonuçları

Kayırmacılık kavramıyla ilgili yapılan tanımların geneline bakıldığında kayırmacılıkla ilgili ortak görüşün, bir kişiye ya da guruba sahip olduğu çeşitli ilişkileri dolayısıyla ayrımcılık yapılması olduğu görülmektedir (Öntürk, vd., 2021). Know'a (2006) göre ise örgüt içerisinde oluşan çatışmayla birlikte, stresin temel kaynağını oluşturan kayırmacılık, iktidarı elde etmek isteyenlerin verdikleri mücadelenin hem nedeni hem de sonucudur.

Geçmişte çoğu devlet yönetiminin zararına, parçalanıp hatta yıkılmasına sebep olan kayırmacılığın, yapılacak iş için başvurulacak en kolay yol olduğu söylenebilir (Özkanan, 2021: 88). Örgütsel etkisiyle sonuçlarına bakıldığında kayırmacılığın örgüt çalışanlarının motivasyonunu düşürdüğü, çalışanlarda ilgisizliği artırdığı, işe yaramadığı duygusu ve sahip olduğu statüyü kaybetme korkusu oluşturduğu, haksız terfilere yol açtığı söylenebilir. Bununla birlikte kayırmacılığın, liyakat sahibi kişilerin işlerine son verilmesine, terfilerde haksız rekabete, çalışanlarda cezalandırılmayacağı düşüncesiyle sorumsuzluğa, kayırılan kişilerin diğer çalışanları hem psikolojik hem de fiziki açıdan rahatsız etmesine, kayırılanların kişisel çıkarları doğrultusunda kendilerini kayıran kişilerin düşüncelerini etkileyerek onları da kendileri gibi düşünmeye zorlamasına neden olduğu görülmektedir (İlhan ve Erdem, 2010: 154; İyışlıeroğlu, 2006; Öntürk, vd., 2021; Safina, 2015; Sipahi ve Kartal, 2018). Prendergast ve Topel (1996), çalışanların performansının değerlendirilmesinde ve atamalarında kişisel uygulamalarla kayırmacılığın örgütsel zararlara yol açtığını örgütsel gelişimin önüne geçerek çalışanları da tehlikeye düşürdüğünü belirtmektedir. Eğitim örgütlerinde ise gerekli yeterlilik ve liyakat esasına göre seçilmeden ataması ve terfisi yapılanların (Demirtaş ve Demirbilek; 2019) yöneticilerin göstermiş olduğu kayırmacı uygulamalar öğretmenler üzerinde yönetime ve çalıştıkları kuruma karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine sebep olmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin sebep olduğu bu durum öğretmenlerde ilgisizliğe neden olarak eğitim kalitesini de düşürebilir (Turan, 2020).

Karacaoğlu ve Yörük (2012), kayırmacılık türlerinden akraba kayırmacılığının yaşandığı örgütlerde bu durumun kayırmacılıktan yararlanan akrabaları da yararlanmayan çalışanları da olumsuz bir şekilde etkilediğini belirtmektedir. Ayrıca akraba kayırmacılığının fazla görüldüğü çalışma ortamlarında iş görenler kendi

konumlarını korumak ya da terfi alabilmek amacıyla ailede kendisini kayırabilecek kişilerle iyi ilişkiler kurmaya çalışmaktadırlar. Bunun yanında kayırmacılık uygulamalarının görüldüğü aile şirketlerinin bir kısmında ihtiyaç bulunan konum için gerekli yeterliliğe sahip çalışanlar yerine ailede işe ihtiyacı olan ancak bu yeterliliğe sahip olmayan kişiler tercih edilmektedir. Bu durum gerekli yeterliliğe sahip olmayan çalışanların işi öğrenmelerinde ve bu işi gerektiği gibi yerine getirmelerinde şirketlere belirli bir mali kayba neden olmaktadır (Savaş, 2015). Çalışanların işe alınmasında meydana gelen kayırmacı uygulamalar gerek özel sektörde gerekse kamu kurum ve kuruluşlarına büyük maliyetler getirmektedir. Yeterli kaliteye sahip olmayan çalışanların işe alınması yönetim ve işveren için maliyet kaybı oluşturmaktadır. Ayrıca kayırmacılığın yoğun olduğu çalışma ortamlarında yetenekli çalışanlar yeterince ödüllendirilip teşvik edilmedikleri için kendilerini geliştirmekten vazgeçerler. Buda çalışanların verimliliği düşürdüğü gibi, onların çalışma hayatındaki fırsat eşitliğine ve adalete olan inançlarının düşmesine yol açmaktadır (Ponzo ve Scoppa; 2010: 98).

Çalışanların istihdam edilmesinde veya çalıştıkları iş yerinde kayırmacı uygulamaların artması çalışanların yaptıkları işe de işverene de saygısının azalmasına ve verimsizliğe sebep olmaktadır. Adaletin, eşitliğin ve liyakatin göz ardı edildiği kayırmacı uygulamalar sonucunda işveren ve çalışanların gerek maddi gerek manevi zararlara uğradığı görülmektedir. Kurulma amacının dışında davranışlar sergileyen kamu kurumlarından ve örgütlerden bazılarının kayırmacı uygulamalarla belirli kişilere ayrıcalık göstererek bunlara kişisel menfaatler sağlamaya çalışabilirler (Budak ve İrge, 2019: 442). Yolsuzlukla aynı kapsamda değerlendirilen kayırmacı uygulamaların örgüt içerisindeki adalet algısını, çalışanların iş tatminini etkilediği örgüt içerisinde olumsuz durumlara sebep olduğu söylenebilir (Tabancalı, 2018).

Budak ve İrge (2019), çalışanların işe alınmasında, tayinlerinde ve terfi etmelerinde adil ve doğru uygulamaların gerçekleştirilmesinde gerekli yasal düzenlemenin bulunmamasının kayırmacı uygulamaların önünü açtığını belirtmektedir. Kayırmacılığın önüne geçmek bu uygulamaları azaltmak için gelişmiş ülkeler her ne kadar çeşitli önlemler almaya çalışsa da, az gelişmiş ülkelerde kayırmacı uygulamaların çalışma hayatında ve örgütlerde kabullenilerek normal algılandığı görülmektedir (Boadi, 2000). Meriç ve Erdem'e (2013) göre ise, örgüt içerisinde meydana gelen kayırmacı uygulamalar her nasıl ortaya çıkarsa çıksın bunun

sonucunda örgütün işleyişi aksamakta ve örgüt yapısı bozulmaktadır. Çalışanlar arasında tercih yapılması gerektiğinde, iş için gerekli yeterlilik dışındaki kriterler söz konusu olduğunda çalışanların adalete, eşitliğe olan inançları zarara uğramakta ve verimlilik düşmektedir.

2.6. Kayırmacılıkla İlgili Yapılan Ulusal ve Uluslararası Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde ulusal ve uluslararası literatürde kayırmacılıkla ilgili yapılan çalışmalara değinilmiştir.

2.6.1. Yurt İçindeki Araştırmalar

Kayırmacılık ve kayırmacılık türleriyle ilgili yapılan ulusal çalışmalar incelendiğinde bu çalışmaların 2005 yılı sonrasını kapsadığı görülmekte olup, bu konudaki çalışmaların son zamanlarda artarak devam ettiği söylenebilir. Araslı ve diğerlerinin (2006), Kuzey Kıbrıs'taki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 257 kişiye yönelik yaptıkları çalışmada akraba kayırmacılığının insan kaynakları yönetimine (İKY) olan etkisi incelenmiştir. Yapılan araştırma sonrasında akraba kayırmacılığının İKY'e, aynı zamanda çalışanların iş doyumuna ve çalışan memnuniyetine olumsuz etki ettiği görülmüştür. Bununla birlikte akraba kayırmacılığının çalışanların işi bırakma niyetleri üzerinde de olumsuz etkisi olduğu ve örgütte çeşitli söylentilere sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araslı ve Tümer'in (2008) Kuzey Kıbrıs'ta 576 banka çalışanının katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada akraba ve arkadaş, eş-dost, tanıdık kayırmacılığının çalışanların iş stresiyle iş doyumuna olan etkileri incelenmiştir. Yapılan çalışmada tanıdık, eş-dost kayırmacılığı olan kronizm ve akraba kayırmacılığının (nepotizm) çalışanların iş stresinin artmasına, çalışan memnuniyetsizliğine sebep olduğu ortaya koyulmuştur. Asunakutlu ve Avcı (2010), tarafından aile şirketlerinde çalışan 123 çalışana yönelik yapılan araştırmada nepotizmin çalışanların iş tatminine olan etkisi incelenmiştir. Nepotizmin etkisinin, çalışanların işe alınmasıyla terfi süreçlerine yönelik algıları değerlendirilerek yapılan araştırmada kayırmacı uygulamaların çalışanların iş doyumunu negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Büte'nin (2011a), Ankara ilinde kamuya ait bankalarda çalışan 243 kişiyle yaptığı kayırmacı uygulamaların çalışanlara yönelik etkisini inceleyen araştırması da bu araştırmalarla benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Bu

araştırma sonucunda da kronizm, siyasi kayırmacılık ve nepotizmin çalışanları olumsuz şekilde etkilediği, çalışanlarda stresin artmasına sebep olduğu, çalışan motivasyonunu, iş tatminini ve güvenini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Keleş ve diğerlerinin (2011) yapmış oldukları çalışmada Türk tekstil işletmelerinin denetiminde kayırmacı uygulamaların, iç kontrol sistemlerinde örgütsel sadakate yönelik etkileri incelenmiştir. Araştırmada kronizm ve nepotizmin aile şirketlerinde örgütsel güveni olumsuz şekilde etkilediği ve azalttığı ortaya konulmuştur.

Eğitim ortamındaki yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen Polat ve Kazak (2014), Düzce merkez ilçede bulunan lise, ilk ve ortaokullarında çalışan 194 öğretmenle yürüttükleri çalışmada belirtilen değişkenler arasında negatif yönlü ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir. Yani okullardaki yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışlarının artması öğretmenlerdeki adalet inancını azaltmaktadır. Eğitim kurumlarıyla ilgili Demirtaş ve Demirbilek (2019) tarafından yapılan bir diğer çalışmada da benzer sonuçlar bulunmuştur. Bingöl’de merkez ilçede görev yapan 68 öğretmen ve 16 okul müdürüyle yapılan, olgu bilim deseninin kullanıldığı araştırma da okul müdürlerinin kayırmacı uygulamaları sonucunda öğretmenlerdeki adalet ve yöneticilere olan güven değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda ise okul müdürlerinin kayırmacı uygulamaları arttıkça öğretmenlerin adaletsizlik ve güvensizlik düşüncelerinin de arttığı bulgulanmıştır. Eğitim kurumlarıyla ilgili Turan’ın (2020) yaptığı bir diğer çalışmada ise kayırmacılıkla örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucundaysa okul yöneticilerinin kayırmacı uygulamalarının öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışlarını artırdığı tespit edilmiştir. Kahraman (2020), okul müdürlerinin okullarında göstermiş oldukları kayırmacı davranışları ve bunların öğretmenleri nasıl etkilediği incelemiştir. Araştırma 16 kişilik çalışma grubuyla yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak yapılmıştır. Araştırma sonucundaysa okul müdürlerinin yapmış oldukları kayırmacı uygulamaların öğretmenlerin performansını ve adalet algısını olumsuz etkilediği, öğretmenlerde okuldan ayrılma isteği oluşturduğu bulgulanmıştır. Eğitim kurumlarından farklı olarak Karacaoğlu ve Yörük’ün (2012) aile şirketlerinde çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılarını belirlemeye çalıştıkları araştırma sonucunda da benzer sonuçlar bulunmuştur. Araştırmada Nepotizmin çalışanların

örgütsel adalet algısını düşükte olsa olumsuz şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak bu araştırmaların dışında kayırmacılıkla ilgili öğretmen algılarının düşük bulunduğu araştırmalar da bulunmaktadır. Tabancalı (2018), tarafından İstanbul Avcılar ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan 361 öğretmenin oluşturduğu çalışma gurubuyla yapılan araştırmada, öğretmenlerin bulundukları okullarda kayırmacılık uygulamalarının yapılıp yapılmadığı konusunda görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucundaysa öğretmenler çalıştıkları okullarda kayırmacılığın olmadığını belirtmişlerdir. Fakat belirtilen durum kayırmacı uygulamaların negatif etkilerinin görmezden gelinmesini gerektirmemektedir. Gülay (2018), Rize’de 414 öğretmene anket uygulayarak yaptığı çalışmasında, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kayırmacı uygulamaları ve bu yöneticilere karşı güven duyguları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada öğretmenlerde kayırmacılık algısı olmamasına rağmen, kayırmacılığın güveni olumsuz şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Meriç’in (2012) okullardaki yöneticilerin kayırmacı uygulamalarıyla ilgili öğretmen görüşlerini belirlemeye yönelik yaptığı araştırma sonucunda yöneticilerin kayırmacılığı nadiren yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ancak okullardaki öğretmen sayılarının artmasıyla kayırmacı uygulamalarında arttığı tespit edilmiştir. Okçu ve Uçar’ın (2016), İlköğretimde ve ortaöğretimdeki yöneticilerin kayırmacı uygulamalarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisini araştırdıkları çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin, yöneticilerin kayırmacı uygulamalarına karşı algıları düşük bulunsa da, kayırmacı tutum ve davranışların örgütsel bağlılığa olan etkisinin negatif yönde olduğu tespit edilmiştir. Türk eğitim sistemi içerisinde bulunan yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışlar gösterip göstermediğini ve öğretmenlerinde bu duruma ilişkin görüşlerini inceleyen Aydoğan (2009), bazı konularda kayırmacı uygulamalar yapıldığını bulgulamıştır. Bu uygulamalar ise, Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı merkezi yönetici atamaları, okullar için eğitsel materyal ve finansal kaynakların dağıtımı, okulların etkinliklere katılımı, öğretmen teşvik, terfi, yurt dışı görevlendirmeleri, izin işlemleri, özel okul, kurs ve kurum açılması konularından oluşmaktadır. Aydoğan’ın (2012), bir diğer araştırmasında ise Türkiye’de bulunan üniversitelerde kayırmacılık yapılıp yapılmadığı, yapılıyorsa bunun türünün ne olduğu, ayrıca kayırmacılığın nedenleri konusunda üniversitelerde görev yapan 385 öğretim üyesinin görüşleri incelenmiştir. Araştırma sonucunda ise,

üniversitelerdeki dekanlık, yöneticilik ve bölüm başkanlığı gibi kadrolardaki atamalarda, yüksekokul ve fakültelere öğretim materyali dağıtımında, öğretim elemanı seçiminde, ders yükünün belirlenmesinde, yeni birim ve bölüm açılmasıyla, fakülte kurullarının kurulması konularında kayırmacılık yapıldığı tespit edilmiştir. Tüm bu bulgular Türkiye’de de kayırmacı uygulamaların yaygın olduğunu göstermektedir.

Yıldız’ın (2017), istisnai memurluk kadrolarıyla kayırmacılığın ilişkisini incelediği araştırmasının sonucunda, bu memurluk kadrosunun liyakat ilkesiyle örtüşmediği ve bu kadronun kayırmacılık olarak algılandığı bulgulanmıştır. Kayırmacılıkla örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi inceleyen Yıldırım ve Tokgöz’ün (2020) yapmış oldukları araştırma sonucundaysa, çalışanların terfi etme, işe alma ve işlemdeki kayırmacılık algılarının artmasının örgütsel muhalefet davranışlarını pozitif yönde yordadığı tespit edilmiştir. Yani çalışanların kayırmacılık algılarının artması yöneticilerine karşı örgütsel muhalefet davranışlarını da arttırmaktadır. Sipahi ve Kartal (2018) tarafından Giresun’da özel ve kamu kurumlarında çalışan 128 kişiyle yapılan bir diğer araştırmadaysa nepotizmin çalışanların örgütsel sessizlikle, işten ayrılma niyetlerine etkisi incelenmiştir. Araştırmada nepotizm uygulamalarının çalışanlarda örgütsel sessizliğe etki etmezken, çalışanların işten ayrılma isteklerini arttırdığı bulgulanmıştır. Kamu personelinin görevde yükselmesindeki kayırmacılık sorunsalını inceleyen Ak ve Sezer (2018), kayırmacılığın kamu personelinin görevde yükselmesinde, kariyere, liyakate, adalete, hakkaniyet ve eşitliğe uygun davranılmamasına etki ettiği, bunun içinde bir takım öneriler sunulduğu görülmektedir. Görevde yükselmede bazı ilkelerin tartışılması, çalışanların görüşlerinin alınması, sözlü mülakatlarda tarafsız, güvenilir ve uzman bir komisyonun oluşturulması, sivil toplum örgütlerinden olan sendikaların da kayırmacı uygulamalarına yer verilmemesi bu öneriler içinde yer almaktadır. Son olarak Öntürk ve diğerlerinin (2021), spor dallarından dövüş sporları alanında yapılan kayırmacı uygulamalar üzerine yaptıkları araştırmada da kayırmacı uygulamaların yaygın olarak görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu uygulamaların sporcularda karamsarlığa, sporu bırakma isteğine ve sporda ulaşılacak istenen hedefe ulaşmaya engel olduğu da elde edilen sonuçlardandır.

2.6.2. Yurt Dışındaki Araştırmalar

Türkiye dışında dünyanın birçok yerinde de görülebilen kayırmacı uygulamalar örgütsel bir olgu olup, etik açıdan bir sorun olarak gündemde kalmaktadır (Akar, 2020; Araslı ve Tümer 2008; Dilek vd., 2019; Özler vd., 2007). Örgüt içerisinde astla üst arasındaki ilişkide kayırmacılığı inceleyen Chen'in (2008) araştırmasının sonucunda kayırmacı uygulamaların çalışma ortamında stres ve çatışmanın temel kaynağını oluşturduğu bulgulanmıştır. Bununla birlikte kayırmacı uygulamaların çalışanlar arasındaki iş birliğini ortadan kaldırdığı ve adil olmayan bir çalışma ortamı oluşturduğu belirlenmiştir. Demaj (2012), Arnavutluk'ta bulunan özel ve kamu hizmet sektörlerinde çalışanların kayırmacılık algısı ve kayırmacı uygulamaların örgütsel güvenle örgütsel bağlılığa olan etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda çalışanlardaki kayırmacılık ve nepotizm algısının örgüt içerisinde güvensizliğe ve örgüte olan bağlılığın azalmasına sebep olduğu bulgulanmıştır. Kronizminse orta düzeyde olumsuz etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. İtalya'da gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında işe alımlarda gayri resmi ağların kullanımının verimlilik ve kayırmacılıkla ilişkisini inceleyen Ponzio ve Scoppa (2010), basit bir kayırmacılık modeli önermişlerdir. Bu modelde işe alımlarda kayırmacılıkla aile bağları ne denli güçlüyse, verimliliğin ve işsizliğin de o kadar yüksek olduğu öne sürmüşlerdir. Araştırmada İtalya merkez bankasının hane halkı gelir ve serveti anketi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda eğitim düzeyi yetersiz olan çalışanların kayırmacılık eğilimlerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca firmaların resmi işe alımlarda işçi maliyetleri yüksek ve daha verimli çalışanların seçilme olasılığı düşük olduğu, verimlilik farklarının önem arz etmediği durumlarda da kayıt dışı uygulamaları kullanma eğiliminde oldukları, çalışanların eğitim ve yetenek gibi özelliklerini göz ardı ettikleri bulgulanmıştır. Safina (2010), Rusya'da kayırmacılığın örgüt içerisindeki etkilerini, nedenlerini ve sonuçlarını araştırmıştır. Araştırmada örgüt içerisindekilerin kayırmacı uygulamalara maruz kaldığı, kayırmacılığın yüksek performanslı çalışanların kariyer gelişimini ve üst makamlar için rekabeti olumsuz etkilediği bunun da beyin göçüne sebep olduğuna sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında kayırmacı uygulamaların ülkenin ekonomik kalkınmasına ve örgütsel gelişimine de engel olduğu tespit edilmiştir. Turan (2015), yapmış olduğu çalışmasını Türkiye'de bulunan bir kamu kurumunda çalışan 193 yetkili ile gerçekleştirmiştir.

Yapılan araştırmada kayırmacı uygulamaların örgütsel baēlılıēa olan etkisiyle çalışanların kariyer memnuniyeti ve çalışanların hayal kırıklıkları üzerindeki etkisini incelenmiştir. Araştırma sonucunda kayırmacılıēın örgütsel baēlılık ve kariyer memnuniyetini kısmen etkilediēi bununla birlikte çalışanların hayal kırıklıklarını arttırdıēı bulgulanmıştır. Eēer çalışanlarda kayırmacılık algısı oluşmazsa örgütsel baēlılık artacaēından kariyer memnuniyetinin arttıracaēı ve çalışanların hayal kırıklıklarının da azalacaēı belirtilmiştir. Yani örgütsel baēlılık artarsa kayırmacılık algısı kariyer memnuniyetini olumsuz şekilde etkileyemeyecektir.

Cinsel kayırmacılık uygulamalarının kadın antrenörlerin işi bırakma niyetleri üzerindeki etkilerini araştıran Aicher (2010), antrenör ve antrenör yardımcılardan oluşan 527 kişilik örneklem gurubuyla çalışmıştır. Araştırmada cinsel kayırmacılıkla işi bırakma niyeti arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca kadınların cinsel kayırmacılıkla ilgili algılarının erkeklerden daha yüksek olduēu ve cinsel kayırmacılıēın kadınların işi bırakma niyetlerini de daha çok etkilediēi araştırmanın sonuçlarındandır. Pakistan’da 222 kamu çalışanıyla yapılan bir diēer araştırmadaysa kronizm ve nepotizm uygulamalarının çalışanların iş tatminine olan etkisi araştırılmıştır (Sadozai, Zaman, Marri ve Ramay, 2012). Bu araştırmada benzerlerinden farklı şekilde kayırmacı uygulamalarla çalışanların iş tatminleri arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Yine siyahî kadın çalışanların kronizmle nepotizm algıları ve bunun çalışanların öz yeterlikleriyle iş tatminlerine olan etkisini inceleyen Chandler’in (2012) yapmış olduēu araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan siyahî kadın çalışanlar kayırmacı uygulamalara muhatap olduklarını belirtse de, araştırmadaki deēişkenlerin arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Aksine kayırmacı uygulamalara raēmen çalışanların yaptıkları işten doyum aldıkları, görevlerini yerine getirirken karşılarına çıkan zorlukları başarıyla aştıkları belirlenmiştir. Çin’de sosyal aēların iş gücü piyasasına saēladığı fırsatlarla sonuçları için önemini araştıran Bian, Hoang ve Zhang (2015), iş arayanların sosyal aēlarını kullanıp iş bulduklarını ve bundan faydalandıklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışanların iş ararken, güvenli iş imkânı saēlamak amacıyla güçlü ve zayıf sosyal baēların her ikisini de kullandıklarını, iş gücü alımında sosyal baēların tecrübe, eğitim düzeyi ve yetenek gibi özelliklerin önüne geçtiēini ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte sosyal aēların çalışanların ücret geliri üzerinde nedensel etkisinin bulunduēunu

belirtmişlerdir. Benzer bir çalışma yapan Ponzo ve Scoppa (2010), çalışanların işe alınmasında kayırmacılığın etkisini teorik olarak incelemişlerdir. Araştırma sonucunda çalışanların yöneticiler tarafından ya rüşvet karşılığında ya da sosyal ilişkilerdeki yakınlık dolayısıyla tercih edildikleri tespit edilmiştir. Hiçbir yeterliliğe sahip olmayan bu kişilerin tercih edilmesinin ise hem yöneticilere hem de daha yeterli olan başvuru sahiplerine önemli maliyetlere sebep olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca araştırmada kayırmacı uygulamaların niçin belli işgücü piyasasıyla meslek guruplarında daha fazla görüldüğünü açıklayabilmek ve kayırmacı uygulamaların belirleyicileriyle bu uygulamalardaki tarafların davranışlarını analiz edebilmek amacıyla da bir model önerilmiştir.

Yurt dışında kayırmacılık üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde kayırmacılıkla ilgili eğitim alanında çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Ermenistan 'da okullardaki kayırmacılığın kültürel açıdan değerlendirilmesini yapan Avetisyan ve Khachatryan (2014), nepotizmin öğretmenler tarafından kültürel bir durum olarak algılandığını tespit etmişlerdir. Yapılan çalışma, mesleki etiğe uymayan kayırmacılık davranışının okullarda da var olduğunu hatta kayırmacılığın kurumsal yolsuzluğa dönüştüğünü göstermektedir. Araştırmada okullarda öğretmenlerin kendi meslektaşlarının çocuklarına yüksek notlar vermeleri, sınavlarda onların kopya çekmek gibi olumsuz davranışlarına tolerans göstermeleri kültürel bir durum olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu durumun öğretmenlerin iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini, yöneticilere olan güvenlerini ve adalet algılarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Nabiryo'nun (2016) Uganda'da 226 katılımcıyla ve karma modeli kullanarak yaptığı çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan çalışmada kayırmacılığın okullarda performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucundaysa kayırmacılığın iş ortamlarında gerginliğe, disiplinsizliğe sebep olduğu ve bu durumda örgütsel performansı olumsuz etkilediği, verimliliği düşürdüğü, okul ortamında öğretmenlerin morallerini bozduğu bulgulanmıştır. Yine Coco ve Liagravinese'nin (2014) kayırmacılığın eğitim performansını nasıl etkilediğini araştırdıkları çalışmalarında, kayırmacı uygulamaların öğrenciler arasında ilişkilerde olumsuzluklara sebep olduğu, öğrencilerin başarılı olmalarını engellediği tespit edilmiştir. Bu nedenle eğer eğitim ortamlarında kayırmacılıktan vazgeçilir ve gerek eğitim faaliyetlerinde gerek kişiler arasındaki ilişkilerde şeffaf davranılırsa performans

çıktılarının iyileştirilebileceği sonucuna varılmıştır. Okullarda öğretmenlerin ve yöneticilerin göstermiş oldukları kayırmacı uygulamalara karşı öğrenci ailelerinin algılarıyla bu durumun öğrencileri nasıl etkilediğini araştıran bir diğer araştırmada da benzer sonuçlar bulunmuştur (Brantlinger, 1985). Araştırmada okullarda genelde sosyo ekonomik durumuyla eğitim düzeyi iyi olan aileye sahip öğrencilerin kayırıldığı, diğer öğrencilerin ise gerekli takdiri göremediklerinden başarılarının engellendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kayırmacılığın her zaman olumsuz ve istenmeyen sonuçlara yol açmadığını bulgulayan çalışmalarda bulunmaktadır. Shneikat ve diğerleri (2016), Kuzey Kıbrıs'ta bulunan üniversitelerde görev yapan araştırma ve öğretim görevlileriyle yaptığı çalışmalarında kayırmacılığın eğitim sabotajıyla çalışanların duygusal tükenmişliklerine olan etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucundaysa sosyal açıdan yakın ilişkilerde bulunan ve çoğunluğun birbirini tanıdığı küçük ülkelerde kayırmacı uygulamaların istenmeyen sonuçları doğurmadığı bulgulanmıştır. Ancak, Arici ve diğerlerinin (2019) Kuzey Kıbrıs'ta üç ve dört yıldızlı otel çalışanlarıyla yapmış oldukları araştırmada kayırmacı uygulamaların çalışanların örgütsel adalet inançlarını olumsuz etkilediği, çalışanların kendilerini değersiz hissedip, saygı görmediklerini düşünmelerine sebep olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca kayırmacı uygulamaların çalışanların performansını olumsuz etkilediği ve çalışma isteklerini azalttığı, verimliliği düşürdüğü de elde edilen sonuçlardandır.

3. YÖNTEM

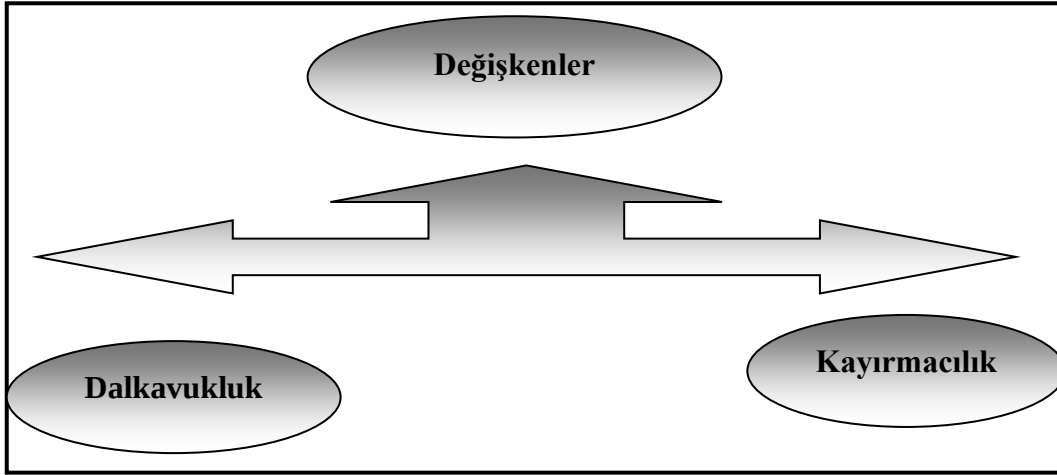
Araştırmanın bu bölümünde yapılan çalışmada kullanılan model, araştırma evreniyle örnekleme, verileri toplarken kullanılan araçlar, verilerin analizinde kullanılan yöntemlere dair bilgiler açıklanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Yapılan çalışmada ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin dalkavukluk algılarıyla kayırmacılık algıları arasındaki ilişki ve bu ilişkinin çeşitli değişkenlere göre değişip değişmediği tespit etmek için genel tarama modeli kullanılmıştır. Değişkenlerin birbiriyle olan ilişkisi ve bu ilişki miktarının ne olduğunun belirlenmesindeyse ilişkisel tarama modeli uygun bulunmuştur. Genellikle seçilen evrene özgü özellikleri açıklamayabilmek amacıyla tarama yönteminin kullanıldığı (Johnson ve Christiyan, 2000), tarama araştırmalarında çok miktarda veri ile çalışılmaktadır (Özdemir, 2015). Verilerin toplanmasındaysa görüşme formları ve anketler kullanılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2013). Bu modelin kullanıldığı araştırmalarda üzerinde çalışılan kavram ile ilgili veri toplama, verileri sınıflandırılarak düzenleme ve analiz yapma gibi uzun bir zaman dilimi kullanıldığından bu araştırmaların çoğunda yapılan çözümlemelerin betimsel olarak kaldığı görülmektedir.

İki ya da daha fazla değişken arasındaki değişimle bu değişimin derecesinin ne olduğunu belirlemeye çalışan İlişkisel tarama modeli (Karasar, 2020: 114), ile yapılan araştırmalar, nicel araştırmalar olup, değişkenler arasında neden sonuç ilişkisi bulunup bulunmadığını, varsa bunun hangi düzeyde olduğu göstermektedir (Büyüköztürk vd., 2013). Yapılan araştırmada da var olan durum tarama modeline uygun bir şekilde açıklanmıştır.

Araştırmada kullanılan modelde araştırmanın temel kavramlarını oluşturan örgütsel dalkavukluk ve kayırmacılık arasındaki ilişki gösterilmektedir.



Şekil 2. Araştırmanın modeli

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Yapılan araştırma seçilen örneklemin evreni temsil etme olasılığın yüksek olması ve elde edilen sonuçların da evrene genellenebilmesi amacıyla örneklemin olduğunca geniş seçilmesi hedeflenmiştir. Bu hedefler doğrultusunda araştırmada evreni oluşturan tüm bireylerin örnekleme eşit derecede girebilme şansının bulunduğu ve evrene yönelik genellenmenin yapılabileceği basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. (Büyüköztürk vd., 2013; Karasar, 2020: 147). Ayrıca Akarsu'ya (2015), göre bu yöntem güvenilirlikle geçerliliğin iyi seviyede olduğu, zor olmayan, basit, güvenilir bir yöntemdir.

Araştırmanın evreni 2021-2022 eğitim öğretim yılı Trabzon ili Ortahisar ilçesindeki resmi ilkokullar ile ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise, Ortahisar ilçesindeki resmi ilkokullar ile ortaokullarda görev yapmakta olan ve rastgele seçilen 318 öğretmenden meydana gelmiştir. Örneklemin büyüklüğü belirlenirken literatürdeki farklı görüşlerden yararlanılmıştır. Şencan'a (2005), göre ölçüm yapılırken örneklem büyüklüğü ne kadar büyük olursa hata oranı da o kadar azalacağından, her değişken için en az 10 katılımcının araştırmaya katılması gerekmektedir. Bazı yazarlarsa örneklem büyüklüğünü belirlerken *n=1000 sayısını mükemmel, n=500 sayısını çok iyi, n=300 sayısını iyi*, şeklinde değerlendirmişlerdir (Comrey ve Lee, 2013). Yapılan bu çalışmadaki ölçeklerin madde sayıları dikkate alındığında, “Dalkavukluk Ölçeği” 12 maddeden, “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” ise 24 maddeden oluşmuştur.

Araştırma örneklemini 318 kişiyle oluşturularak örneklemin büyüklüğünün belirlenmesi konusundaki görüşlerle ($24 \times 10 = 240$ ve $n=300$ iyi) desteklenmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın örneklemine ait bilgiler

<i>İlçe</i>	<i>Okul Adı</i>	<i>Değerlendirmede Geçerli Ölçek Sayısı</i>
Ortahisar	Ahmet Saka İlkokulu	10
Ortahisar	Ali Kemal Aktürk İlkokulu	10
Ortahisar	Ata İlk/Ortaokulu	32
Ortahisar	Bedri Rahmi İlk/Ortaokulu	33
Ortahisar	Erdoğan İlkokulu	10
Ortahisar	Erdoğan Bey Ortaokulu	19
Ortahisar	Hasan Ali Yücel İlkokulu	13
Ortahisar	İsmetpaşa İlkokulu	15
Ortahisar	Kanuni İlk/Ortaokulu	32
Ortahisar	Prof. İhsan Koz İlkokulu	17
Ortahisar	Ticaret İlkokulu	5
Ortahisar	Yeşiltepe İlkokulu	12
Ortahisar	Zehra Kitapçıoğlu İlkokulu	11
Ortahisar	Piri Reis İlk/Ortaokulu	18
Ortahisar	Bener Cordan Ortaokulu	13
Ortahisar	Yol-İş Sendikası Ortaokulu	38
Ortahisar	Cumhuriyet Ortaokulu	11
Ortahisar	Beşirli İMKB Ortaokulu	7
Ortahisar	Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu	12
Toplam		318

Tablo 1’de görüldüğü üzere Trabzon ili Ortahisar ilçesindeki resmi ilkokul ve ortaokullarında görev yapan ve rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen öğretmenlere yanıtlamaları için 400 veri toplama aracı dağıtılmıştır. Dağıtılan veri toplama araçlarının 368 tanesi doldurulmuştur (doldurulma oranı %92’dir). Fakat doldurulan veri toplama araçlarından 34’ü aynı madde için iki seçeneğinde işaretlenmesi veya bazı maddelerin boş bırakılması, 16 veri ise anket maddelerinin tamamına en düşük ya da en yüksek puanın verilmesi nedeniyle toplamda 50 veri değerlendirilmemiştir. Araştırmanın toplamda 318 veri toplama aracıyla yürütüldüğü (değerlendirmeğe dâhil edilen toplam veri aracı oranı %86’dır) görülmektedir. Yapılan çalışmadaki katılımcıların değişken türlerine göre dağılımı Tablo 2’de gösterilmiştir.

3.2.1. Araştırma Örneklemine Yönelik Demografik Özellikler

Aşağıda araştırma örneklemini içerisinde Trabzon ilinde Ortahisar ilçedeki ilkokullar ile ortaokullarda çalışan öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, branşları, çalıştıkları okul türü, bulundukları okullardaki hizmet süreleri ve sendika üyeliklerine ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2. Araştırma örnekleminin demografik özellikleri

Demografik Değişkenler	Faktörler	n	%
Cinsiyet	Kadın	177	55.6
	Erkek	141	44.4
	Toplam	318	100
Yaş	21-30 Yaş	21	6.6
	31-40 Yaş	98	30.8
	41-50 Yaş	166	52.2
	51 Yaş ve üzeri	33	10.4
	Toplam	318	100
Okul Türü	İlkokul	159	50
	Ortaokul	159	50
	Toplam	318	100
Branş	Sınıf Öğretmeni	136	42.8
	Branş Öğretmeni	182	57.2
	Toplam	318	100
Mesleki Kıdem	1-6 Yıl	15	4.7
	7-12 Yıl	48	15.1
	13-17 Yıl	80	25.2
	18 Yıl ve üzeri	175	55
	Toplam	318	100
Okuldaki Hizmet Süresi	3 Yıl ve daha az	64	20.1
	4-6 Yıl	93	29.2
	7-10 Yıl	99	31.2
	11 Yıl ve Üzeri	62	19.5
	Toplam	318	100
Sendika Üyeliği	Var	238	74.8
	Yok	80	25.2
	Toplam	318	100

Tablo 2 incelendiğinde yapılan araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet açısından 177'sinin (% 55.6) kadın, 141'inin (% 44.4) erkek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yaş değişkenine bakıldığında 21'inin, 21-30 (% 6.6), 98'inin, 31-40 yaş (30.8), 166'sının 41-50 yaş (52.2), 33'ünün ise 51 yaş ve üzeri (%10.4) olduğu

görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin 159'u (% 50) ilkokulda, 159'u (% 50) ortaokulda çalışmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 136'sını (%42.8) sınıf öğretmenleri, 182'sini (% 57.2) branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Öğretmenlerin, mesleki kıdemi incelendiğinde, 1-6 yıl arasında görev yapan öğretmen sayısının 15 (%4.7), 7-12 yıl arasında görev yapan öğretmen sayısının 48 (% 15.1), 13-17 yıl arası görev yapan 80 (% 25.2), 18 yıl ve üzeri görev yapan öğretmen sayısının 175 (% 55) olduğu görülmektedir. Öğretmenler görev yaptıkları okullardaki hizmet süreleri açısından incelendiğinde bulunduğu okulda 3 yıl ve daha az süre görev yapan öğretmen sayısı 64 (% 20.1), 4-6 yıl görev yapan öğretmen sayısı 93 (% 29.2), 7-10 yıl görev yapan öğretmen sayısı 99 (% 31.2), 11 yıl ve üzeri görev yapan öğretmen sayısı ise 62 (% 19.5)'dir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 238'inin (% 74.8), sendikaya üye olduğu, 80'inin ise (% 24.2) sendikaya üye olmadığı görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri toplanırken katılımcıların demografik bilgileri araştırmacın hazırladığı “Kişisel Bilgi Formu” kullanılarak elde dılmıştır. Okul örgütlerinde meydana gelen dalkavukluk davranışlarına yönelik öğretmen algısını belirlemek için Erkan Kırıl'ın (2017), geliştirmiş olduğu “Dalkavukluk Ölçeği”, yine okul örgütlerinde meydana gelen kayırmacı uygulamalara yönelik öğretmen algılarını belirleyebilmek için de Erdem ve Meriç'in (2012) geliştirdikleri “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu

Araştırma için geliştirilen kişisel bilgi formu, araştırmaya katılacak ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, çalıştıkları okul türü, branşları, kıdem, okuldaki çalışma süreleri ve sendika üyeliklerine yönelik sorular içermektedir.

3.3.2. Dalkavukluk Ölçeği

Yapılan bu çalışmada ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin dalkavukluk algılarını belirlemek için Kırıl'ın (2017), geliştirmiş olduğu “Dalkavukluk Ölçeği”, gerekli izinler alınarak kullanılmıştır (Ek-3). Geliştirilen bu ölçeğin, iş arkadaşı ve yönetici odaklı olmak üzere iki ayrı alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Ölçek

oluşturulurken katılımcıların ölçeğe istenen tepkiyi verme eğiliminin artırılması amaçlanmıştır (Kıral, 2017). Bunun için ise ölçek maddelerinin iki seçenekli olmasının (yani doğru – yanlış, beni yansıtıyor – yansıtmıyor, evet veya hayır gibi) yerine katılımcıların rahatlıkla cevap vermesini sağlayacak (Şekercioğlu, 2009), bu seçeneklere bir alternatif oluşturulup, ölçeğin maddeleri buna uygun olarak tasarlanmıştır (Şekil 3). Ölçekte, (4) bana tamamen uygun, (3) bana kısmen uygun, (2) bana kısmen uygun, (1) bana tamamen uygun, şeklinde derecelendirme yapılmıştır. Ölçeğe verilen cevaplar sonucu puanlamanın yüksek olması belirtilen boyutlara yönelik özelliklerinde yüksek olduğunu gösterir.

	Bana Tamamen Uygun	Bana Kısmen Uygun			Bana Kısmen Uygun	Bana Tamamen Uygun
1	☐	☐	Bazı öğretmenler yöneticinin verdiği görevi sorgulamadan kabul eder.	AMA	Bazı öğretmenler yöneticinin verdiği görevi işleri ise yerine getirir.	☐

Şekil 3. Dalkavukluk ölçeği madde biçimi

Şekil 3’de görüldüğü gibi maddeler doldurulurken katılımcının ilk yapması gereken sağ tarafta veya sol tarafta bulunan ifadelerde belirtilen özelliklerden hangisinin kendisine daha uygun olduğunu belirlemesidir. Daha sonra bu özelliğin kendisine kısmen mi yoksa tamamen mi hangi derecede uygunsa ona göre ilgili seçeneği işaretleyip yanıtlaması gerekir. Katılımcıların her maddede sadece bir seçenek işaretlemeleri istenmektedir. Katılımcının tercih ettiği kısma göre dalkavukluk davranışını gösterip göstermediği belirlenmektedir. Yani eğer katılımcı sağ tarafta bulunan maddeleri tercih ederse dalkavukluk davranışını “göstermiyor” ya da “hiç göstermiyor”, ancak sol tarafta bulunan maddeleri tercih ederse dalkavukluk davranışı “gösteriyor” ya da “çok gösteriyor” sonucu ortaya çıkacaktır.

Ölçekte bulunan maddelerle ölçeğin boyutlarına bakıldığında; 1. ve 6. maddeye kadar olan seçeneklerin dalkavukluğun yönetici odaklılık boyutunda olduğu, 7. maddeden 12. maddeye kadar olan seçeneklerinse dalkavukluğun iş arkadaşlarına yönelik dalkavukluk boyutunda olduğu görülmektedir. Ölçekteki 1. ve 6. maddeler arasındaki seçeneklerde kullanılan ifadeler öğretmenlerin yöneticilerine karşı gösterdikleri dalkavukluk davranışını, 7. ve 12. maddeler arasındaki seçeneklerde

kullanılan ifadelerse öğretmenlerin iş arkadaşlarına gösterdikleri dalkavukluk davranışlarını belirlemek için kullanılan ifadelerdir.

Kıral'ın (2017), ortaöğretim öğretmenlerine yönelik yapmış olduğu çalışmada dalkavukluk ölçeğinin, Barlett Sphercity Küresellik testi ($p<.01$), KMO Katsayısıyla (.86) test edilerek, faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Ölçekte bulunan 17 madde, faktör yük değeri görece düşük (.45 ile altında olan) ve binişik olduğu (.10 ile altında olan) için, faktör analizinde iyi bir ölçme aracı oluşturabilmek amacıyla çıkartılmıştır. Böylelikle yönetici odaklı dalkavukluk boyutunda altı, iş arkadaşı odaklı dalkavukluk boyutunda altı olmak üzere ölçekte toplamda 12 madde kalmıştır.

Dalkavukluk ölçeğinin iş arkadaşı odaklı alt boyutundaki maddelerin toplam korelasyonu, .40 - .80 arasında, madde yük değeri, .46 - .85, varyans açıklama oranıysa 33.28 olarak bulunmuştur. Dalkavukluk ölçeğinin yönetici odaklı alt boyutundaki maddelerin toplam korelasyonu, .46 - .73 arasında, faktör yük değerleri, .61 - .80 arasında, varyans açıklama oranıysa 27.90 olarak bulunmuştur. Dalkavukluk ölçeğinin genel varyans açıklama oranıysa 61.18, öz değerleriyse 5.77 ile 1. 57 olarak bulunmuştur. Ölçeğe her iki boyutuyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonrası ölçeğin uyum indeksleri uygun görülmüştür. Ölçeği iç tutarlılık katsayısı, iş arkadaşı odaklı dalkavukluk boyutunda .86, yönetici odaklı dalkavukluk boyutunda .85, genel dalkavukluk boyutunda ise .89 olarak tespit edilmiştir. Maddelerin ayırt edicilik düzeyleri bütün maddeler için uygun bulunmuştur.

3.3.3. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği

Erdem ve Meriç'in (2012) geliştirmiş oldukları okul yönetiminde kayırmacılık ölçeği “planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme” şeklinde toplam dört ayrı boyut ve 24 madde içermektedir. Kayırmacılık ölçeğinde Likert tipi beşli derecelendirme kullanılıp, 5-Her zaman, 4-Çoğu zaman, 3-Bazen, 2-Nadiren, 1-Hiçbir zaman seçeneklerini göstermektedir. Ölçekteki maddelerin ölçülmek istenen davranışı belirlerken, ölçeğin nitel ve nicel açıdan uygunluğunu belirlemek için kapsam geçerliliği konusunda uzmanların görüşlerine başvurulmuştur. Bunun dışında ölçeğin “görünüş geçerliliğinin” olup olmadığıyla ilgili de uzmanların görüşü alınarak ölçek yeniden düzenlenip uygun olduğuna karar verilmiştir.

Okul yönetiminde kayırmacılık ölçeğinin yapı geçerliliği test edilirken birbirine benzeyen veya benzer özellikleri ölçen değişkenler bir araya getirilmiştir. Böylece değişkenlerin arasında bulunan ilişkilerden yola çıkarak faktörleri belirleyebilmek için açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçek maddelerinin ölçekte olup olmaması konusunda karar verilebilmesi için madde faktör yük değeri 0.40 alt sınır olarak tespit edilmiştir. Ölçekte bulunan ve ölçeğin diğer maddeleriyle bütünlük sağlamadığı düşünülen maddelerle, faktör yük değeri belirtilen değerin altında olan maddelerse ölçekten çıkarılmıştır.

Ölçeğin güvenirliliğini belirlemek için ölçeğe yapılan güvenirlik testi sonucunda Cronbach Alpha analiz değeri $\alpha = 0.97$ olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha analiz değeri 0.70'in üzerinde olan değerler güvenilir kabul edildiğinden kayırmacılık ölçeğinin de güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ölçekte bulunan her bir faktörün güvenirliği test edildiğindeyse birinci faktörün $\alpha = 0.94$, ikinci faktörün $\alpha = 0.92$, üçüncü faktörün $\alpha = 0.93$, dördüncü faktörünse $\alpha = 0.84$ olduğu görülmüştür. Ölçekteki faktörlerin her birinin güvenirlik katsayısının 0.70'in üzerinde tespit edilmesi kullanılan ölçeğin de her yönüyle güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

3.3.4. Veri Toplama Araçlarının Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri

Yapılan bu çalışmada “Dalkavukluk” ve “Okul Yönetiminde Kayırmacılık” ölçeğinin geçerlik düzeylerini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları hesaplanıp, güvenirlik analizleri yapılmıştır.

3.3.4.1. Dalkavukluk Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Bu araştırmada “Dalkavukluk Ölçeği'nin” genel yapısıyla, ölçeğin dalkavukluk davranışıyla ilgili katılımcıların algısını hangi düzeyle açıklayabildiğini tespit etmek için yapısal eşitlik modellemelerinden (YEM) birisi olan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. Analizler AMOS 20.0 paket programıyla yapılmıştır. Albright ve Park'a (2009), göre yapılan analizden sonra bulunan değerler χ^2 /sd , χ^2 , AGFI, GFI, SRMR, RMSEA, RMR gibi çeşitli uyum indeksleriyle karşılaştırılarak incelenmelidir. Yapılan inceleme sonrasında maddelerin faktör yük değerlerinin normal değerlerle uyum gösterip göstermediğine karar verilir. Yapılan

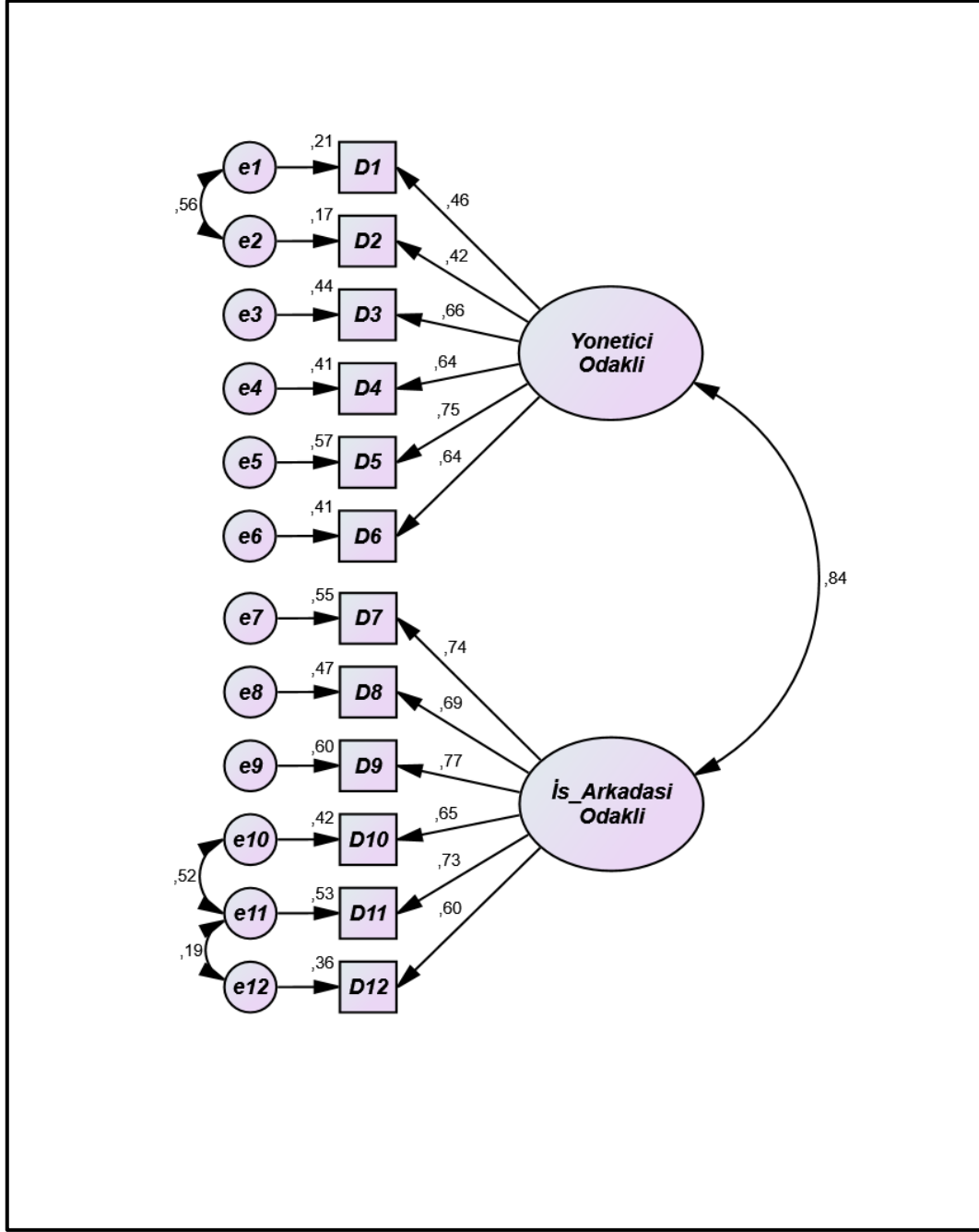
çalışmada da χ^2/df , χ^2 , CFI, GFI, SRMR AGFI, RMSEA ve uyum iyiliği indeksleri incelenmiş, bu indekslerin kabul edilebilir değerleri Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Doğrulayıcı faktör analizine (DFA) yönelik uyum indeksleri ve kabul değerleri

<i>Uyum İyiliği İndeksi</i>	<i>Normal Değer</i>	<i>Kabul Edilebilir Değer</i>
χ^2	$p>0.05$	-
χ^2/df	<2	<5
CFI	>0.95	>0.90
RMSEA	<0.05	<0.08
SRMR	<0.05	<0.08

Kaynak: Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş. Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ekinoks, Ankara.

Dalkavukluk ölçeğinde bulunan faktörlerin doğrulanıp doğrulanamadığını belirlemek amacıyla yapılan DFA sonuçları değerlendirildiğinde, Yönetici Odaklı boyutud1-d2 (e1-e2) göstergeleri, İş Arkadaşı Odaklı boyutu d10-d11 (e10-e11),d11-d12 (e11-e12) göstergeleri arasında bulunan hata ilişkisi yüksek bulunmuş, bunların arasına kovaryanslar eklenip, model anlamlı olacak şekilde iyileştirmeye çalışılmıştır. Gerçekleştirilen modifikasyonun indeks sonucunda, uyum iyiliği değerleri $\chi^2/df=3.44(p<.01)$, CFI= .92, RMSEA= 0.80 ve SRMR=0.60 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen değerlerin, uyum iyiliği indeks değerlerine uygun ve kabul edilebilir aralıkta olduğu söylenebilir. Dalkavukluk Ölçeği’ne ait DFA aşağıda Şekil 4’ tür:



Şekil 4. Dalkavukluk ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi

Dalkavukluk ölçeği doğrusal faktör analizine (DFA) bakıldığında, faktörlere ait yük değerleri *Yönetici Odaklı* gizil değişkeninde .42 - .75 arasında; *İş Arkadaşı Odaklı* gizil değişkeninde .60 - .77 arasında; Ölçeği oluşturan gizil değişkenlerin kovaryanslarının .42 - .77 değerleri arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan bu hesaplamalarla ölçeğin faktör yapılarının bu araştırmada doğrulandığı sonucuna varılmış ve ölçeğinde geçerlilik düzeyinin iyi olduğu görülmüştür.

3.3.4.2. Dalkavukluk Ölçeği Güvenirlik Analizi

Bu araştırmada dalkavukluk ölçeği genel toplamıyla alt boyutları için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları hesaplanarak, hesaplanan değerler Tablo 4'te belirtilmiştir.

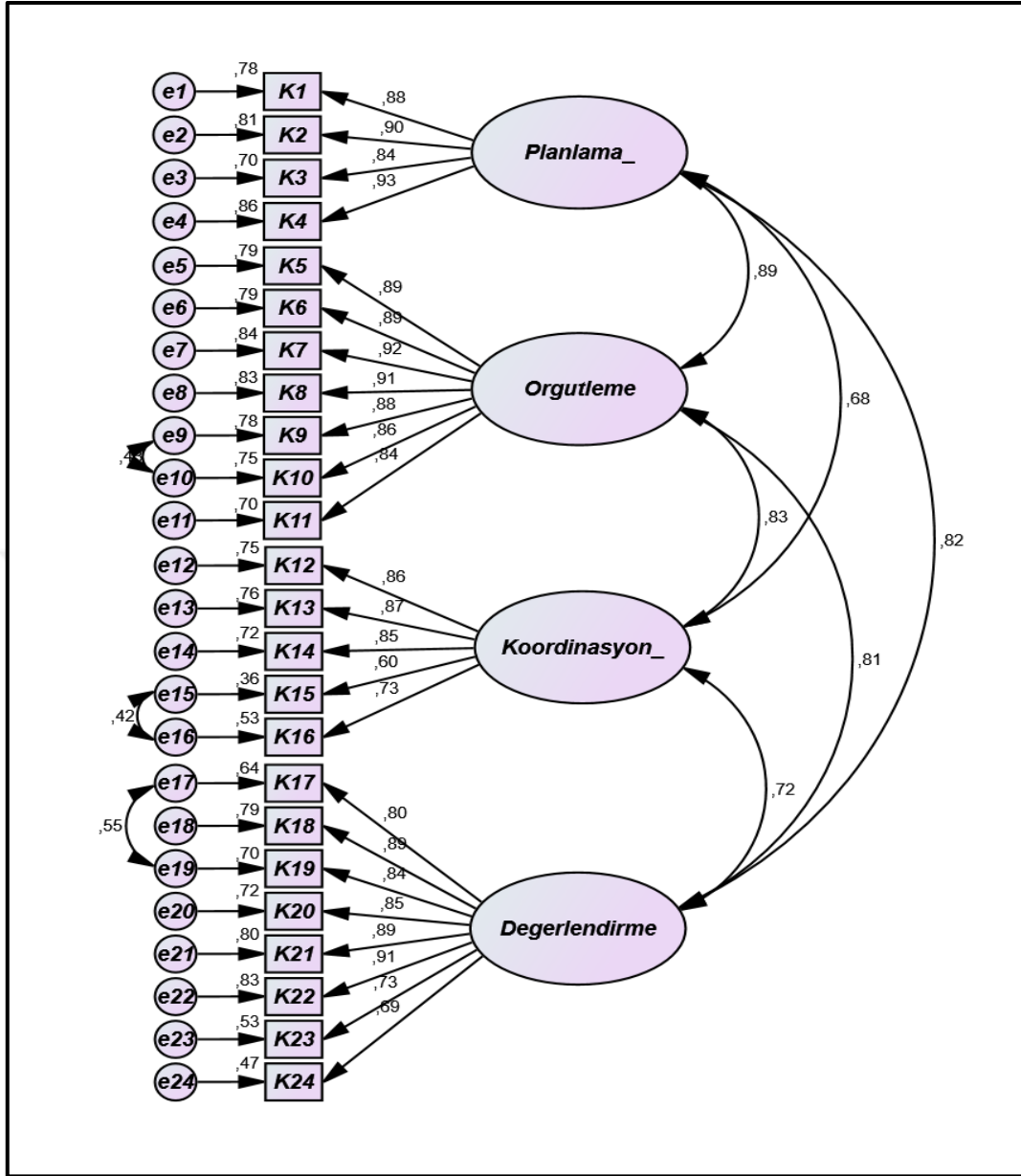
Tablo 4. Dalkavukluk ölçeği genel toplamı ve alt boyutları için hesaplanan güvenirlik katsayıları

<i>Dalkavukluk Ölçeği</i>	<i>Madde Sayısı</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
<i>Yönetici Odaklı</i>	6	.78
<i>İş Arkadaşı Odaklı</i>	6	.86
<i>Toplam</i>	12	.85

Tablo 4'te görüldüğü üzere dalkavukluk ölçeği için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı, “Yönetici Odaklı” boyutunda $\alpha=.78$, “İş Arkadaşı Odaklı” boyutunda $\alpha=.86$, olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin genel toplamı ve alt boyutları için hesaplanan değerlerin .78 ile .86 arasında değişmekte olduğu görülmüş, sonuçlara göre ölçeğin güvenirliliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

3.3.4.3. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Okul Yönetiminde Kayırmacılık ölçeğinde bulunan faktörlerin doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek amacıyla yapılan DFA sonuçları değerlendirildiğinde, Örgütlenme boyutunun k9-k10 (e9-e10) göstergeleri, Koordinasyon boyutunun k15-k16 (e15-e16) göstergeleri ile Değerlendirme boyutunun k17-k19 (e17-e19) göstergeleri arasında bulunan hata ilişkisi yüksek bulunmuş, bunların arasına kovaryanslar eklenip, model anlamlı olacak şekilde iyileştirmeye çalışılmıştır. Gerçekleştirilen modifikasyonun indeks sonucunda, uyum iyiliği değerleri $\chi^2/df=4.40$ ($p<.01$), CFI= .91, RMSEA= .10 ve SRMR=0.80 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen değerlerin, uyum iyiliği indeks değerlerine uygun ve kabul edilebilir aralıkta olduğu söylenebilir. Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği'ne ait DFA aşağıda Şekil 5'tir:



Şekil 5. Okul yönetiminde kayırmacılık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi

Okul yönetiminde kayırmacılık ölçeği doğrusal faktör analizine (DFA) bakıldığında, faktörlere ait yük değerleri *Planlama boyutu* gizil değişkeninde .88 - .93 arasında; *Örgütlenme boyutu* gizil değişkeninde .84 - .92 arasında; *Koordinasyon boyutu* gizil değişkeninde .60 - .87 arasında ve *Değerlendirme boyutu* gizil değişkeninde .69 - .91 arası hesaplanmış, Ölçeği oluşturan gizil değişkenlerin kovaryanslarının .60 - .93 değerleri arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan bu hesaplamalarla ölçeğin faktör yapılarının bu araştırmada doğrulandığı sonucuna varılmış ve ölçeğin geçerlilik düzeyinin iyi olduğu görülmüştür.

3.3.4.4. Kayırmacılık Ölçeği Güvenirlik Analizi

Bu araştırmada okul yönetiminde kayırmacılık ölçeği genel toplamıyla alt boyutları için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları hesaplanarak, hesaplanan değerler Tablo 5’te belirtilmiştir.

Tablo 5. Kayırmacılık ölçeği genel toplamı ve alt boyutları için hesaplanan güvenirlik katsayıları

<i>Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği</i>	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
<i>Planlama</i>	4	.93
<i>Örgütlenme</i>	7	.96
<i>Koordinasyon</i>	5	.87
<i>Değerlendirme</i>	8	.94
<i>Toplam</i>	24	.97

Tablo 5’te görüldüğü üzere Kayırmacılık ölçeği için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının planlama boyutunda $\alpha=.93$, örgütlenme boyutunda $\alpha=.96$, koordinasyon boyutunda $\alpha=.87$, değerlendirme boyutunda $\alpha=.94$, ölçeğin toplamı içinse $\alpha=.97$ olarak hesaplamıştır. Ölçeğin genel toplamı ve alt boyutları için hesaplanan değerlerin .87 ile .97 arasında değişmekte olduğu görülmüş, sonuçlara göre ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

3.4. Verilerin Toplanması ve Veri Analizi

Araştırma için gerekli veriler, Trabzon İl Milli Eğitim Müdürlüğünden yasal izinler alınarak, Trabzon ili Ortahisar ilçesinde bulunan ilkokul ve ortaokullardan araştırmaya gönüllü olarak katılan öğretmenlere dağıtılan ve kendileri için en uygun zaman içerisinde doldurdukları ölçeklerden toplanmıştır. Anketleri cevaplayan öğretmenlerin herhangi bir etki altında kalmadan anketleri içtenlikle cevaplayabilmeleri içinse toplanan verilerin sadece bu araştırmada kullanılacağı ve bu bilgilerin hiçbir şekilde başka kimselerle paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Öğretmenlere uygulanan anketler Kasım ayında dağıtılmış ve uygulanmıştır.

Bu araştırma için toplanan verilerin analizleri SPSS ve AMOS programlarıyla yapılmıştır. Araştırmanın örnekleminde bulunan katılımcılara ait demografik özellikler için yüzde değerleri ve frekanslar hesaplanmıştır. Elde edilen değerlerle araştırma örnekleminin özellikleri belirtilmiştir.

“Dalkavukluk Ölçeği” ile “Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği” nin boyutlarıyla ölçeklerden alınan toplam puanların grup ortalamasına göre branş, cinsiyet, mesleki hizmet süresi, okul türü, okuldaki hizmet süresi, yaş ve sendika üyeliği değişkenleri bakımından anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığını tespit etmek için “t-testi” ile “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” yapılmıştır. Bunların yanında doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizleriyle ölçeklerin geçerlik ve güvenirlikleri test edilmiştir.

3.5. Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde; ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin dalkavukluk ve kayırmacılık algılarına yönelik bulgularla, dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının; cinsiyet, yaş, branş, okul türü, okuldaki hizmet süresi, mesleki kıdem ve sendika üyeliği değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan analizler sonucu tespit edilen bulgular ve yorumlar yer almıştır.

3.5.1. Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarının Toplam Puanlar ve Boyutlar Bazında İncelenmesi

Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algılarıyla bu algılarının cinsiyete, yaşa, okul türüne, branşa, mesleki kıdeme, çalışılan okuldaki hizmet süresine ve sendika üyeliğine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenip, elde edilen sonuçlar belirtilmiştir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının toplam puanlar ve boyutlar bazında değerlendirilmesi Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Dalkavukluk ve kayırmacılık genel algısı ve boyutlarına ilişkin istatistiksel sonuçlar

<i>Dalkavukluk ve Okul Yönetiminde Kayırmacılık</i>	N	$\bar{X}$	SS
Yönetici Odaklı	318	1.35	0.42
İş Arkadaşı Odaklı	318	1.14	0.29
Dalkavukluk	318	1.25	0.31
Planlama	318	2.42	1.02
Örgütlenme	318	2.21	0.82
Koordinasyon	318	2.09	0.89
Değerlendirme	318	2.26	1.00
Kayırmacılık	318	2.23	0.86

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin dalkavukluk algıları yönetici odaklı boyutu $\bar{X} = 1.35$, iş arkadaşı odaklı boyutu $\bar{X} = 1.14$ şeklinde olduğu, öğretmenlerin dalkavukluk algılarının en yüksek yönetici odaklı boyutunda en düşükse iş arkadaşı odaklı boyutunda olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin kayırmacılık algılarının ise Planlama boyutunda $\bar{X} = 2.42$, Örgütlenme boyutunda $\bar{X} = 2.21$, Koordinasyon boyutunda $\bar{X} = 2.09$, Değerlendirme boyutunda $\bar{X} = 2.26$ olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin kayırmacılık algılarının planlama boyutunda daha yüksek olduğu, en düşük koordinasyon boyutunda olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin Dalkavukluğa dair genel algılarının $\bar{X} = 1.25$, Kayırmacılığa ilişkin genel algılarının $\bar{X} = 2.23$ şeklinde olduğu görülmektedir.

3.5.2. Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarının Çeşitli

Değişkenler Açısından İncelenmesi

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının; cinsiyet, yaş, branş, okul türü, okuldaki hizmet süresi, mesleki kıdem ve sendika üyeliği gibi değişkenler sonucu ulaşılan istatistikler aşağıda belirtilmiştir.

3.5.2.1. Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarının Cinsiyet

Değişkenine Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin Dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için amacıyla t-testi yapılmıştır; elde edilen sonuçlara Tablo 7’de belirtilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirten t-testi sonuçları

Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	t	SD	p
<i>Dalkavukluk</i>	Kadın	177	1.24	.26	-.39	318	.70
	Erkek	141	1.25	.36			
<i>Kayırmacılık</i>	Kadın	177	2.13	0.85	-2.37	318	.02
	Erkek	141	2.36	0.87			

Tablo 7'e bakıldığında, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dalkavukluk algıları ölçeği genel toplamı [$t_{(318)} = -.39$; $p > .05$] olduğu ve anlamlı bir farklılık olmadığı, kayırmacılık algıları ölçeği genel toplamı ise [$t_{(318)} = -2.36$; $p < .05$] olduğu ve farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre ilkökul ve ortaokul öğretmenlerin dalkavukluk algılarının cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermeyip benzer nitelik taşıdığı, kayırmacılık algılarının ise cinsiyete göre farklılık gösterdiği, erkek öğretmenlerin kayırmacılık algılarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

3.5.2.2. Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 8'de belirtilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi sonuçları

Boyut	Yaş Grubu	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Dalkavukluk	21-30	21	1.30	.34	.82	.48
	31-40	98	1.21	.27		
	41-50	166	1.25	.32		
	51-üzeri	33	1.28	.37		
	Toplam	318	1.25	.31		
Kayırmacılık	21-30	21	2.39	1.08	1.53	.21
	31-40	98	2.30	.89		
	41-50	166	2.14	.80		
	51-üzeri	33	2.41	.92		
	Toplam	318	2.23	.86		

Tablo 8 incelendiğinde ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin yaş değişkenine göre dalkavukluk algıları, genel dalkavukluk boyutunda [$F(2-318) = .82$; $p > .05$], kayırmacılık algıları boyutunda [$F(2-318) = 1.53$; $p > .05$], istatistikî açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Elde edilen sonuca göre yaş değişkeninin öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarıyla kayırmacılık algılarını etkilemediği söylenebilir.

3.5.2.3. Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarının Okul

Türü Değişkenine Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin Dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının okul türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır; elde edilen sonuçlar Tablo 9’da belirtilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirten t-testi sonuçları

Boyut	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	t	SD	P
Dalkavukluk	İlkokul	159	1.24	.34	-.12	318	.90
	Ortaokul	159	1.25	.28			
Kayırmacılık	İlkokul	159	2.13	.90	-2.18	318	.03
	Ortaokul	159	2.34	.82			

Tablo 9’a bakıldığında, öğretmenlerin okul türü değişkenine göre dalkavukluk algıları ölçeği genel toplamı [$t_{(318)}=-.12$; $p>.05$] olduğu ve anlamlı bir farklılık olmadığı, kayırmacılık algıları ölçeği genel toplamı [$t_{(318)}=-2.18$; $p<.05$] olduğu ve anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre ilkokul ve ortaokul öğretmenlerin dalkavukluk algılarının okul türü değişkeni açısından farklılık göstermeyip benzer nitelik taşıdığı, kayırmacılık algılarının ise okul türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yani elde edilen sonuca göre ortaokul öğretmenlerinin kayırmacılık algılarının ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algılarından yüksek olduğu söylenebilir.

3.5.2.4. Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarının Branş Değişkenine Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin Dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının branş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır; elde edilen sonuçlar Tablo 10’de belirtilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin branş değişkenine göre dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirten t-testi sonuçları

Boyut	Branş	n	$\bar{X}$	Ss	t	SD	P
<i>Dalkavukluk Toplam</i>	Sınıf Öğretmeni	136	1.24	.35	-.08	318	.93
	Branş Öğretmeni	182	1.25	.29			
<i>Kayırmacılık Toplam</i>	Sınıf Öğretmeni	136	2.12	.90	-2.10	318	.03
	Branş Öğretmeni	182	2.32	.83			

Tablo 10’a bakıldığında, öğretmenlerin branş değişkenine göre dalkavukluk algıları ölçeği genel toplamı [$t_{(318)}=-.08$; $p>.05$] olduğu ve anlamlı bir farklılık olmadığı, kayırmacılık algıları ölçeği genel toplamı [$t_{(318)}=-2.10$; $p<.05$] olduğu ve anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre ilkokul ve ortaokul öğretmenlerin dalkavukluk algılarının okul türü değişkeni açısından farklılık göstermeyip benzer nitelik taşıdığı, kayırmacılık algılarının ise branş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği, branş öğretmenlerinin kayırmacılık algılarının sınıf öğretmenlerinin kayırmacılık algılarından daha yüksek olduğu söylenebilir.

3.5.2.5. Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 11’de belirtilmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının farklılık gösterip göstermediğine dair anova testi sonuçları

Boyut	Kıdem Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Dalkavukluk	1-6	15	1.41	.35	2.01	.11
	7-12	48	1.19	.22		
	13-17	80	1.22	.28		
	18-üzeri	175	1.26	.34		
	Toplam	318	1.25	.31		
Kayırmacılık	1-6	15	2.57	.88	1.00	.39
	7-12	48	2.20	.85		
	13-17	80	2.16	.91		
	18-üzeri	175	2.25	.85		
	Toplam	318	2.23	.86		

Tablo 11 İncelendiğinde ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin mesleki kıdem değişkenine göre dalkavukluk algıları, genel dalkavukluk boyutunda [$F(2-318) = 2.01$; $p > .05$], kayırmacılık algıları boyutunda [$F(2-318) = 1.00$; $p > .05$], olup istatistikî açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Elde edilen sonuca göre mesleki kıdem değişkeninin öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarıyla kayırmacılık algılarını etkilemediği söylenebilir.

3.5.2.6. Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarının Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin okuldaki hizmet süresi değişkenine göre dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 12’de belirtilmiştir.

Tablo 12. Öğretmenlerin okuldaki hizmet süresi değişkenine göre dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının farklılık gösterip göstermediğine dair anova testi sonuçları

<i>Boyut</i>	<i>Okuldaki Hizmet Süresi</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<i>Dalkavukluk</i>	<i>3 ve altı</i>	64	1.23	.26	.22	.89
	<i>4-6</i>	93	1.23	.27		
	<i>7-10</i>	99	1.25	.29		
	<i>11-üzeri</i>	62	1.27	.44		
	<i>Toplam</i>	318	1.25	.31		
<i>Kayırmacılık</i>	<i>3 ve altı</i>	64	2.20	.91	.16	.92
	<i>4-6</i>	93	2.29	.87		
	<i>7-10</i>	99	2.22	.83		
	<i>11-üzeri</i>	62	2.21	.87		
	<i>Toplam</i>	318	2.23	.86		

Tablo 12 incelendiğinde ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin görev yaptıkları okuldaki hizmet süresi değişkenine göre dalkavukluk algıları, genel dalkavukluk boyutunda [$F(2-318) = .22; p > .05$], kayırmacılık algıları boyutunda [$F(2-318) = .16; p > .05$] olup istatistikî açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Elde edilen sonuca göre çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeninin öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarıyla kayırmacılık algılarını etkilemediği söylenebilir.

3.5.2.7. Öğretmenlerin Dalkavukluk ve Kayırmacılık Algılarının Sendika

Üyeliği Değişkenine Göre İncelenmesi

Öğretmenlerin Dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının sendika üyeliği değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır; elde edilen sonuçlar Tablo 13’de belirtilmiştir.

Tablo 13. Öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre dalkavukluk ve kayırmacılık algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirten t-testi sonuçları

Boyut	Sendika Üyeliği	N	$\bar{X}$	Ss	t	SD	P
<i>Dalkavukluk</i>	Evet	238	1.24	.32	-.59	318	.55
	Hayır	80	1.26	.29			
<i>Kayırmacılık</i>	Evet	238	2.21	.85	-.69	318	.49
	Hayır	80	2.29	.90			

Tablo 13'e bakıldığında, öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre dalkavukluk algıları ölçeği genel toplamı [$t_{(318)} = -.59$; $p > .05$] olduğu ve anlamlı bir farklılık olmadığı, kayırmacılık algıları ölçeği genel toplamı [$t_{(318)} = -.69$; $p > .05$] olduğu ve anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre ilkokul ve ortaokul öğretmenlerin dalkavukluk algılarının sendika üyeliği değişkeni açısından farklılık göstermeyip benzer nitelik taşıdığı söylenebilir.

3.6. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Dalkavukluk ve Kayırmacılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin dalkavuklukla kayırmacılık algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerin görüşlerine göre dalkavukluk ve kayırmacılık arasındaki ilişkiye dair korelasyon analizi sonuçları

	YOD	İAOD	GD	Planlama	Örgütleme	Koordinasyon	Değerlendirme	GK
YOD	1							
İAOD	.55**	1						
GD	.92**	.83**	1					
Planlama	.10	-.03	.05	1				
Örgütleme	.13*	.06	.11*	.83**	1			
Koordinasyon	.10	-.02	.06	.70**	.81**	1		
Değerlendirme	.09	-.08	.03	.78**	.79**	.78**	1	
GK	.11*	-.02	.07	.89**	.93**	.89**	.94**	1

*p<.05, **p<.01

Not: YOD: Yönetici Odaklı Dalkavukluk; **İAOD:** İş Arkadaşı Odaklı Dalkavukluk; **GD:** Genel Dalkavukluk; **GK:** Genel Kayırmacılık.

Tablo 14 incelendiğinde, yönetici odaklı dalkavuklukla kayırmacılığın örgütleme boyutu ve genel kayırmacılık arasında pozitif düşük düzeyde anlamlı ilişkilerinin olduğu, kayırmacılığın planlama, koordinasyon, değerlendirme boyutlarıyla anlamlı ilişkilerinin olmadığı tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre iş arkadaşı odaklı dalkavukluk ile kayırmacılığın planlama, örgütleme, koordinasyon, değerlendirme boyutlarıyla, genel kayırmacılık arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre genel dalkavuklukla kayırmacılığın örgütleme boyutu arasında pozitif düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu, kayırmacılığın planlama, koordinasyon, değerlendirme boyutlarıyla, genel kayırmacılık arasında anlamlı ilişkilerinin olmadığı bulunmuştur.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

4.1. Sonuç

Araştırmanın, bu bölümünde ilkökul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin dalkavuklukla kayırmacılık algılarının; cinsiyete, yaşa, okul türüne, mesleki kıdeme, çalışılan okuldaki hizmet süresine, sendika üyeliğine göre farklılık gösterip göstermediği ile dalkavukluk davranışıyla kayırmacılık arasındaki ilişkiyi gösteren bulgular tartışılmıştır. Elde edilen sonuçlarsa benzer araştırmaların sonuçlarıyla karşılaştırılarak çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Dalkavukluk Kavramı İle Boyutlarına İlişkin Sonuç ve Tartışma;

Bu araştırmada İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre dalkavukluk davranışının yönetici odaklı dalkavukluk boyutunda “hiç yok” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Konan’ın (2019), yaptığı çalışmasındaysa ortaöğretim öğretmenlerinin yönetici odaklı dalkavukluk algıları kısmen yok düzeyinde tespit edilmiştir. Konan (2019), bu durumun sebebinin öğretmenlerin kendi pozisyonlarından memnun olup, farklı bir pozisyonda görevlendirilme isteklerinin olmaması, ayrıca yöneticilerinden herhangi bir beklentilerinin bulunmaması şeklinde açıklamıştır. Drane (2016) ise; örgüt içerisinde dalkavukluk davranışlarında bulunan kişilerin, bu davranışları terfi alma, yöneticilerine yakın olup istediği pozisyonları elde etme isteğiyle gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Bu çalışmada öğretmenlerin yönetici odaklı dalkavukluk algıları “hiç yok” düzeyinde çıkmış olsa da bu öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarında bulunmadıklarını göstermemektedir. Öğretmenlerin belli aralıklarda yöneticilerine karşı göstermiş oldukları dalkavukluk davranışları süreklilik göstermediği ve bu davranışların sergilenmesinde politik davranılması dalkavukluk davranışlarının sergilenmediği yönünde bir algı oluşmasına neden olabilir. Judge ve Bretz’e (1994) göre de örgütte farklı zaman dilimlerinde yöneticilerin istedikleri davranışlar sergilenerek, onların övüldüğü ve önemli işlerinin yapıldığı yaranma davranışlarında bulunulmaktadır. Nitekim buda meydana gelen dalkavukluk davranışlarının fark edilmemesine neden olabilir. Ayrıca dalkavukluk davranışına rağmen karşılıklı çıkar sağladığı düşüncesiyle bu davranışlar dalkavukluk olarak algılanmayabilir. Esmer ve Yüksel (2019) de yapmış oldukları çalışmalarında birçok örgütte dalkavuk olarak adlandırılan kişilerin olabildiğini ve bu kişilere rağmen bu

durumdan kendileri için çıkar sağlayan yöneticilerin bundan hoşlanıp sessiz kalabildiklerini belirtmiştir. Bazı yöneticilerin liyakate uygun ve daha adil davranışlar göstermeleri de yönetici odaklı dalkavukluk davranışı bulunmadığı algısı oluşturabilir. Konan (2019), Kırıl ve Dilmaç'ın (2019), yapmış oldukları çalışmalarda da dalkavukluk davranışlarının çözümü için yöneticilerin liyakate uygun davranıp, adaletli olmaları önerilmiştir.

Araştırmada İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iş arkadaşı odaklı dalkavukluk algılarının da “hiç yok” düzeyinde olduğu bulgulanmıştır. Benzer şekilde Konan (2019), yapmış olduğu araştırmasında öğretmenlerin iş arkadaşı odaklı dalkavukluk algılarının kısmen yok düzeyinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu durumun örgüt içerisinde bulunan kişilerin karşılıklı güven duygularının yüksek olmasından kaynaklandığını belirtmiştir. Fakat bunun örgüt içerisinde bulunan öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarını hiçbir zaman göstermedikleri anlamına gelmediğini ve kısmen de olsa öğretmenlerin iş arkadaşlarına yönelik dalkavukluk davranışlarının bulunduğunu ifade etmiştir. Dalkavukluk davranışları gösteren kişilerin çalışma arkadaşlarına kendilerini sevdirep onların güvenlerini kazandıkları için göstermiş oldukları davranışlarının dikkat çekmeyeceğini belirtmiştir. Nitekim iş ortamında çalışanlar arasında karşılıklı güven ilişkisi içerisinde meydana gelen bu davranış, zararsız görüldüğü için de dalkavukluk davranışı şeklinde algılanmayabilir. Drane'nin (2006), yapmış olduğu araştırmasında da dalkavukluk davranışı sergileyen kişilerin bu ilişkiyi karşılıklı güven içerisinde ve birbirlerine zarar vermeden yürüttükleri belirtilmiştir. Bunun sonucundaysa örgütte dalkavukluk davranışları diğer çalışanlar tarafından fark edilememekte ve olumlu bir çalışma iklimi oluşmaktadır.

Dalkavukluk ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları sıralandığında İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre dalkavukluk davranışının, en çok yönetici odaklı daha sonra iş arkadaşı odaklı olarak sergilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmaya katılan öğretmenler, iş arkadaşı ve yönetici odaklı dalkavukluk davranışlarının gösterilmediğini belirtmişlerdir. Araştırmada öğretmenlerin algılarına göre dalkavukluk davranışı toplamda da “hiç yok” düzeyinde bulunmuştur. Konan (2019) ve Kırıl'ın (2017), çalışmalarındaysa öğretmenlerin algısına göre genel dalkavukluk davranışı düşük bulunmuş, dalkavukluk davranışının daha çok yönetici odaklı olduğu ortaya koyulmuştur. Konan (2019), öğretmenlerin

görüşlerine göre iş arkadaşı ve yönetici odaklı dalkavukluk davranışlarının kısmen yok düzeyinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dilmaç (2018), yapmış olduğu araştırmasında, kişilerde özgüvenin eksik olmasının ayrıca olumlu kişilik özelliklerine sahip olmamalarının dalkavukluk davranışlarının ortaya çıkmasına sebep olduğunu ortaya koymuştur. Nitekim Konan (2019), öğretmenlerin kendilerine olan özgüvenin yüksek olması ve kişiliklerinin olumsuz olmamasının dalkavukluk davranışlarının kısmen yok düzeyinde çıkmasına sebep olduğunu belirtmiştir. Ayrıca öğretmenlerin kişisel gelişime önem vermeleri, etik konusundaki mesleki eğitimlerin öğretmenlerin özgüvenini arttırdığı ve dalkavukluk davranışlarını azalttığı da söylenebilir. Öyle ki Umeogu (2012), yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin sahip olduğu mesleki eğitimin yeterli olmasının dalkavukluk davranışlarının ortaya çıkmasına engel olduğunu belirtmiştir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre dalkavukluk davranışının düzeyleri cinsiyete, yaşa, çalışılan okul türüne, branşa, mesleki kıdeme, çalıştığı okuldaki hizmet süresine ve sendika üyeliğine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan analizlerin sonucunda, genel dalkavukluk, iş arkadaşı odaklı ve yönetici odaklı dalkavukluk boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı bulunmuştur. Bunun sonucunda cinsiyet, yaş, okul türü, branş, kıdem, hizmet süresi ve sendika üyeliği değişkenlerinin öğretmenlerin dalkavukluk algılarında farklılık oluşturmadığı söylenebilir. Literatüre bakıldığında benzer şekilde Konan'ın (2019), çalışmasında da ortaöğretim öğretmenlerinin medeni durum, cinsiyet, yaş, okul türü, okuldaki çalışma yılı ve kıdem değişkenleriyle öğretmenlerin genel dalkavukluk, iş arkadaşı ve yönetici odaklı dalkavukluk boyutları arasında anlamlı farklılık olmadığı bulunmuştur. Kırıl (2017) ise yaptığı çalışmada öğretmenlerin cinsiyetinin, mesleki kıdeminin, okuldaki hizmet süresinin ve okul türünün, genel dalkavukluk, iş arkadaşı ve yönetici odaklı dalkavukluk düzeylerini etkilemediğini tespit etmiştir. Ancak öğretmenlerin, medeni durum ve yaş değişkenine göre dalkavukluk davranışlarının anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Araştırmada medeni durum değişkenine göre, evli öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarının bekâr öğretmenlerden az olduğu belirtilmiştir. Bir diğer değişken olan yaş değişkeninde ise; 30 yaşla altında bulunan öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yani genç öğretmenlerin daha fazla

dalkavukluk davranışı sergilediği söylenebilir. Yapılan bu araştırmada ise araştırmının kapsamında belirtilen demografik değişkenlerin öğretmenlerin algısına göre dalkavukluk davranışını etkilemediği görülmektedir. Umeogu (2012) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin sahip olduğu mesleki eğitimin yeterli olmamasının dalkavukluk davranışlarının ortaya çıkmasına sebep olduğunu belirtmiştir. Nitekim bu araştırmada da öğretmenlerin algılarına göre dalkavukluk davranışının farklı değişkenler açısından farklılık göstermemesi, öğretmenlerin gerekli mesleki yeterliliğe sahip olmalarıyla açıklanabilir.

Kayırmacılık Kavramıyla İlgili Sonuç ve Tartışma;

Araştırma sonucuna göre, ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenler okul yönetiminde kayırmacılık davranışlarının “nadiren” ($\bar{X} = 2.23$) düzeyinde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Kayırmacılığa dair öğretmen algıları boyutlara göre değerlendirildiğinde, planlama ($\bar{X} = 2.42$) boyutunun en yüksek, koordinasyon ($\bar{X} = 2.09$) boyutununsa en düşük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara dayanarak, öğretmenlerin ders dağılımı, haftalık ders programı, sınıf dağıtımı ve nöbet görevi gibi planlamaları yaparken okul yönetiminin nadiren de olsa kayırmacı davranışlar gösterdiği görülmektedir. Fakat okul yönetiminin öğretmenlerin kurallara uyması, kılık kıyafet, derse zamanında girip çıkma, görevlerin gereği gibi yapılması, izin işlemlerinde ve şikâyetlerin dikkate alınması gibi koordinasyon konularında daha az kayırmacı uygulamalarda bulunduğu söylenebilir. Literatüre bakıldığında yapılan bu araştırmayla benzerlik gösteren araştırmaların bulunduğu, bu araştırmaların da kayırmacılığın “nadiren” düzeyinde gerçekleştiğini tespit ettikleri görülmüştür (Budak 2019; Gülay 2018; Meriç ve Erdem, 2013; Okçu ve Uçar, 2016; Polat ve Kazak, 2014). Demaj (2012), Kara (2019), Öntürk ve diğerleri (2021) ve Polat’ın (2016), yapmış oldukları çalışmalarda kayırmacılık algısının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalar kayırmacı uygulamaların Türk Eğitim Sisteminde ve eğitim kurumlarında sorunlara yol açtığını, kayırmacılığın eğitim kurumlarında kaçınılmaz bir gerçek olduğunu göstermektedir (Aydoğan, 2009; Demirtaş ve Demirbilek, 2019; Kahraman, 2020; Turan, 2020).

Bu araştırmadaysa ilkokullar ile ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algıları cinsiyete göre incelendiğinde, öğretmen algılarının kayırmacılık

toplamında farklılık gösterdiği, erkek öğretmenlerin kayırmacılık algılarının kadın öğretmenlerin kayırmacılık algılarından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Geçer'in (2015) yapmış olduğu çalışmada da erkek öğretmenlerin kayırmacılık algısı, kadın öğretmenlerin kayırmacılık algılarından yüksek bulunmuştur. Okullarda iş yükü ağır görevlerde çoğunlukla erkek öğretmenlerin görevlendirilmesi, nöbet görevlerindeki görev yerleri, kılık kıyafet ve izin konularında kadın öğretmenlere sosyal konumları dolayısıyla daha toleranslı davranılması, ayrıca okul yöneticilerinin çoğunluğunun erkeklerden oluşmasının erkek öğretmenlerde böyle bir algıya sebep olduğu söylenebilir. Aydoğan (2009), Gülay (2018), Kara (2019) ve Tabancalı (2018), ise yaptıkları çalışmalarında cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin kayırmacılık algılarında farklılık olmadığını, benzerlik gösterdiğini tespit etmişlerdir. Demirbilek (2018), Meriç (2012) ve Turan (2020) cinsiyet değişkeni açısından öğretmen algılarının farklılık gösterdiğini, kadın öğretmenlerin kayırmacılık algılarının erkeklerden daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Demirbilek (2018), yapmış olduğu çalışmada kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin tanıdık, eş dost ve arkadaşlarını daha çok kayırdığını, bu algılarının erkek öğretmenlerden yüksek olduğunu tespit etmiştir. Turan (2020) ise, çalışmada kayırmacılığın planlama, koordinasyon ve değerlendirme boyutlarında kadın öğretmenlerin kayırmacılık algılarının erkek öğretmenlerinkinden yüksek olduğunu belirtmiştir. Farklı bir çalışmada Aicher (2010), kadın antrenörlerin kayırmacılık algısının erkeklere göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Budak (2019), belediye çalışanları ve yöneticilerine yönelik yaptığı çalışmada cinsiyet değişkeninin çalışanların, kronizm, siyasi kayırmacılık, cinsel kayırmacılık ve patronaj algısında anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Yapılan bu çalışmaların tümünde kadınların veya erkeklerin lehine her iki durumda da kayırmacılık algısının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

Yaş değişkenine göre öğretmenlerin kayırmacılık algıları değerlendirildiğindeyse, kayırmacılık algılarının genelinde anlamlı farklılık görülmemekle birlikte öğretmenlerin kayırmacılık algıları benzer özellik göstermektedir. Demirbilek (2018), Kara (2019), Turhan (2016), da yaptıkları çalışmalarında benzer şekilde, kayırmacılık algısının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturmadığını tespit etmişlerdir. Ancak Gülay (2018), yaş değişkeninin

öğretmenlerin kayırmacılık algılarında anlamlı farklılık gösterdiğini bulmuştur. Gülay'a (2018) göre 31-40 yaş arasında öğretmenlerin örgütlenme boyutundaki kayırmacılık algısı 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin kayırmacılık algısından daha yüksektir. Aydın'ın (2016), yapmış olduğu araştırmada da benzer sonuçlar bulunmuştur. Araştırmada kayırmacılığın örgütlenme boyutunda 50 yaş ve üzeri öğretmenlerin kayırmacılık algısının 30-34 yaş aralığındaki öğretmenlerin kayırmacılık algısından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalara göre yaş arttıkça öğretmenlerin kayırmacılık algılarının arttığı söylenebilir. Ancak diğer çalışmalardan farklı olarak Turan (2020), okul yöneticilerin kayırmacılık davranışlarıyla ilgili yapmış olduğu çalışmada 29 yaş ve altı öğretmenlerin kayırmacılık algılarının 30-39 yaş aralığı ve 40 yaş üstü öğretmenlerin kayırmacılık algılarından daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Turan'a (2020) göre öğretmenlerin yaş aralığı arttıkça kayırmacılık algılarının azaldığı söylenebilir.

Yapılan çalışmada öğretmenlerin kayırmacılık algıları okul türü değişkenine göre değerlendirildiğinde, kayırmacılık genel toplamında anlamlı farklılığın bulunduğu tespit edilmiştir. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algıları ilkokulda görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algılarından daha yüksek bulunmuştur. Ortaokullarda branş öğretmenlerinin sayısının ilkokullardan çok olmasının ve ortaokullardaki iş yükünün ilkokullardan daha fazla olmasının, ortaokullardaki kayırmacılık algısının yüksek çıkmasına sebep olduğu söylenebilir. Ayrıca ortaokullarda haftalık ders programı, nöbet görevi, sınıf seçimi gibi mesleki uygulamaların ilkokullardan farklı olması da buna sebep olabilir. Bu araştırmayla benzer sonuçlar gösteren Özer ve Çağlayan (2016) ve Turan'ın (2020) çalışmalarında da ortaokullarda çalışan öğretmenlerin kayırmacılık algıları ilkokullarda çalışmakta olan öğretmenlerin algılarından yüksek bulunmuştur. Geçer (2015) ile Meriç'in (2012), ortaöğretim kademesinde yaptıkları çalışmalarında ise Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerindeki öğretmenlerin kayırmacılık algılarının diğer ortaöğretim türlerinde görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Gülay'ın (2018), yapmış olduğu çalışmada düşük de olsa ortaokullarda bulunan öğretmenlerin kayırmacılık algılarının ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algılarından yüksek olduğu bulunmuştur. Demirbilek'in (2018), ilkokul, ortaokul, lise kademesinde yapmış olduğu çalışmasında ise

öğretmenlerin kayırmacılık algıları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin kayırmacılık algıları branş değişkenine göre incelendiğinde ise, öğretmenlerin kayırmacılık algılarının da yine anlamlı farklılık görüldüğü tespit edilmiştir. Yapılan araştırmada okul türü değişkenine paralel olarak branş öğretmenlerinin kayırmacılık algılarının sınıf öğretmenlerinin kayırmacılık algılarından daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Bu anlamlı farklılığın sebebinin ise; branş öğretmenlerinde sınıfların dağılımı, ders programlarının hazırlanması, nöbet günlerinin belirlenmesi gibi konuların sınıf öğretmenlerinden farklılık gösterdiği, okul yönetiminin kendisine yakın gördüğü ve karşılıklı çıkar ilişkisi bulunan öğretmenlere bu konularda daha toleranslı davrandığı için meydana geldiği söylenebilir. Benzer şekilde Gülay'ın (2018), yapmış olduğu çalışmasında da öğretmenlerin kayırmacılık algılarının örgütlenme boyutunda farklılaşmadığı, ancak Planlama, Koordinasyon, Değerlendirme boyutlarıyla kayırmacılığın toplamında anlamlı farklılık gösterdiği, tespit edilmiştir. Araştırmada sınıf öğretmenleriyle, sözel ve sayısal branş öğretmenlerinin kayırmacılık algılarının yetenek branşı öğretmenlerinin kayırmacılık algılarından daha düşük olduğu bulunmuştur. Yapılan araştırmalardan farklı olarak; Meriç (2012), Meriç ve Erdem (2013), Tabancalı'nın (2018) yapmış oldukları çalışmalarda branş ve sınıf öğretmenlerinin kayırmacılık algılarının farklılaşmadığı, yani benzerlik gösterdiği bulgulanmıştır.

Mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin kayırmacılık algıları değerlendirildiğinde, kayırmacılık genel toplamında anlamlı farklılığın olmadığı bulunmuştur. Araştırmada mesleki kıdemin öğretmenlerin kayırmacılık algılarını etkilemediği görülmüştür. Benzer şekilde Demirbilek (2018), Meriç (2012), Meriç ve Erdem'in (2013) yapmış oldukları çalışmalarında da kıdem değişkeni açısından kayırmacılık algısıyla anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Kara'nın (2019), eğitim kurumları dışında gıda işletmelerinde yapmış olduğu çalışmasında da mesleki kıdem değişkeninin çalışanların kayırmacılık algısıyla anlamlı farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak yapılan farklı çalışmalarda bunun tersine mesleki kıdem değişkeninin öğretmen algılarını etkilediğini ortaya koyan çalışmalarda mevcuttur (Aydoğan, 2009; Gülay, 2018; Polat, 2013; Turan, 2020). Gülay'ın (2018) çalışmalarında kıdem değişkeniyle kayırmacılığın planlama, örgütlenme ve

değerlendirme boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmazken koordinasyon boyutu arasında anlamlı farklılık bulunduğu belirtilmiştir. Aydoğan'ın (2009) çalışmasında meslek kıdem süresi 26 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerin kayırmacılık algısı, mesleki hizmet süresi daha az olan öğretmenlerin kayırmacılık algılarından düşük bulunmuştur. Turan (2020) ise mesleki kıdem değişkeni açısından kayırmacılığın planlama, örgütlenme ve koordinasyon boyutları arasında anlamlı farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan çalışmaya göre mesleki kıdemi 10 yıl ve altında olan öğretmenlerin mesleki kıdemi 11-20 yıl aralığında olan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarda bulunduğu dair algıları, daha yüksek bulunmuştur. Bunların aksine Polat'ın (2013) çalışmasındaysa meslekteki kıdemleri daha yüksek olan öğretmenlerin kayırmacılık algılarının mesleki kıdemi düşük olan öğretmenlerden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin kayırmacılık algısı ilkokuldaki hizmet süresi değişkeni arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, Kayırmacılık genel toplamıyla öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet süresi arasında anlamlı farklılık olmadığı bulunmuştur. Benzer şekilde Turan'ın (2020) yapmış olduğu çalışmasında da mevcut okuldaki çalışma süresiyle öğretmenlerin kayırmacılık algıları arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Bu çalışmadan farklı olarak Gülay (2018), çalışmasında okuldaki hizmet süresiyle kayırmacılığın Planlama boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmadığını ancak, kayırmacılığın Örgütlenme, Değerlendirme, Koordinasyon boyutları ve kayırmacılık genel toplamında anlamlı farklılığın olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada mevcut okuldaki hizmet süresi 4-6 yıl arasında bulunan öğretmenlerin kayırmacılık algılarının, mevcut hizmet süresi 3 yıl ve altındaki öğretmenlerin kayırmacılık algılarından yüksek bulunmuştur. Bu duruma göre bulunan kurumdaki hizmet süresi arttıkça kayırmacılık algısının arttığı söylenebilir. Benzer şekilde Aydoğan (2009) ve Geçer'in (2015) çalışmaları da çalışılan okuldaki hizmet süresi arttıkça kayırmacılık algısının da arttığını destekler niteliktedir.

Son olarak öğretmenlerin kayırmacılık algısıyla ilişkisi incelenen sendika üyeliği değişkenine göre yapılan analiz sonucunda, öğretmenlerin kayırmacılık genel algısıyla sendika üyeliği değişkeni arasında anlamlı farklılığın olmadığı bulunmuştur. Bu çalışmanın dışında benzer şekilde, Demirbilek (2018), Gülay (2018), Meriç (2012) ve Tabancalı (2018), yapmış oldukları çalışmalarda sendika üyeliği değişkeni ile

öğretmenlerin kayırmacılık algıları arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ancak bu çalışmalardan farklı olarak Özer ve Çağlayan'ın (2016) çalışmalarında sendika üyesi olan öğretmenlerin sendika üyesi olmayan öğretmenlere göre daha çok kayırıldığını düşündükleri tespit edilmiştir. Okul yöneticileri, ödül ve terfi gibi durumlarda kendi sendikasında bulunan öğretmenleri teklif ederken bu konuda objektif davranmamaktadır. Yapılan bu çalışmada sendika üyeliği değişkeni ve öğretmenlerin kayırmacılık algıları arasında anlamlı farklılığın bulunmamasının da bu gerçeği değiştirmediği söylenebilir.

İlkokul ve Ortaokul öğretmenlerinin Algılarına Göre Dalkavukluk ve Kayırmacılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Tartışma ve Sonuç;

Araştırmada İlkokullarla ortaokullarda çalışan öğretmenlerin algılarına göre dalkavukluk davranışıyla alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; aralarında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, bu ilişkinin yönetici odaklı dalkavukluk boyutunda daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yönetici odaklı dalkavukluk alt boyutuyla iş arkadaşı odaklı dalkavukluk boyutları arasında da pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde Konan'ın (2019) çalışmasında da dalkavukluk geneliyle alt boyutları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu ve bu ilişkinin yönetici odaklı dalkavukluk boyutunda daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kırıl'ın (2017) yapmış olduğu araştırmadaysa dalkavukluk davranışı düşük düzeyde, alt boyutları olan iş arkadaşı ve yönetici odaklı dalkavukluk davranışları arasındaki ilişki pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bulunmuştur. Bu araştırmada da diğerlerinde olduğu gibi dalkavukluğun boyutlarında en yüksek anlamlı ilişkinin yönetici odaklı dalkavukluk boyutunda olduğu ortaya koyulmuştur. Nitekim tüm bu sonuçlara göre öğretmenlerin en çok yöneticilerine karşı dalkavukluk davranışları sergiledikleri söylenebilir. Konan (2019) da çalışmasında okul yöneticilerinin kendilerine karşı çıkmadan istediklerini yapan, kendilerine sorun çıkarmayan öğretmenler istediklerini ve bu durum sonucunda onlara çeşitli menfaatler sağlayabildiklerini belirtmektedir. Bunların dışında iş arkadaşı ve yönetici odaklı dalkavukluk alt boyutları arasında anlamlı ilişkinin, öğretmenlerin yaranma davranışını iş arkadaşlarına ve aynı zamanda yöneticilerine karşı sergilemek istedikleri için bulunduğu söylenebilir. Benzer şekilde Akçadağ

(2017), araştırmasında örgüt içerisinde sergilenen dalkavukluk davranışlarının ast-üst, üst-ast, ast-ast ve üst-üst arasında gerçekleşebildiğini, Dilmaç (2018) ve Konan (2019), yapmış oldukları çalışmalarında okul ortamlarında dalkavukluk davranışlarının, öğretmenlerin iş arkadaşlarıyla kendi aralarında aynı zamanda yöneticilerine karşı meydana geldiğini belirtmişlerdir. Araştırmada öğretmenlerin algısına göre dalkavukluk davranışı düşük düzeyde bulunmuştur. Dalkavukluk davranışının öğretmenlerin algısına göre düşük bulunmasının nedeni, bu davranışın etik bir davranış olarak kabul edilmemesi olabilir. Esmer ve Yüksel (2019), Kırıl ve Dilmaç (2019) da yaptıkları çalışmalarında dalkavukluk davranışını, toplumun kabullenmediği etik dışı bir davranış biçimi olarak belirtmişlerdir. Ayrıca politik becerileri yüksek olan öğretmenlerin, dalkavukluk davranışını görmemezlikten geldikleri veya bu duruma sessiz kaldıkları için de dalkavukluk davranışının düşük düzeyde bulunduğu söylenebilir. Öyle ki Konan'ın (2019), öğretmenlerin politik beceri düzeyleriyle dalkavukluk davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında, öğretmenlerin dalkavukluk davranışının kısmen yok düzeyinde politik beceri düzeylerininse yüksek olduğu görülmektedir. Böylece öğretmenlerin sahip oldukları politik beceriyle iş arkadaşları ve yöneticileriyle etkili iletişim kurduklarını, her türlü değişikliğe uyum sağladıklarını ve kişisel amaçlarına ulaştıklarını belirtmiştir. Akçadağ (2017) da dalkavukluk davranışını hafif düzeyde sergileyenlerin bu davranışlarını gizleyerek muhatabını onaylamadığı halde kaçamak hareketlerle onayladıklarını ve çıkarları için sessiz kaldıklarını ifade etmiştir.

Yapılan çalışmada ilkokullar ile ortaokullarda çalışan öğretmenlerin algıları neticesinde kayırmacılık genel toplamı ile planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme alt boyutları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkinin değerlendirme alt boyutunda diğer boyutlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun dışında kayırmacılık alt boyutlarının kendi aralarında da pozitif yüksek düzeyde anlamlı ilişkisi bulunmuştur. Ancak planlama alt boyutuyla koordinasyon alt boyutları arasında pozitif orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Gülay'ın (2018), yapmış olduğu çalışmasında da kayırmacılıkla alt boyutları arasında pozitif yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim kayırmacılıkla tüm alt boyutları

arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde olması, okul yöneticilerinin kayırmacılığın tüm alt boyutlarında kayırmacı uygulamalarda bulunduğu ile açıklanabilir.

Literatür incelendiğinde dalkavuklukla kayırmacılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma olmadığı görülmektedir. Bu araştırmada dalkavukluğun yönetici odaklı dalkavukluk alt boyutu ile kayırmacılığın geneli ve örgütlenme alt boyutları, dalkavukluk genel toplamıyla kayırmacılığın örgütlenme alt boyutu arasında pozitif düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir değişle ilkököl ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okullarda yapılan ek görevlendirmelerde, sosyal etkinlik ve faaliyetlerle ilgili iş bölümü ve bu etkinliklere katılımlarda, yöneticilerine dalkavukluk davranışlarında bulunan kişilerin yöneticileri tarafından daha çok kayırıldığını düşündükleri söylenebilir. Konan (2019), dalkavukluğu tanımlarken bu davranışın yaranma davranışı şeklinde ortaya çıktığı ve bunun için de faydalanılmak istenen kişilerin övüldüğünü, isteklerinin yerine getirilerek memnun edilmeğe çalışıldığını belirtmiştir. Bu da gösteriyor ki dalkavukluk davranışı sergileyen kişilere bu davranışları sergilemeyen kişilerden farklı ayrıcalıklar gösterilebilmektedir. Ancak etik açıdan da doğru bir davranış biçimi olarak kabul edilmeyen dalkavukluk davranışını sergileyenlere karşı yöneticilerin göstermiş olduğu kayırmacı uygulamalar, okul örgütlerinde öğretmenlerin performansını ve dolayısıyla verimliliği de düşürebilir. Nitekim Turan'a (2020), göre de kayırmacı uygulamalar genel olarak öğretmenlerin yöneticilerine ve okula karşı olumsuz davranışlar geliştirmesine sebep olmaktadır ve bu durum eğitimin kalitesiyle öğretmenlerin işlerine olan ilgilerini azaltabilir. Esmer ve Yüksel (2019) de çalışmalarında bazı yöneticilerin karşılıklı çıkar ilişkisiyle ya da kendilerine karşı gösterilen dalkavukluk davranışından hoşlandıklarından bu duruma sessiz kaldıklarını, ancak bu durumun yöneticilerin daha fazla hata yapmasına sebep olacağını ve örgütünde bundan zarar görebileceğini belirtmişlerdir. Okullarda yüksek, orta hatta düşük düzey de bile olsa ortaya çıkan dalkavukluk davranışları okul örgütlerindeki verimliliği düşürebilir ve örgütsel gelişimi engelleyebilir. Akçadağ'a (2017) göre de örgütlerdeki dalkavukluk davranışlarının neticesinde başkalarının düşüncelerinin çıkar sağlamak amacıyla benimsenmiş gibi gösterilerek, farklı düşüncelerin açık bir şekilde ifade edilmemesi örgütsel gelişime olumsuz etki ederek zarar verebilir.

4.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmada elde edilen sonuçlara göre dalkavukluk ve kayırmacılık kavramlarıyla ilgili uygulayıcılarla araştırmacılara yönelik öneriler ayrı başlıklar halinde yer almıştır.

Uygulayıcılara Öneriler;

- ✓ Araştırma sonucuna göre okullarda bulunan yöneticilere dalkavukluk davranışını fark etmelerine yönelik eğitimler verilerek, böylece yöneticilerin daha adil davranmaları, bu tür davranışların ortaya çıkmasını engellemeleri, bu davranışlara izin vermemeleri sağlanabilir.
- ✓ Farklı araştırmalarda, öğretmenlerin dalkavukluk algıları, cinsiyet, yaş, branş, okul türü, kıdem ile sendika üyeliği değişkenleri dışında, öğretmenlerin dalkavukluk davranışlarının ortaya çıkmasına sebep olabilecek hizmetiçi eğitim, nöbet görevi, ödüller, projelerde yer alma, ders programı, sınıf seçimi gibi diğer değişkenlerde dikkate alınabilir.
- ✓ Yasal düzenlemelerdeki eksiklikler hukuki boşluklar oluşturarak kayırmacılığın yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Kamusal alanlardaki kayırmacı uygulamaların engellenebilmesi için bu hukuki boşluklar yasal düzenlemelerle doldurularak, kamu kurumlarıyla ilgili yönetmelikler yeniden yapılandırılabilir.
- ✓ Okullardaki yönetici görevlendirmelerinde liyakate uygun, adil görevlendirmelerin yapılabilmesi, adil olmayan durumların ortadan kaldırılabilmesi için sadece yazılı bir sınavın olduğu, mülakatın bulunmadığı bir sistem uygulanabilir.
- ✓ Kayırmacı uygulamaların en aza indirilebilmesi için okul yöneticilerine konuyla ilgili çeşitli seminer ve konferanslar verilerek bilgilendirme yapılabilir. Böylece okul yöneticileri, kayırmacı uygulamalarda bulunduğu izlenimi oluşturabilecek davranışlardan uzak durabilir.
- ✓ Okul örgütlerinde adil olması için öğretmenlerin haftalık ders ve sınıf dağılımında, ders programları ve nöbet görevlerinde eşit dağılım yapılmalıdır.
- ✓ Milli eğitim müdürlükleri de yapılan dağılım ve görevlendirmelerin mevzuat ve yönetmeliklere uygun, eşit şekilde yapılıp yapılmadığı konusunda denetimlerde bulunabilir.

- ✓ Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerin daha çok kayırdığı konusunda, neden böyle düşündükleri daha detaylı araştırılabilir. Ayrıca böyle bir algının oluşmaması için görev dağılımlarında, nöbet görevlerinde, ödüllendirmelerde, izin işlemlerinde okul yöneticileri eşit ve adil davranıp, gerektiğinde kadın ve erkek öğretmenlere birlikte Gerçekleştirebilecekleri ortak görevlendirmeler yapabilir.
- ✓ Okul örgütlerinde öğretmenler de dalkavukluk algısının oluşmaması için okul yöneticileri okullardaki sosyal faaliyet ve etkinliklere katılımda, bu etkinliklerdeki görev dağılımında, kulüp çalışmaları ve projelere katılımlarda eşit ve adil görevlendirmelerde bulunmalı ve bunlara tüm öğretmenlerin eksiksiz katılımını sağlamalıdır.
- ✓ Okul içerisinde yapılacak görevlendirmelerde tüm öğretmenler karar verme sürecine dâhil edilerek ortak bir karar mekanizması oluşturulmalıdır.
- ✓ Öğretmenlere dalkavukluk davranışının etik dışı bir davranış türü olduğu bunun kişisel gelişim üzerindeki olumsuz etkileri konusunda ve gerektiğinde kendi haklarını savunabilmeleri için özlük haklarıyla ilgili bilgilendirici çalışmalar yapılmalıdır.
- ✓ Okul örgütlerinde öğretmenlerin yöneticilerine karşı sergiledikleri dalkavukluk davranışlarının sebeplerinden birinin yöneticilerin kayırmacı uygulamaları olmakla birlikte, bunun diğer sebeplerini belirlemek için farklı araştırmalar yapılabilir.

Araştırmacılara Öneriler;

- ✓ Araştırma farklı evren ve örneklemde farklı kademelerdeki resmi ve özel okullarda çalışan öğretmenlerle yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir ve genellenebilirliği artırılabilir.
- ✓ Gelecekte konuyla ilgili yapılacak çalışmalarda nicel ve nitel veri toplama tekniklerinin birlikte kullanıldığı daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir ve literatüre önemli katkıda bulunulabilir.
- ✓ Öğretmenler okul örgütlerinde yalnızca yöneticileriyle veya iş arkadaşlarıyla etkileşim halinde bulunmamaktadırlar. Bu nedenle farklı çalışmalarda öğretmenlerin veli, öğrenci veya okul dışındaki paydaşlarla olan ilişkilerindeki dalkavukluk davranışları da ele alınabilir.

✓ Araştırmaya katılan öğretmenlerin dalkavukluk ve kayırmacılık algıları cinsiyet, yaş, branş, okul türü, mesleki kıdem, sendika üyeliği ve okuldaki çalışma süresi değişkenleri açısından incelenmiştir. Farklı çalışmalarda bunlardan başka değişkenlerde ele alınarak karşılaştırmalar yapılabilir.



KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S. & Raggad, B. G. (1998). Assessing The Perceptions Of Human Resource Managers Toward Nepotism: A Cross-Cultural Study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Aicher, T. J. (2010). How Sexism Leads To Intentions To Leave An Organization Among Coaches Of Women's Teams In Division I Intercollegiate Athletics (Doctoral dissertation). Available From oaktrust. library.tamu.edu.
- Akarsu, B. (2015). Hipotezlerin, Değişkenlerin ve Örneklemen Belirlenmesi. M. Metin (Editör). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (s. 22-43). Ankara: Pegem Akademi.
- Akbulut, M. (2018). *Yalakalık Nedir, Niçin Yapılır?*. Sanal Basın, [http:// www.sanalbasin.com/yalakalik-nedir-nicin-yapilir-23799048/](http://www.sanalbasin.com/yalakalik-nedir-nicin-yapilir-23799048/), Erişim: 01.04.2021.
- Akçadağ, T. (2017, Ekim). Örgütlerde Dalkavukluk. 8. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu Bildiri Kitabı* içinde Sözlü Bildiri. Ankara, 152-153
- Alkan, A. & Erdem R. (2019). Güç: Formal ve İnformal Yönden Güce Kavramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Yıl: 2019, Cilt: 10, Sayı: 24, ss. 405-433.
- Arasli, H. & Tumer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study Of Their Effects On Job Stres and Job Satisfaction In The Banking Industry Of North Cyprus. *Social Behavior and Personality: An international Journal*, 36(9), 1237-1250.
- Arasli, H., Bavik, A. & Ekiz, E. H. (2006). The Effects Of Nepotism On Human Resource Management: The Case Of Three, Fourand Five Star Hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26 (7/8), 295-308.
- Argon, T. (2015). Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- Arıkan, K. (2019). Dalkavukluk. *Özgün Felsefi Psikiyatrik Aforizmalar*, <https://www.kemalarikan.com/dalkavukluk.html>, Erişim: 01.04.2021.
- Asunakutlu, T. & Avcı, U. (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.
- Aşık, M. (2011). *Günümüzde Yalaka Türleri*. <https://www.milliyet.com.tr/yazarlar/melih-asik-gunumuzde-yalaka-turleri-1345820-sessionid=2>, Erişim: 20.04.2021

- Aydın, İ. P. (2002). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. 3. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Öğretmenlerin Özyeterlik Algısı İle İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 165-192.
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1).
- Aydoğan, İ. (2012). The Existence Of Favoritism İn Organizations. *African Journal Of Business Management*, 6(12), 4577.
- Aytaç, Ö. (2010). Kayırmacılık / Ayrımcılık. R. Erdem, (Editör), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık İçinde* (s. 1-2). İstanbul: Beta Yayınları.
- Baldanova, A. (2014). *Nepotism, Beyond Goodor Bad. Exploring Recruitment Policies in İnternational Aid Organizations in Kyrgyzstan* (Master'sthesis). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10037/6766>.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1-13.
- Bian Y., Huang X. & Zhang L. (2015). Information and Favoritism: The Network effect On Wageincome İn China. *Social Networks*, 40, 129-138.
- Bramoullé, Y. & Goyal, S. (2016). Favoritism. *Journal of Development Economics*, 122, 16-27.
- Business NLP Academy (2019). *Organizational Flattery -What Is Organizational Flattery?*. *Business NLP Blog*: http://www.businessnlpacademy.co.uk /blog /view/organizational_flattery/, Erişim: 01.04.2021.
- Büte, M. (2011a). Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerinde Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103-122.
- Büte, M. (2011b). Nepotizmin İş Stresi İş Tatmini Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 177-194.
- Büte, M. (2011c). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.
- Büte, M. & Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi-*

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6 (1), 1-21.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. & Köklü, N. (2011). *Sosyal Bilimlerde İstatistik* (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Cambridge Dictionary (2021). *Sycophancy*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/sycophancy>, Erişim: 04.05.2021

Chahal, H. S. & Poonam B. (2015). The Impact of Employee Sycophantic Behaviour on Organisation Environment: A Conceptual Study of Hospitality Sector in India. *Arts Social Science*, 6, 117.

Chandler, J. L. (2012). Black Women's Perceptions Of The Relationship Among Nepotism, Cronyism Job Satisfaction, and Job-focused self-efficacy (Doctoral dissertation) Retrieved from <https://repository.usfca.edu>.

Chen, Z. (2008). Collusion and Strategic Favoritism In Organizations. *ESRC Centre for Competition Policy Working Paper*, 08 (27), 1-21.

Ciulla, J. B. (2005). In praise Of Nepotism. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 153-160.

Comrey, A. L. & Lee, H. B. (2013). *A first course In Factor analysis*. Psychology Press.

Cool, J. & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organisation Commitment and Personal Need Nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.

Çarıkçı, İ. H. & Arslan E. T. (2010). Türk Yönetim Geleneğinde Kayırmacılığın Tarihi Seyri. R. Erdem (Editör), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (s. 27). İstanbul: Beta Yayınları.

Çelenk, S. (2010). Ayrımcılık ve medya. *Televizyon Haberciliğinde Etik*, 211-228.

Çınar, K. (1997). Kamu Yönetiminde Yozlaşma ve Rüşvet. *Türkiye Genç İş Adamları Derneği*, İstanbul: Türkiye Genç İş Adamları Derneği.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.

Çoraklı, S. (2019). *Devrin En Geçerli İşi: Dalkavukluk*. Habererk: <https://www.habererk.com/analiz/devrin-en-gecerli-isi-dalkavukluk-5.html>, Erişim: 01.04.2021.

- Dağlı, T. & Ağcan, Z. (2010). Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. R. Erdem (Editör), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (s. 167-178). İstanbul: Beta Yayınları
- Dangizer, R. (2020). The Pragmatics Of Flattery: The Strategic Use Of Solidarityoriented Actions. *Contents Lists Available At Science Direct Journal of Pragmatics*, 170, 413-425. journal homepage: www.elsevier.com/locate/pragma
- Daskin, M. (2013). Favouritism and Self-Efficacy As Antecedents On Managers' Politics Perceptions and Job Stress. *Anatolia*, 24(3), 452-467
- Deconinck, J. B. (2015). Outcomes of Ethical Leadership Among Salespeople. *Journal of Business Research*, 68(5), 1086-1093. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.011>
- Demaj, E. (2012). Nepotism, Favoritism and Cronyism and Their Effects On Organizational Trust and Commitment: The Case Of The Service Sector In Albania (Un Published Doctoral Dissertation). Available from <http://dspace.epoka.edu.al/handle/1/1671>.
- Demir, M. (2011). İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 760-784.
- Demirel, Y. & Savaş, Y. (2017). Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi. *Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 129-142.
- Dilek, S., Özdirek, R. & Keskingöz, H. (2019). Kayırmacılık Kavramının İslam Ekonomisi Bağlamında İncelenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 3186-3210
- Dilmaç, D., E. (2018). *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Dalkavukluk Davranışına İlişkin Görüşleri*, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Dökümbilek, F. (2010). *Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma* (Yüksek Lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi_adresinden_edinilmistir.
- Drane, K., J. (2006). What Is The Relationship Among Sycophantic Behavior, Supervisor-Subordinate Communication, Co-worker Relationships and Trust. *Journal of Undergraduate Research*, The Murray State University 2, 11-18.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and Participation In Organizational Decision Making as Predictors Of Satisfaction. *Academy of management journal*, 21(1), 44-56.
- Dumlupınar, M. (2016). *İş Görenlerin İş Güvencesizliği Algısı İle Örgütsel Güven Düzeyleri ve Bağlanma Modelleri Arasındaki İlişkilerin Etkisi: Isparta Özel Öğretim Sektöründe Bir Araştırma* (Yüksek Lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi_adresinden_edinilmistir.

- Düz, S. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Nepotizm İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi_adresinden_edinilmistir.
- Elbaz, A. M., Haddoud, M. Y. & Shehawy, Y. M. (2018). Nepotism, Employees' Competencies and Firm Performance In The Tourism Sector: A Dual Multivariate and Qualitative Comparative Analysis Approach. *Tourism Management*, 67, 3-16
- Erdem, B., Ceylan, U. & Saylan, U. (2013). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 171-197.
- Erdem, B., Çeribaş, S. & Karataş, A. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (eş dost kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 51-69.
- Erdem, M. & Meriç, E. (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası E-Dergi*, 2(2), 141-149.
- Erdem, R. & İlhan, T. (2010). Kan Bağı Kayırmacılığı (Nepotizm) R. Erdem, (Editör) *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (s. 135-166). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdemol, M. K. (2018). *Dalkavukluk: Bir Sosyal Davranış Bozukluğu*. Bir gün: <https://www.birgun.net/haber/dalkavukluk- bir- sosyal davranis- bozuklugu- 225068>, Erişim: 01.04.2021.
- Erkaya Y. (2015). The İmpact Of Nepotism On Organizations From An Economic Point Of View: Thecase of Turkey (Master'sthesis).
- Esmer, Y. (2013). Banka İşletmelerinde Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Ziraat Bankası Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 41-61.
- Esmer, Y. & Yüksel M. (2019). Örgütsel Dalkavukluk. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi Cilt: 12 Sayı: 67 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2019.3777>*
- Eylon, Y. & Heyd, D. (2008). Flattery. *Philosophy and Phenomenological Research*, LXXVII (3), 685-704.
- Ekong C., N. & Essien E., B. (2012). The Economics of Gangsterism and Sycophancy in Nigerian Politics. *Current Research Journal of Social Sciences* 4, 277-284.

- Geçer, A. (2015). *Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Örgütsel Destek Algısı* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> / Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Gönülaçar, Ş. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayırmacılık Kuşatması ve Liyakatsizlik Çıkmazı. <https://www.academia.edu/9687458> / İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayırmacılık Kuşatması ve Liyakatsizlik Çıkmazı adresinden 21.04.2017 tarihinde edinilmiştir.
- Gül, H. (2006). Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(10), 65-79.
- Güneş, D. (2010). Dalkavukluk Nedir? Dalkavukluk ve Yan Etkileri. <https://obilir.com/kurumsal-dalkavukluk-ve-yan-etkileri/>, Erişim: 03/04/2021
- Gyimah-Boadi, E. (2000). Conflict Of Interest, Nepotism and Cronysim. *TI Source Book (Berlin: Transparency International, 2000)*, 195-204.
- Hamilton, D. K. (2010). Patronage In Illinois: The Political Subjugation Of Public Administration. *Review of Public Personnel Administration*, 30(2), 137-165.
- Hayajenh, A. F., Maghrabi, A. S. & Al-Dabbagh, T. H. (1994). Researchnote: Assessing The Effect Of Nepotism On Human Resource Managers. *International Journal of Manpower*, 15(1), 60-67.
- İyiiişleröğlü, S. C. (2006). Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma (Yüksek Lisans tezi). [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi) adresinden edinilmiştir.
- Jeffries, H. M. (2003). Job Descriptions, Nepotism and Part-Time Work: The Minstrels and Trumpeters Of The Court of Edward IV. of England (1461-1483). *Plain Song and Medieval Music*, 12(2), 165-177.
- Joffe, A. H. (2004). Nepotism For All Times. *Society*, 41(6), 74-79.
- Judge, T. & Bretz, R. (1994). Political Influence Behaviour and Career Success. *Journal of Management*, 20, 43-65.
- Kara, Y. (2006). *Okullardaki Örgütsel Kültürün Okul Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerindeki Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). [https:// tez.yok.gov.tr /UlusalTezMerkezi](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi) adresinden edinilmiştir.
- Karacaoğlu, K. & Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43-64.
- Karakaş, M. & Çak, M. (2007). Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü. *Maliye Dergisi*, 153, 74-101.

- Kaufman, R. R. (1974). The Patron-Client concept and Macro-Politics: Prospects and Problems. *Comparative Studies In Society and History*, 16(3), 284-308.
- Kayabaşı, Y. (2005). *Politik Yozlaşmaya Çözüm Olarak Anayasal İktisat* (Yüksek Lisans tezi). [https://tez.yok.gov.tr/UlusalTez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi) adresinden edinilmiştir.
- Keefer, P. (2007). Clientelism, Credibility, and The Policy Choices Of Young Democracies. *American Journal of Political Science*, 51(4), 804 - 821.
- Keles, H. N., Özkan, T. K. & Bezirci, M. (2011). A Study On The Effects Of Nepotism, Favoritism and Cronyism On Organizational Trust In The Auditing Process In Family Businesses In Turkey. *The International Business & Economics Research Journal*, 10(9), 9-16.
- Khatri, N. & Tsang, E. W. K. (2003). Antecedents and Consequences Of Cronyism In Organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289-303.
- Khatri, N., Tsang, E.W.K. & Begley, T. M. (2006), Cronyism: A Cross Cultural Analysis. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 61-75.
- Kıral, E. (2017, Eylül). Dalkavukluk Ölçeği Geliştirme Çalışması: Bir Karma Yöntem Araştırması, *1. Uluslararası Eğitim Araştırmaları ve Öğretmen Eğitimi Kongre Kitabı* içinde, Sözlü Bildiri, 271.
- Kıral, E. & Dilmaç, D. E. (2019, Kasım). 11. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu içinde, Kabul Edilen Sözlü Bildiri: Antalya.
- Koçu, R., E. (1966). *İstanbul Ansiklopedisi*, Koçu Yayınları: İstanbul.
- Konay, D. (2019). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Politik Beceri ve Dalkavukluk Hakkındaki Görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). [https://tez.yok.gov.tr/ Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi) adresinden edinilmiştir.
- Kwon, I. (2006). Endogenous Favoritism In Organizations. *Topics in The Oretical Economics*, 6(1), 01-24.
- Lamberton, L. & Minor-Evans, L. (1995). *Human Relations: Strategies For Success*. Chicago: Irwin Mirror Press.
- Levy, M. J. (1993). Sex, Promotions, and Title VII: Why Sexual Favoritism Is Not Sexual Discrimination. *Hastings LJ*, 45, 667.
- Lofberg, O. J. (1917). *Sycophancy in Athens*. New Jersey: The Collegiate Press.
- MEB, (2006). *Meslek Etiği*. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki Eğitimi ve Öğretimi Güçlendirilmesi Projesi, Syf: 31-33 Ankara, 2006.
- Meriç, E. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık* (Yüksek Lisans tezi). [https://tez.yok.gov.tr/ Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi) adresinden edinilmiştir.

- Meriç, E. & Erdem, M. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 467-498.
- Merriam-Webster. (2021). *Sycophancy*. [https:// www.merriam – webster. com/ Dictionary/ sycophancy](https://www.merriam-webster.com/Dictionary/sycophancy), Erişim: 01.04.2021.
- Nadeem, M., Ahmad, R., Ahmad, N., Batool, S. R. & Shafique, N. (2015). Favoritism, Nepotism and Cronyism As Predictors of Job Satisfaction: Evidences from Pakistan. *Journal of Business and Management Research*, 8, 224-228.
- Neider, L.L. & Schriesheim, C.A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and Empirical Test. *The Leadership Quarterly*, 22, 1146-1164.
- Oğuz, Ş. (2019). *Kurumsal Dalkavukluk Envanterinizi Çıkardınız mı? Dünyabizim*: <https://www.dunyabizim.com/polemik/kurumsaldalkavukluk-envanterinizi-cikardiniz-mi-h34678.html>, Erişim: 03.04.2021.
- Okçu, V. & Uçar, A. (2016). Effect of School Principals' Favoritism Behaviors and Attitudes on Teachers' Organizational Commitment, Based on The Perceptions of Primary and Secondary School Teachers. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5901-5914.
- Okutan, E. (2005). *Dalkavukluk*. İstanbul: Mephist yayımları.
- Oxford Dictionary (2021). 03 Nisan 2021 tarihinde <https://www.lexico.com/en/definition/sycophancy> adresinden alınmıştır.
- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi. *Kamu-İş*, 9(1), 71-90.
- Özbek, M. A. (2007). *Sağlık Hizmetleri Sunumunda Yolsuzluk: Sağlık Personelinin Yolsuzluk Algılamaları* (Yüksek Lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Özdemir, E. (2015). Tarama Yöntemi. M. Metin (Editör), *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri içinde* (s. 78-97). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, M. (2008). Kamu Yönetiminde Etik. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 179-195.
- Özkalp, E. & Çiğdem, K. (2018). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi
- Özkanan, A. & Erdem, R. (2015). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine nitel Bir Çalışma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 7-28.
- Özler, H. & Gümüştekin, G. E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 437-450.

- Özler, H., Ergun, D. Ö. & G. E. Gümüştekin, G. E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 437-450.
- Özler, N. D. E. & Buyukarslan, B. A. (2011). The Overall Outlook of Favoritism in Organizations: A Literature Review. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 275-285.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*. Ankara Sayıştay Araştırma Dizisi. [https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/yayinlar/Turk Kamu Yonetiminde Yolsuzluklar.pdf](https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/yayinlar/Turk_Kamu_Yonetiminde_Yolsuzluklar.pdf) adresinden 01.05.2017 tarihinde edinilmiştir.
- Öztürk, H. (2010). *Yönetici Hemşirelerin Etik Davranışı ve Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Polat, B. (2016). *Çalışanların Kayırmacılık Algıları İle Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir Uygulama* (Yüksek Lisans tezi). [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi) adresinden edinilmiştir.
- Polat, R. (2013). *Ortaöğretim Kurumlarında Kronizm Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi* (Yüksek lisans tezi). [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi) adresinden edinilmiştir.
- Polat, S. & Kazak, E. (2014). Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 71-92.
- Ponzo, M. & Scoppa, V. (2010). The Use of Informal Networks In Italy: Efficiency or Favoritism?. *The Journal of Socio-Economics*, 39(1), 89-99.
- Prendergast, C. & Topel, R. H. (1996). Favoritism In Organizations. *Journal of Political Economy*, 104(5), 958-978.
- Roberts, S. J. (2009). *Incivility As A Function Of Work Place Favoritism and Employee Impulsivity* (Master's Thesis). Available from Pro Quest Dissertations and Theses Database. (UMI No. 1462135).
- Sadozi A.M., Zaman H.M., Marri M.Y. & Ramay I. (2012). Impact of Favoritism, Nepotism and Cronyism On Job Satisfaction a Study From Publicsector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 760-771.
- Safina, D. (2015). Favouritism and Nepotism In An Organization: Causesand Effects. *Procedia Economics and Finance*, 23, 630-634.
- Savaş, Y. (2015). *Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans tezi) [https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi](https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi) adresinden edinilmiştir.

- Saylı, H. & Kızıldağ, D. (2007). Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirleme Yönelik Bir Analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 9, Sayı 1*, ss. 231-251
- Selçuk, İ. (2007). Dalkavuk ve Soyтары. *Oluşum*, 46, 39-40. https://www.revues-plurielles.org/_uploads/pdf/12_100_19.pdf, Erişim: 01.04.2021.
- Seznöz, Z. (2021). *Örgütlerde Kayırmacılık, Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans tezi) https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi_adresinden_edinilmistir.
- Scott, J. B. (1991). *Images of nepotism: The paintedceilings of Palazzo Barberini*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Scott, J. C. (1972). Patron-Client Politics and Political Change İn South East Asia. *American political sciencereview*, 66(1), 91-113.
- Sheridan, M. K. (2006). Just Because It's Sex Doesn't Meanit's Because of Sex: The Ned For New Legislation To Target Sexual Favoritism. *Colum. JL &Soc. Probs.*, 40, 379.
- Shin, E. H. & Chin, S. K. (1989). Social Affinity Among Top Managerial Executives of Large Corporations in Korea. *Sociological Forum*, 4(1), 3-26.
- Shneikat, B.H. T, Abubakar Mohammed Abubakar, A. M. & Ilkan, M. (2016). Impact of Favoritism/ Nepotism on Emotional Exhaustion and Education Sabotage: The Moderating Role of Gender. *Fourth 21st CAF Conference in Harvard, Boston, Massachusetts, United Stade Of America*, 9(1), ISSN: 2330-1236, 38-49
- Silcox, S. & Mac Neill, N. (2019), A field Guide To The Sycophantocracy İn Groups and Organisations. *Education Today*, ss. 24-26
- Sipahi, H. & Kartal, Y. (2018). Nepotizmin Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 3(2), 109-118
- Stead, E. W., Worrell, D. L. & Stead, J. G. (1990). An Integrative Model for Understanding and Managing Ethical Behavior in Business Organizations. *Journal of Business Ethics*, 9(3), 233-242.
- Şahin, M. (2021). Örgütlerde Kayırmacılığa Yönelik Kavramsal Bir Analiz. *International Journal of Tourism and Social Research*, Issue:6, 158-167
- Şalcı, G. (2015). *Kayırmacılığın Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Mersin İli Turizm İşletmelerinde Bir Saha Araştırması* (Yüksek Lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr/Ulusal_Tez_Merkezi_adresinden_edinilmistir.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.

- Şimşek, Ö.F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları. Ekinoks, Ankara.
- Tabancalı, E. (2018). Nepotism in Primary Schools. *International Online Journal of Educational Sciences*, 10 (2), 162-175
- TDK, (2021). Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sitesinden 03 Nisan 2021 Tarihinde <http://sozluk.gov.tr/> adresinden alınmıştır.
- Tecer, B. (2019). *İşyerinde Dalkavukluk*. <https://www.basaktecer.com/isyerinde-dalkvaukluk/>, Erişim: 03.04.2021.
- Thacker R. & Wayne S. (1995). An Examination Of The Relationship Between Upward İnfluence Tactics and Assessments of Promotability. *Journal of Management* 21, 739-756.
- Topbaş, A. (2021). Kurumsallaşma Sürecinde Yaşanan Sorunlar Bağlamında Kayırmacılık Sorunu: Denizli İlinde Bir Araştırma (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir>.
- Turan, A. (2015). Does The Perception Of Organizational Cronyism Leads To Career Satisfaction or Frustration With Work? The Mitigating Role Of Organizational Commitment. *Research in Applied Economics*, 7(3), 14-30
- Turan, E., Çetin, S. & Bayraktar, E. (2019). Kamu Yönetiminde Kayırmacılık ve Yozlaşmanın Önlenmesinde Yetenek Yönetimi Yaklaşımının Değerlendirilmesi. *Türk İdare Dergisi*, 489 (91), 287-308
- Turan, S. (2020). Okul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans tezi) . <https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir>.
- Turhan, R. (2016). *Nepotizm, Kronizm ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir>.
- Türk Dil Kurumu (1998). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Tarih Kurumu.
- Tütüncü Ö. & Akgündüz Y. (2013). Seyahat Acentelerinde Otantik Liderliğin Çalışanların Yalakalık Eğilimlerine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2), 167-175.
- Umeogu B. & Ojiakor I. (2012). Sycophancy and Objective Journalism. *Advances and applied sociology* 2, 159-166.
- Urrabazo, C. K. (2006). Management's Role in Shaping Organizational Culture. *Journal of Nursing Management*, 14 (3), 188-194. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00590.x>

- Webster's New World Dictionary (2021) Resmi İnternet Sitesinden 03 Nisan 2021 Tarihinde <https://www.yourdictionary.com/sycophancy> adresinden alınmıştır.
- Yazıcı, M. & Can, S. (2020). Etik Problem Olarak Kurumlarda Örgütsel Kayırmacılık, *Academic Review Of Humanities and Social*, 3 (2), 212-244
- Yener, D. (2019). *Dalkavuklar Gecesi Sürüyor*. Hedef: <http://www.canakkalehedef.com/dalkavuklar-gecesi-suruyor-30-04-2019> makale, 338.html, Erişim: 04.05.2021.
- Yıldırım, A. & Tokgöz A. (2015). Kayırmacılık Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 4 (3), 541-560
- Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 35-380
- Yıldız, G. (2017). İstisnai Memurluk Kavramının Kayırmacılık ile İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19(3), 1045-1061
- Yılmaz, İ. (2007). *Türk Tarihinde Dalkavukluk ve İhanetler*. İstanbul: Selis Yayınları
- Yücel D. & Yücel R. (2020). Denetçi Girişimciliğinin Denetim Sorumluluğu Kayırmacılık ve Denetçi Bağımsızlığı Üzerindeki Etkileri. *Akademik MATBUAT*, <http://dergipark.gov.tr/matbuat>, 4 (2), 81-100

EKLER

Ek-1: Araştırma İzni



T.C.
TRABZON VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-82438636-605.99-31880092
Konu : Araştırma İzni
(Oya OYAL)

14/09/2021

VALİLİK MAKAMINA

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi 202735001-Oya AYAL'ın hazırlamakta olduğu "Örgütsel Dalkavukluk ve Kayırmayıcılık Arasındaki İlişkinin İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Algularına Göre İncelenmesi" isimli çalışması kapsamında İlimize bağlı Ortahisar İlçesinde resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle çalışma yapma isteği Müdürlüğümüz Araştırma İzinleri Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiştir.

Bahsi geçen çalışmanın eğitim öğretimi aksatmayarak yaz tatilinden 3 hafta öncesine kadar bitecek şekilde; 2021-2022 eğitim öğretim yılında Covid-19 kapsamında alınması gereken tedbirler dikkate alınarak yapılması gerekmektedir.

Araştırmacının 2020/2 sayılı genelge doğrultusunda hareket etmesi, izinsiz herhangi bir ses ve görüntü kaydı yapılmasına kesinlikle izin verilmemesi, elde edilen verilerin çalışma kapsamı dışında kullanılmaması, mühürlü anket ve ölçeklerin kullanılması ve sonuçların bir örneğinin Ar-Ge birimine teslim edilmesi kaydıyla, çalışmanın okul müdürlerinin de uygun göreceği zamanlarda ve kontrolünde uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Hızır AKTAŞ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
14/09/2021

Ömer ŞAHİN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Adres : Trabzon İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Strateji Geliştirme Şubesi (Ar-Ge Birimi)
Telefon No : 0 (462) 223 55 52
E-Posta: argetrabzon@gmail.com
Kop Adresi : meb@hs01.kop.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-oby>
Bilgi için: YUSUF ÇEBİ
Unvan : Öğretmen
İnternet Adresi: trabzonarga.meb.gov.tr
Faks: 4622302096

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 0daf-59c9-30a1-a8fe-c956 kodu ile teyit edilebilir.

Ek-2: Dalkavukluk Ölçeği Kullanım İzni

Ölçek Kullanım İzni Harici



8 Nis 2021 Per 22:46  

Sayın Hocam Merhabalar, Ben Oya AYAL, Rize Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisiyim. Örgütsel Dalkavukluk konusunda yapacağım bir çalışmada Dalkavukluk ölçeğinizi izniniz olursa kullanmak istiyorum. İyi günler diliyorum.

9 Nis 2021 Cum 01:25  

Merhaba Oya,

Çalışmanızda benim tarafımdan geliştirilen "Dalkavukluk Ölçeği"ni kullanabilirsiniz.

Çalışmalarında başarılar dilerim.

Sağlıcakla ve Hoşçakalın...

Dr. Erkan KIRAL

Ek-3: Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği Kullanım İzni



5 Tem 2021 17:18 ☆ ↶

Sayın Mustafa ERDEM,

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim Yönetimi yüksek lisans programında gerçekleştireceğim tez çalışmada "Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği"ni kullanabilmek için izninizi rica ediyorum. Teşekkür ederim, iyi çalışmalar.

saygılarımla,

Oya AYAL

6 Tem 2021 13:17 ☆ ↶

sayın Oya Ayal,

yüksek lisans tez çalışmada "Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği" kullanabilirsin, kolay gelsin

doç. dr. mustafa erdem

Ek-4: Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırma, RTEÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü EğitimYönetimi Yüksek Lisans programında yürütülen bir çalışmadır. Bu anket bilimsel bir araştırmada kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Ankette yer alan ifadelere, görev yaptığınız okuldaki durumu göz önünde bulundurarak içtenlikle cevap vermeniz araştırmanın amacına ulaşması bakımından önemlidir. Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız. Anketten elde edilen veriler yalnızca bu araştırma için kullanılacak, herhangi bir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Ankette isminizi belirtmenize gerek yoktur. Yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Oya AYAL

RTEÜ / Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL VE MESLEKİ BİLGİ FORMU
1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
2. Yaşınız: 21-30 yaş () 31-40 yaş () 41-50 yaş () 51 yaş ve üzeri ()
3. Çalıştığınız Okul Türü: İlkokul () Ortaokul ()
4. Branşınız : Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni (.....)
5. Mesleki kıdeminiz: 1-6 yıl () 7-12 yıl () 13-17 yıl () 18 yıl ve üzeri ()
6. Okuldaki hizmet süreniz: 3 yıl ve daha az () 4-6 yıl () 7-10 yıl () 11 yıl ve üzeri ()
7. Herhangi bir sendikaya üye misiniz? Evet () Hayır ()

Ek-5: Dalkavukluk Ölçeği

	Bana Tamamen Uygun	Bana Kısmen Uygun				Bana Kısmen Uygun	Bana Tamamen Uygun
1	☐	☐	Bazı öğretmenler yöneticinin verdiği görevi sorgulamadan kabul eder.	AMA	Bazı öğretmenler yöneticinin verdiği görevi işleri ise yerine getirir.	☐	☐
2	☐	☐	Bazı öğretmenler yöneticilere karşı gereğinden fazla saygılıdır.	AMA	Bazı öğretmenler yöneticilere karşı olması gereken saygıyı gösterir.	☐	☐
3	☐	☐	Bazı öğretmenler yöneticilerin duymak istediklerini söyler.	AMA	Bazı öğretmenler yöneticilere söylenmesi gerekenleri söyler.	☐	☐
4	☐	☐	Bazı öğretmenler yöneticilerin tüm fikirlerini hem fikir olmasa da onaylar.	AMA	Bazı öğretmenler yöneticilerle hem fikir olduğu düşünceleri onaylar.	☐	☐
5	☐	☐	Bazı öğretmenler yöneticilerin gözüne girmek için her türlü işte onlara yardımcı olur.	AMA	Bazı öğretmenler yöneticilerin gözüne girmek için her türlü işte onlara yardımcı olmaz.	☐	☐
6	☐	☐	Bazı öğretmenler yöneticilerin yanında olmak için sürekli fırsat kollar.	AMA	Bazı öğretmenler yöneticiler ile gerektiğinde görüşür.	☐	☐
7	☐	☐	Bazı öğretmenler çıkar sağlayacağı iş arkadaşlarının her türlü görüşünü destekler.	AMA	Bazı öğretmenler iş arkadaşlarının her türlü görüşünü desteklemez.	☐	☐
8	☐	☐	Bazı öğretmenler çıkar sağlayacağı iş arkadaşlarına gereğinden fazla saygılıdır.	AMA	Bazı öğretmenler iş arkadaşlarına olması gereken saygıyı gösterir.	☐	☐
9	☐	☐	Bazı öğretmenler çıkar sağlayacağı iş arkadaşlarına yardımcı olarak onları kendine bağlar.	AMA	Bazı öğretmenler çıkar sağlamak için iş arkadaşlarına yardımcı olarak onları kendine bağlamaya çalışmaz.	☐	☐
10	☐	☐	Bazı öğretmenler çıkar sağlayacağı iş arkadaşlarının iş yükünü paylaşır.	AMA	Bazı öğretmenler iş arkadaşlarının iş yükünü çıkar gözetmeksizin paylaşır.	☐	☐
11	☐	☐	Bazı öğretmenler çıkar sağlayacağı iş arkadaşlarının etrafındadır.	AMA	Bazı öğretmenler çıkar ilişkisi gözetmeksizin iş arkadaşlarının etrafındadır.	☐	☐
12	☐	☐	Bazı öğretmenler çıkar sağlayacağı iş arkadaşları hakkındaki düşünceleri olumsuz olsa bile o kişileri över.	AMA	Bazı öğretmenler iş arkadaşlarını onlar hakkındaki düşünceleri olumsuz olduğunda o kişileri över.	☐	☐

Ek-6: Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği

OKUL YÖNETİMİNDE KAYIRMACILIK ÖLÇEĞİ <i>Her maddede 1 en düşük, 5 en yüksek olmak üzere seçenekler sunulmuştur. Lütfen aşağıda belirtilen uygulamaların hangilerinde, ne sıklıkta kayırmacılık yapıldığını işaretleyiniz.</i>	<i>Hiçbir zaman</i>	<i>Nadiren</i>	<i>Bazen</i>	<i>Çoğu zaman</i>	<i>Her zaman</i>
1. Öğretmenlerin haftalık ders programlarının hazırlanmasında	1	2	3	4	5
2. Öğretmenlerin nöbet çizelgelerinin hazırlanmasında	1	2	3	4	5
3. Sınıf dağıtımının planlanmasında	1	2	3	4	5
4. Ders dağıtımının planlanmasında	1	2	3	4	5
5. Öğretmenlerin sosyal kulüp çalışmaları ile ilgili görevlendirilmelerinde	1	2	3	4	5
6. Öğretmenlerin belirli gün ve haftalarla ilgili görevlendirilmelerinde	1	2	3	4	5
7. Okulda oluşturulan kurullarda öğretmenleri görevlendirmede	1	2	3	4	5
8. Öğretmenler arasında işbölümü yapılmasında	1	2	3	4	5
9. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermede	1	2	3	4	5
10. Okulda yapılacak faaliyet ve etkinliklere katılacak öğretmenleri görevlendirmede	1	2	3	4	5
11. Okul içi görev dağılımında (iş yükü açısından)	1	2	3	4	5
12. Öğretmenlerin kural ihlallerinde (kılık, kıyafet, törene katılmama vb.)	1	2	3	4	5
13. Öğretmenlerin, derse zamanında veya geç girip çıkmalarında	1	2	3	4	5
14. Görevlerini gereği gibi yapmayan öğretmenler arasında	1	2	3	4	5
15. Öğretmenlere izin vermede	1	2	3	4	5
16. Öğretmenlerin şikâyetlerinin dikkate alınmasında	1	2	3	4	5
17. Öğretmenlerin üye oldukları sendikalarla ilgili	1	2	3	4	5
18. Öğretmenlerin cinsiyetleriyle ilgili	1	2	3	4	5
19. Öğretmenlerin siyasi görüşleriyle ilgili	1	2	3	4	5
20. Öğretmenler arasında, mesleki kıdemlerine göre	1	2	3	4	5
21. Öğretmenler arasında, memleketlerine göre	1	2	3	4	5
22. Öğretmenlerin branşlarıyla ilgili	1	2	3	4	5
23. Ödüllendirilecek öğretmenlerin teklif edilmesinde	1	2	3	4	5
24. Görevini aksatan öğretmenlerin cezalandırılmasında	1	2	3	4	5

ETİK KURUL KARARI



T.C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU

DEĞERLENDİRME RAPORU

Toplantı Tarihi : 10/08/2021

Toplantı K. Sayısı : 2021/190

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Oya AYAL, "Örgütsel Dalkavukluk ve Kayırmacılık Arasındaki İlişkinin İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi" isimli projesi kapsamında yürütülecek çalışmalar için izin talebi kurulunuzca değerlendirilmiş olup;

☒ Etik açıdan uygun bulunmuştur.

☐ Etik açıdan uygun bulunmamıştır.

☐ Etik açıdan önerilen değişikliklerin yapılmasıyla uygun bulunmuştur.

Prof. Dr. Ahmet İshak DEMİR

Başkan



Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Fener Mah. Zihni Derin Yerleşkesi 53100 RİZE
Tel: 0464 223 81 00 Faks: 0464 223 63 28
www.erdogan.edu.tr