

Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılıkla İlgili Algılarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Batman İli Örneği) ¹

Veysel OKÇU

Dr. Öğretim Üyesi, Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Siirt/Türkiye. veysel.okcu56@gmail.com

Zehra ADIGÜZEL

Yüksek Lisans Öğrencisi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt/Türkiye.

Muhammed İkbal GÖK

Yüksek Lisans Öğrencisi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt/Türkiye.

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Geliş: 15 Kasım 2018

Kabul: 26 Kasım 2018

Anahtar Kelimeler:

Kayırmacılık, Motivasyon, Öğretmen, Ortaokul

© 2018 PESA Tüm hakları saklıdır

ÖZET

Bu araştırmanın amacı ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algılarının öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Batman ili merkezinde bulunan 65 ortaokul (resmi-devlet kurumunda) görev yapmakta olan 1974 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise basit random (rastgele) yöntemiyle seçilen ve 25 ortaokulda görev yapan 403 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada Erdem ve Meriç (2012) tarafından geliştirilen "Kayırmacılık Ölçeği" ve developed By Mottaz (1985) tarafından geliştirilen ve Ertan'ın (2008) Türkçe'ye "Öğretmen Motivasyon Ölçeği" kulanılmıştır. Araştırmada değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri SPSS paket programı kullanılarak hesaplanmıştır. Araştırma sonucunda, genel olarak öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık ile ilgili algılarının düşük düzeyde, öğretmen motivasyonunun ise iyi düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık ile ilgili algıları ile öğretmenlerin motivasyonu arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yapılan regresyon analiz sonucunda ise öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algılarının öğretmen motivasyonunu anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

ARTICLE INFO

Article History:

Received: 15 Nov 2018

Accepted: 26 Nov 2018

Keywords:

Favoritism, Motivation, Teacher, Secondary School

© 2018 PESA All rights reserved

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the impact of secondary school teachers' perceptions related to favoritism in school management on the motivation of teachers. This research used the relational survey model. The research population of this study comprised of 1974 teachers in total, working in 65 secondary (1974 branch teachers) schools in Batman province during the 2017-2018 academic year. The sample consists of a total of 403 teachers working in 25 secondary schools selected by the random method. This research used the relational survey model. In this research, "Favoritism on School Management Scale" developed by Meriç (2012) and translated into Turkish by Ertan'ın (2008), developed By Mottaz (1985) "Teacher Motivation Scale" was used. In this context, descriptive statistics and correlation between variables were calculated using SPSS program. As a result of the study, it is understood that teachers' perceptions of favoritism in school management is "at a low level". It has been determined that the internal motivation of the secondary school teachers working in Batman province is "very good" and the external motivation is "good". It is determined that, according to the perception of the teachers, there is a negative and medium-level relationship between the favoritism on school management and the motivations of teachers. As a result of the regression analysis is that the levels of teachers internal and external motivation is a stronger predictor on favoritism in school management.

¹ Bu araştırma 28-30 Haziran 2018 tarihlerinde İtalya'nın Venedik şehrinde düzenlenen "4. Uluslararası Politik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Kongresi'nde (ICPESS)" sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

GİRİŞ

Toplumsal açık sistem olan okullarda iş ve işlemlerde etik kurallara uyulmaması, işgörenlerin iş motivasyonuna ve okullarına karşı olumsuz yönde etki etmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin etik kurallara göre yapılmamasının nedenlerinden biri de yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışlarıdır (Okçu ve Uçar, 2016; Polat ve Kazak, 2014). Kayırmacılık, insanlığın kuruluşundan günümüze kadar olan politik davranışlar üzerinde önemli etkisi olan (Kuznar ve Frederick, 2005), yönetim olgusunun içindeki hastalıklardan ve profesyonel olmayan etik dışı davranışlardan biridir (Büte, 2011;Çınar, 2009). Yöneticilerin dürüst ve tarafsız davranışı hakkında kuşku duymak, öğretmenlerin ve diğer işgörenlerin moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen önemli faktörlerden biridir (Küçükkaraduman, 2006). Dolayısıyla da okul yönetiminde kayırmacı tutum ve davranışlar işgörenlerin motivasyonunu etkileyen önemli bir değişken olarak dikkat çekmektedir.

Dünyanın her bölgesinde az ya da çok, iletişim teknolojilerinde, yazılı ve görsel medyada etik dışı davranışlara rastlamak olasıdır (Aydoğan, 2009). Günümüz toplumlarında demokrasi bir yaşam ve yönetim biçimi olmasına rağmen, kayırmacı tutum ve davranışlar sürekli olarak gündemde yer edinmektedir (Kuznar ve Frederick, 2005). Kayırmacı tutum ve davranışlar hem gelişmemiş ülkelerde hemde gelişmiş ülkelerde de görüldüğü belirtilmektedir (Özsemerci, 2003). Siyasal atamaların yaygınlaşmasıyla yakın eş-dost, akraba vb. nedenlerle işe almada kayırmacılık yapılması gibi hep süregelen tutum ve davranışlar, Türk kamu bürokrasisinin hizmet sunma niteliğini önemli oranda olumsuz etkilemektedir (Yıldırım, 2013). Aydoğan'ın (2009) yaptığı araştırmada, Türk eğitim sistemi içerisinde yer alan birçok kurumda, il ve merkezi yönetimde kayırmacılık uygulamalarının yaygın olduğu vurgulanmaktadır. Tüm bunların aksine olarak da, yapılan bazı araştırmalarda ise okul yönetiminde kayırmacılık uygulamasına rastlanılmaması (Tabancalı, 2018), Türk eğitim sistemi ve geleceği açısından anlamlı ve umut verici bir bulgu olarak nitelendirilebilir.

Kayırmacılık, kamu görevi yürüten işgörenin, kendisine yakın olan kişileri haksız yere ve yasalara aykırı olarak desteklemesi ve koruması olarak tanımlanabilir (Aktan, 2001; Erdem ve Meriç, 2013; Ozsemerci, 2003; Tarhan, Genckaya, Ergul, Ozsemerci ve Ozbaran, 2006;Turgut, 2007). Hem örgütsel hemde bireysel bağlamda başarısızlığın temel etkenlerinden biri olarak ifade edilen kayırmacılık, maddi bir çıkar gözetmeksizin dolaylı yoldan fayda sağlayan bir tutum ve davranıştır (Büte, 2011). Diğer bir ifade ile kamu hizmetinde bulunan işgörelere ayrıcalık tanınması, maddi bir çıkardan çok bir takım manevi bağlılıklar aracılığıyla gerçekleştiği söylenebilir (Erdem ve Meriç, 2013). Örgütsel yapı içerisinde yönetici konumunda bulunan kayıran taraf prestij ve iktidar elde ederken, kayırılanın elde ettiği ise anlık ihtiyaçlarının karşılanması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Kurtoğlu, 2012).

Kayırmacılık, kamu bürokrasisi ve politik karar alma sürecinde “yozlaşma türü” (Aktan, 2001; Kayabaşı, 2005) olarak ifade edilmekte ve çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bunlar sırasıyla “Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)”, “Eş-Dost Kayırmacılığı (Kronizm)”, “Siyasal Kayırmacılık (Partizanlık)”,

“Hizmet Kayırmacılığı”, “Patronaj” ve “Cinsel Kayırmacılık” olmak üzere altı başlık altında toplanabilir (Akalan, 2006; Akan ve Zengin, 2018; Aktan, 2001; Aydoğan, 2009; Büte, 2011; Erdem ve Meriç, 2013; Erdem, Çeribaş ve Karabaş, 2013; Kurt ve Doğramacı, 2014; Meriç, 2012; Özsemerci, 2003; Polat ve Kazak, 2014). Örgütsel hayatta en sık karşı karşıya kalınan akraba kayırmacılığıdır (Nepotizmdir). Özü itibarıyla akraba kayırmacılığından çok farkı olmayan eş-dost kayırmacılığı (kronizm), kişinin hemşerisi olma, aynı okula gitme durumu, aynı mahallede yaşama, aynı sosyal grup içinde yer alma gibi arkadaşlık ve dostluklardan kaynaklanabilmektedir (Çakır, 2014).

Yönetimde kayırmacılık, ekonomik bir çıkar gözetmeksizin, yöneticilerin iktidarda kalma mücadelesi, kendi çıkarlarını koruma arzusu ve fırsatlara ortak olma beklentileri doğrultusunda gerçekleşmektedir (Barut, 2015). Hayajneh, Dwairi ve Udeh (2008) tarafından yapılan araştırmada, akraba kayırmacılığının (nepotism) yönetsel faaliyetlerde olumsuz bir yaptığı vurgulanmaktadır. Okul yönetimi açısından kayırmacılık ise, yöneticinin kendisine yakın hissettiği çalışanları hak etmedikleri halde yasalara aykırı olarak desteklemesi ve koruması (Erdem ve Meriç, 2013) şeklinde ifade edilebilir. Okul yöneticisinin sergilediği kayırmacı tutum ve davranışlar, öğretmenlerin psikolojileri üzerinde olumsuz etki yapmakta ve bu etkiler de, öğretmenlerde yabancılaşmaya yol açmakta (Pounder ve Blase, 1988), öğretmen motivasyonu ve performansını düşürmekte, iş doyumlarını yok etmekte (Aydın, 2016; Argon, 2016), örgütsel bağlılıklarını azaltmakta (Karahana ve Yılmaz, 2014; Okçu ve Uçar, 2016), çalışma şevklerini kırmakta, adalet ve güven duygusunu zedelemektedir (Akan ve Zengin, 2018; Argon, 2016; Spaulding, 1997). Ayrıca, kayırmacı tutum ve davranışlardan meydana gelen haksız rekabet kurumun çalışma atmosferini, işgörenlerin iş tatminini ve bunun tetiklemeyle örgütsel adanmışlıklarını azaltmaktadır (Araslı, Bavik ve Ekiz, 2006). Turhan'ın (2014) yaptığı araştırmada ise okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarının yöneticiye ve meslektaşlara güveni olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Nadler ve Schulman'a (2006) göre ise örgütte adalet ilkesinin zedelenmesine neden olmaktadır.

Bireylerin örgüte karşı tutum ve davranışları örgütlerin devamı için önemlidir. Örgütteki işgörenlerin davranışlarını önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren ve davranışa iten faktörlerden birisi de motivasyondur. Motivasyon, hem örgütün hemde işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek bir çalışma ortamı oluşturmak amacıyla, işgörenlerin harekete geçmesi için etkilenmesi ve istekli hale getirilme süreci ve potansiyel bir güç (Can, 1994:157; Özdemir ve Moradova, 2008) olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin etkili ve verimli olabilmeleri için, çalışma motivasyonlarının da iyi olması büyük önem arz etmektedir. Ayrıca öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek düzeyde olması öğrencilerin de başarıları üzerinde pozitif etki etmesi bağlamında önemlidir (Recepoglu, 2013). Eğitim sisteminin üretim alt merkezi konumundaki okulların etkili ve verimli olması yönetici ve öğretmenlerin olumlu bir çalışma ortamı bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler öncelikli olarak öğretmenlerin moral ve motivasyon düzeyleri ile ilgilenmelidir (Ünal, 2000). Bu

bağlamda motivasyon, verimli ve üretken olmanın ayrılmaz bir parçasıdır (Özdemir ve Muradova, 2008).

Motivasyon örgüt üyelerinin davranışlarını önemli ölçüde hem etkiler ve hem de yönlendirir (Örücü ve Kanbur, 2008). Öğretmenler hem kendi değer verdikleri amaç, ihtiyaç ve beklentilerle, hem de yöneticilerin onların ihtiyaç ve beklentilerini yakından gözlemlemesi ile uygun motivasyon araçları, ödülleri veya çıktıkları sunmalarıyla motive olurlar (Kaya, Yıldız ve Yıldız, 2013). Okulda öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen faktörlerden bir tanesi de okul yöneticilerinin tavır ve davranışlarıdır. Bu nedenle, okul yöneticileri, okulun etkili olması ve öğretmenlerin mesleklerini yüksek bir motivasyonla yapabilmeleri için gereken desteği sağlaması gerekir (Özdemir, Kartal ve Yirci, 2014). Özgan ve Aslan'ın (2008) yaptığı araştırmada okul yöneticilerin iletişim biçimi ile öğretmenlerin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticileriyle olan iletişimi, mesleki bilgi ve becerileri, okul ikliminin olumlu olması öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Mesleki motivasyonu sağlanmış olan öğretmen mesleğini en doğru şekilde icra edebilmenin yol ve yöntemlerini araştırarak ardından bu bulguları sınıfında uygulamaya çalışacak ve önem verecektir (Aydın ve Özçelik, 2015). Bu sayede daha nitelikli bir eğitim ve öğretim süreci gerçekleştirilebilir.

Kayırmacılık, örgütleri tehdit eden ve liyakat sisteminin karşısında yer alan bir yozlaşma türüdür (Tabancalı, 2018). Dolayısıyla da okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlar sergileyip sergilemedikleri, eğer kayırmacılık yapılıyor ise de bunun daha çok hangi boyutlarda olduğunu öğretmen algılarına dayalı olarak ortaya çıkartılması bu araştırma açısından önem arz etmektedir. Çünkü eğitimin temel uygulayıcısı olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin uygulamalarında adaletli davranmadıklarını düşünmelerinin hem öğretmenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini, hem motivasyonlarını hemde okul yöneticileriyle olan ilişkilerini vb. olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir. Bu bağlamda daha kaliteli bir eğitim öğretim sürecinin oluşmasına engel olunabilecektir. Buna ilaveten öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algıları öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik literatürde çok az yapılmış araştırmaya rastlanılmıştır. Bu durum araştırmanın alana katkı da bulunması açısından önemlidir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Okul Yönetimindeki Kayırmacılığın Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

Kayırmacılık, en çok karşılaşılan siyasal bir yozlaşma türü olarak özellikle kamuda görev alacak işgörenlerin seçim ve istihdamında liyakat sistemine bakılmaksızın, siyasetçi veya bürokratların kendine yakın hissettikleri işgörelere öncelik vermesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Çoban, 1999). Özellikle demokrasi, performans, adalet, eşitlik ve hak gibi kavramlara önem verilmeyen ve liyakat sisteminden uzak durulan her toplumsal düzen içerisinde ortaya çıkabilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014). Kayırmacı tutum ve davranışların olduğu okullarda işe karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergileme,

işten kaçma, örgüte bağlılığın azalması, öğretmenlerde okul yöneticilerine karşı güvensizlik oluşması, öğretmen motivasyonunun azalması gibi sonuçlara yol açtığı söylenebilir. Yöneticilerin dürüst ve tarafsız davranışlarından kuşku duymak, öğretmenlerin ve diğer işgörenlerin moral motivasyonlarını azaltan önemli faktörlerdendir (Küçükkaraduman, 2006).

Motivasyon kavramı ise hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek (Eren, 2007), bir amaç doğrultusunda davranışı harekete geçiren güç (Öztürk ve Dünder, 2003) olarak ifade edilmektedir. Motivasyon sürecinde bireyin hedefinin olması, hedefe ulaşmak için içsel bir gücün devreye girmesi ve bu gücün ya da enerjinin bireyi harekete geçirmesi beklenir (Önen ve Tüzün, 2005). Motivasyon, işgöreni bir davranışı sergilemeye istekli hale getirme, harekete, eyleme geçiren faktör olarak değerlendirilebilir. Bu harekete geçirme eylemi içsel ve dışsal motivasyon olarak ifade edilebilir. Birincisi içten gelen arzu ve istek denilir ki buna içsel motivasyon denilir (Çalış, 2012). Bireyin bir göreve ya da yapacağı işe karşı kendi ilgisi, merakı ya da elde etmek isteği doyum doğrultusunda şekillenen bir güdüdür (Joo ve Lim, 2009). Gagne ve arkadaşları (2010) içsel motivasyona sahip bir bireyin bir işi zevkli ve ilginç olduğu için yaptığını vurgulamaktadır. İçsel motivasyon boyutu, doğrudan işin doğasıyla ilgili olup işin içeriğinden kaynaklanmaktadır (Mottaz, 1985). İşin ilgi çekici olması, zor bir iş olması, çalışan açısından önemi, kişinin yetenek ve becerilerini kullanabileceği bir iş olması, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirimler sunması gibi faktörler içsel motivasyon kavramı ile ifade edilmektedir (Ertan, 2008). İçsel motivasyonu yüksek olan işgörenlerin çalışma atmosferinin daha iyi olduğu ve örgütün etkililiğinde ise bunun gerekli olduğu ifade edilmektedir (Cremer, 2006). İkincisi ise başka bireylerin para, ikramiyeler, ödül, terfi vs. kullanarak işgöreni bir davranışı sergilemeye istekli hale getirilmesi olarak ifade edilebilir. Buna da dışsal motivasyon denilir (Çalış, 2012). İşgörenin bir görevi yada işi, faaliyetin dışında bir şey elde etmek için yani yaptığı işi ücret almak için yapıyorsa, bu durum dışsal motivasyon kavramı ile ifade edilmektedir (Murpy ve Alexander, 2000). İçsel motivasyonda eylemin kendisi ödül iken, dışsal motivasyon içselliğin aksine ceza ve ödüllere dayanır (Hoy ve Miskel, 2010). Dışsal motivasyon boyutu çalışma ortamındaki fiziksel şartların uygunluğu, ücret eşitliği, ikramiyeler, ödüller, yükselme fırsatı ve iş güvencesi gibi faktörler kapsar (Mottaz, 1985). İçsel ve dışsal motivasyon araçları içerik olarak farklı olmakla birlikte işgören motivasyonu üzerinde her iki grup motivasyon aracının pozitif bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (Wiersma, 1992, akt. Dünder, Özutku ve Taşpınar, 2007).

Okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar öğretmenlerin okulda motivasyonunu artıran en önemli faktörlerden biridir (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Bu nedenle, okul yöneticileri, okulda etkili ve verimli hizmet sunabilmek ve öğretmenlerin görevlerini şevkle ve arzu ile yapabilmeleri için gereken moral ve desteği sağlaması gerekir (Özdemir, Kartal ve Yirci, 2014). Özgan ve Aslan'ın (2008) yaptığı araştırmada okul yöneticilerin iletişim biçimi ile öğretmenlerin motivasyonu arasında anlamlı bir olduğunu belirlemiştir. Dolayısıyla motive olmuş olan öğretmen

mesleğini en iyi şekilde yapabileceği yol ve yöntemleri bulup inceleyerek, elde ettiği yeni bilgi ve becerileri sınıf ortamında uygulamaya geçirecek ve daha etkili olabilecektir (Aydın ve Özçelik, 2015). Ancak okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarından uzak durması, motivasyonu yüksek olan nitelikli işgörenlerin etkililiği ve verimlilikleri üzerinde pozitif yönde etkilere neden olabilmektedir (Akan ve Zengin, 2018). Büte (2011), yönetsel faaliyetlerde kayırmacılığın artmasıyla işgörenlerin iş stresinin arttığını, iş doyumunu, motivasyonunu ve örgütsel güveni zedelediğini belirtmiştir. Buna ilaveten Polat ve Kazak (2014) ise yaptığı araştırmada yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışları, işgörenlerin yöneticiye olan güveni ve işgörenlerin iş motivasyonu azalttığını belirtmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algıların öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara araştırmada cevap aranmıştır.

- 1.Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılıkla (planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme alt boyutlarında) ilgili algıları nasıldır?
2. Ortaokul öğretmenlerininmotivasyona (içsel ve dışsal motivasyon alt boyutunda)ilişkin algıları ne düzeydedir?
- 3.Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algıları ile öğretmenlerin motivasyonuarasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 4.Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algıları öğretmenlerin motivasyonunu anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırma da öğretmenlerin kayırmacılıkla ilgili algılarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini inceleme konusu yaptığı için ilişkisel tarama modelinde dizayn edilmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasında değişim varlığını veya derecesini belirlemek ve neden-sonuç ile ilgili ipuçlarını elde etmek amacıyla yapılır (Karasar, 2007:81). Araştırma modelinde biri bağımsız biri bağımlı olmak üzere iki değişken bulunmaktadır. Okul yönetiminde kayırmacılık ve alt boyutları araştırma modelinin bağımsız değişkenini, bağımlı değişkenini ise öğretmen motivasyonu ve alt boyutları oluşturmaktadır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Batman ili merkezinde bulunan 65 ortaokul (resmi-devlet kurumunda) görev yapmakta olan 1974 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise basit random (rastgele) yöntemiyle seçilen ve 13 ortaokulda görev yapan 403 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 203'ü (%50.4) erkek ve 200'ü (%49.6) ise

kadındır. Örneklemdeki öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde 1-5 yıl arasında olanlar 161 (%40), 6-10 yıl arası olanların sayısı 131 (%32.5), 11-15 yıl arası olanların sayısı 71 (%17.6), 16 yıl ve üstü olanların sayısı ise 40'dır (%9.9). Öğretmenlerin sendika durumları incelendiğinde ise öğretmenlerin 244'ü (%60.5) sendikalı ve 159'u ise (% 39.5) herhangi bir sendikaya üye değildir. Buna göre örneklemdeki öğretmenlerin yarısı erkek diğer yarısı ise kadındır. Ayrıca %40'ının ise mesleki kıdeminin 5 yıl ve daha az olması dikkat çekmektedir.

Veri Toplama Araçları

Öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algılarını belirlemek amacıyla Erdem ve Meriç (2012) tarafından geliştirilen "Okul Yönetiminde Kayırmacılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek "planlama (4 madde), örgütlenme (7 madde), koordinasyon (5 madde) ve değerlendirme (9 madde)" olmak üzere toplam dört alt boyuttan ve yirmi beş maddeden oluşmaktadır. Yeterlik Düzeyleri 5'li likert olarak düzenlenmiştir. 1-1,79 (Çok düşük/Hiçbir zaman), 1,80-2,59 (Düşük/Nadiren), 2,60-3,39 (Ortalama/Bazen), 3,40-4,19 (Ortalama Üstü, /Çoğu zaman), 4,20-5,00 (Yüksek/Her zaman)'dır.

İkinci ölçek ise, Mottaz'ın (1985) geliştirdiği ve Ertan'ın (2008) Türkçeye uyarladığı "Öğretmen Motivasyon Ölçeği" kullanılmıştır. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek, 5'li likert tipinde ve 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin, içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. İçsel motivasyon alt boyutunda 1-9.maddeler ve dışsal motivasyon alt boyutunda ise 10-24.maddeler yer almaktadır. Ölçek maddeleri "kesinlikle katılmıyorum" (1,00-1,80), "katılmıyorum" (1,81-2,60), "fikrim yok" (2,61-3,40), "katılıyorum" (3,41-4,20) ve "kesinlikle katılıyorum" (4,21-5,00) şeklinde puanlanmaktadır. Aşağıdaki Tablo 1.'de okulda yönetiminde kayırmacılık ve öğretmen motivasyonu ölçeklerine ilişkin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları belirtilmiştir.

Tablo1. Kayırmacılık ve motivasyon ölçeklerine ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları

| Boyut | Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları |
|-----------------------|--------------------------------------|
| Motivasyon (Toplam) | .78 |
| İçsel Motivasyon | .74 |
| Dışsal Motivasyon | .75 |
| Kayırmacılık (Toplam) | .92 |
| Planlama | .88 |
| Örgütlenme | .93 |
| Koordinasyon | .73 |
| Değerlendirme | .82 |

Yapılan analiz sonucunda genel olarak öğretmenlere uygulanan "Kayırmacılık Ölçeği"

Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .92, Motivasyon Ölçeği Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .78 olarak hesaplanmıştır. Kayırmacılık ve motivasyon alt boyutlarına ilişkin güvenirlik katsayılarına ilişkin analiz sonucu ise Tablo 1.'de görülmektedir. Buna göre her iki ölçeğinde güvenilir olduğu söylenebilir.

Verilerin Analizi

Batman il merkezinde bulunan 13 ortaokulda görev yapan toplam 520 öğretmene ölçekler uygulanmıştır. Ölçek uygulama çalışmalarından sonra eksik veya doldurulmayan ölçekler ayıklandıktan sonra geriye kalan 403 ölçek değerlendirmeye uygun görülmüştür. Araştırmaya katılım, gönüllülük esasına göre yapılmıştır. Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri SPSS programı kullanılarak hesaplanmıştır. Araştırmaya ait hipotezler $p < .01$ ve $p < .05$ anlamlılık düzeyinde test edilmişlerdir.

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verileredeyalı oluşturulan bulgulara yer verilmiştir. Bulgular, araştırmanın alt problemlerine uygun sırayla düzenlenmiştir.

Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılıkla İlgili Algıları ile Öğretmenlerin Motivasyonuna İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Tablo 2.'de araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algıları ve öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 2. Kayırmacılık ve motivasyon değişkenleri ve alt boyutlarına ait betimsel istatistikler

| Değişkenler | N | \bar{X} | Ss | Düzeyi |
|------------------------------|-----|-----------|-----|-----------------|
| Kayırmacılığın Alt Boyutları | | | | |
| Planlama | 403 | 2.00 | .87 | Düşük Düzeyde |
| Örgütlenme | 403 | 1.97 | .86 | Düşük Düzeyde |
| Koordinasyon | 403 | 1.98 | .92 | Düşük Düzeyde |
| Değerlendirme | 403 | 2.00 | .68 | Düşük Düzeyde |
| Kayırmacılık (Toplam) | 403 | 1.99 | .71 | Düşük Düzeyde |
| Motivasyonunun Alt Boyutları | | | | |
| İçsel Motivasyon | 403 | 4.22 | .55 | Çok iyi Düzeyde |
| Dışsal Motivasyon | 403 | 3.50 | .66 | İyi Düzeyde |
| Motivasyon (Toplam) | 403 | 3.77 | .46 | İyi Düzeyde |

Yukarıdaki Tablo 2.'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin genel olarak okul yönetiminde kayırmacılık ile ilgili algılarının ($\bar{x}=1,99$ $Ss=.71$) “düşük düzeyde” olduğu tespit edilmiştir. Kayırmacılığın planlama ($\bar{x}=2.00$, $Ss=.87$), örgütlenme ($\bar{x}=1.97$, $Ss=.86$), koordinasyon ($\bar{x}=1.98$, $Ss=.92$) ve değerlendirme ($\bar{x}=2.00$, $Ss=.68$) alt boyutlarındaki algılarının ise benzer şekilde “düşük düzeyde” olduğu görülmektedir.

Batman ilinde görev yapan ortaokul öğretmenlerinin içsel motivasyonu ($\bar{x}=4.22$, $Ss=.55$) “kesinlikle katılıyorum” ya da çok iyi düzeyde, dışsal motivasyonu ise ($\bar{x}= 3.50$, $Ss=.66$) “katılıyorum” yada “iyi düzeyde” olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin genel olarak motivasyonları ise ($\bar{x}= 3.77$, $Ss=.46$) “iyi düzeyde” oldukları belirlenmiştir.

Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılıkla İlgili Algıları ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Aşağıdaki Tablo 3.’de okul yönetiminde kayırmacılıkla öğretmen motivasyonu değişkenleri arasındaki ilişkilere ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3. Okul yönetiminde kayırmacılık ile öğretmen motivasyonu değişkenleri arasındaki korelasyona ait bulgular

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-------------------------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1 İçsel Motivasyon | 1 | | | | | | | |
| 2 Dışsal Motivasyon | ,374** | 1 | | | | | | |
| 3 Motivasyon (Toplam) | ,725** | ,910** | 1 | | | | | |
| 4 Planlama | -,224** | -,269** | -,300** | 1 | | | | |
| 5 Örgütlenme | -,328** | -,292** | -,363** | ,739** | 1 | | | |
| 6 Koordinasyon | -,251** | -,266** | -,310** | ,640** | ,714** | 1 | | |
| 7 Değerlendirme | -,324** | -,267** | -,343** | ,606** | ,745** | ,662** | 1 | |
| 8 Kayırmacılık (Toplam) | -,331** | -,312** | -,380** | ,820** | ,925** | ,853** | ,887** | 1 |

Yukarıdaki Tablo.3’de görüldüğü gibi, genel olarak öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algılarının öğretmen motivasyonu arasında [$r= -.38$]negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.Buna ilaveten,öğretmenlerin genel motivasyonu ile okul yönetiminin tüm alt boyutlarındaki planlama [$r= -.30$] , örgütlenme [$r= -.36$], koordinasyon [$r= -.31$] ve değerlendirme [$r= -.34$] alt boyutlarındaki kayırmacılıkla ilgili algıları arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Öğretmen motivasyonunun içsel alt boyutu ile kayırmacılığın örgütlenme [$r= -.33$] ve değerlendirme [$r= -.32$]alt boyutu arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu; planlama [$r= -.22$] ve koordinasyon [$r= -.25$] alt boyutundaki kayırmacılık algıları arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.Buna ilaveten, öğretmen motivasyonunun dışsal alt boyutu ile planlama [$r= -.27$], örgütlenme [$r= -.29$], koordinasyon [$r= -.27$] ve değerlendirme [$r= -.27$] alt boyutlarındaki kayırmacılık algıları arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Kayırmacılıkla İlgili Algılarının Öğretmen Motivasyonu Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi İle İncelenmesi

Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin,okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algıları ile öğretmen motivasyonu ve alt boyutlarının yordanmasına ilişkin ilişkin regresyon analiz sonuçları aşağıdaki Tablo

4’de gösterilmektedir.

Tablo 4. Değişkenler Arasındaki Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

| Yordanan Değişken (Motivasyon) | Yordayıcı Değişken (Kayırmacılık) | β | t | p |
|---|-----------------------------------|---------|--------|--------|
| İçsel Motivasyon | planlama | .069 | .886 | .376** |
| | örgütlenme | -.265 | -2.691 | .007** |
| | koordinasyon | .001 | .013 | .99** |
| | değerlendirme | -.188 | -2.562 | .011** |
| R=.124, R ² = .115 , F(1-402)=14.023 | | | | |
| Dışsal Motivasyon | planlama | -.090 | -1.229 | .220** |
| | örgütlenme | -.113 | -1.279 | .024** |
| | koordinasyon | -.093 | -1.065 | .288** |
| | değerlendirme | -.094 | -1.034 | .302** |
| R=.098, R ² = .089, F(1-402)=10.855 | | | | |
| Motivasyon (Toplam) | planlama | -.038 | -.537 | .59** |
| | örgütlenme | -.189 | -2.195 | .029** |
| | koordinasyon | -.067 | -.807 | .42** |
| | değerlendirme | -.141 | -1.950 | .052** |
| R=.146, R ² = .138, F(1-402)=17.056 | | | | |
| $p \leq .01^{**}$ | | | | |

Yukarıdaki Tablo 4’de görüldüğü gibi,yapılan regresyon analiz sonucunda öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algıları ile motivasyonun içsel alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki ($R=.124, R^2 = .115, F(1-402)=14.023, p \leq .01$) bulunmaktadır. Tablodaki F değeri regresyona alınan bağımsız değişkenin bir bütün olarak bağımlı değişkeni anlamlı biçimde yordadığını göstermektedir. Yordayıcı değişken olarak kayırmacılığın öğretmen motivasyonunun içsel ($p \leq .01$) alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Ancak öğretmenlerin içsel motivasyonu üzerinde okul yönetiminde kayırmacılığın planlama ($\beta = -.069, p > .01$) ve koordinasyon ($\beta = -.001, p > .01$) alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmüştür. Standartize edilmiş (β) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde öğretmenlerin yönetimde kayırmacılık ile ilgili algılarının öğretmen motivasyonunun içsel alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.Başka bir ifadeyle ortaokul öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algı düzeyleri azaldıkça öğretmenlerin içsel motivasyonlarının artabileceği söylenebilir. Ya da öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algı düzeyleri arttıkça öğretmenlerin içsel alt boyuttaki motivasyonlarının azalabileceği söylenebilir. Adı geçen değişkenle birlikte içsel motivasyon alt boyutunda toplam varyansın % 12’sini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, araştırmada öğretmenlerin içsel motivasyona ilişkin algıları toplam varyansın %12’si öğretmenlerin yönetimde kayırmacılıkla ilgili özellikleriyle açıklanabileceği, içsel motivasyon puanındaki %88’lik değişimin ise diğer değişkenlerle açıklanabileceği saptanmıştır.

Yapılan regresyon analiz sonucunda öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algıları ile dışsal motivasyon alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki ($R=.098, R^2 = .089, F(1-402)=10.855,$

$p \leq .01$) bulunmaktadır. Yordayıcı değişken olarak kayırmacılığın öğretmen motivasyonunun dışsal ($p \leq .01$) alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Standartize edilmiş (β) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde öğretmenlerin yönetimde kayırmacılık ile ilgili algılarının öğretmen motivasyonunun dışsal alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algı düzeyleri arttıkça öğretmenlerin dışsal motivasyonlarının azalabileceği söylenebilir. Adı geçen değişkenle birlikte dışsal motivasyon alt boyutunda toplam varyansın %9'unu açıklamaktadır.

Araştırmada yapılan regresyon analiz sonucunda öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algı düzeyleri ile genel olarak öğretmen motivasyonu (içsel ve dışsal alt boyutu birlikte) arasında anlamlı bir ilişki ($R = .146$, $R^2 = .138$, $F(1-402) = 17.056$, $p \leq .01$) bulunmaktadır. Yordayıcı değişken olarak kayırmacılığın öğretmen motivasyonunu ($p \leq .01$) anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Görüldüğü üzere yöneticilerin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algıları öğretmenlerin motivasyonları üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışları, öğretmenlerin dışsal motivasyona oranla, içsel motivasyonları üzerinde daha fazla olumsuz etki yaptığı görülmüştür. Buna göre ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algı düzeyleri azaldıkça öğretmenlerin genel olarak motivasyonlarının artabileceği söylenebilir. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algıları düzeyleri arttıkça öğretmenlerin genel anlamda motivasyonlarının düşebileceği söylenebilir. Adı geçen değişkenle birlikte genel olarak öğretmen motivasyonu toplam varyansın %14'ünü açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, araştırmada öğretmenlerin genel olarak motivasyon düzeylerine (içsel ve dışsal motivasyonları) ilişkin algılarında toplam varyansın %14'ü öğretmenlerin yönetimde kayırmacılıkla ilgili özellikleriyle açıklanabileceği, öğretmen motivasyonu puanındaki %86'lık değişimin ise diğer değişkenlerle açıklanabileceği belirlenmiştir. Sonuç olarak, okul yönetiminde öğretmenlerin kayırmacılıkla ilgili algıların öğretmenlerin motivasyonları üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etki yaptığı söylenebilir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırma bulgularına ilişkin tartışmaya, araştırma sonucuna ve önerilere yer verilmektedir.

Yapılan bu araştırma sonucunda olduğu gibi, birçok araştırmada düşük düzeyde de olsa okul yönetiminde kayırmacılık yapıldığına yönelik sonuçlar bulunmaktadır. Bu araştırmada, okul yönetiminin “planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme” alt boyutlarında kayırmacılık yapıldığına dair ortaokul öğretmenlerinin algıları “düşük düzeyde” olduğu belirlenmiştir. Buna göre okul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarını nadiren de olsa sergiledikleri söylenebilir. Bu bulgu, Akan ve Zengin (2018), Aydın (2016), Karademir (2016), Kazancı (2010), Meriç (2012), Meriç ve Erdem (2013), Okçu ve Uçar (2016); Polat ve Kazak (2014) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarını destekler niteliktedir. Aydoğan'ın (2012) akademik personel üzerinde yaptığı araştırmada, yöneticilerin çeşitli alanlarda kayırmacılık yaptığına dair görüş beyan etmişlerdir. Asunakutlu ve Avcı

(2010) yaptığı araştırmada kayırmacılık algısının “terfi boyutu”, “işlem boyutu” ve “işe alma boyutunda” ortaya çıktığını ortaya koymuştur. Çelik ve Erdem’in (2012) üniversitedeki idari personelin görüşlerine dayalı olarak yaptıkları araştırmada kayırmacılık yapıldığını saptamışlardır. Argon’un (2016) yaptığı nitel araştırmada ise, yöneticiler okullarda siyasi, eş, dost, akraba, cinsiyet, sendika, ödül-ceza, görevde yükselme ve kendi menfaatleri konularında kayırmacılık yaptığını ve bunun sonucu okuldaki işgörenlerin kendilerine, yöneticiye, kuruma, hizmetin yürütülmesine ve çalışma iklimine yönelik olumsuz durumların ortaya çıkmamasın neden olduğunu tespit etmiştir. Aydoğan’ın (2012) yaptığı araştırmada, aynı politik görüşe sahip olmak, aynı din ve ideolojiye sahip olmak, aynı okulda çalışıyor olmak, ilişki halinde olmak, hemşehricilik, karşı cinsten olmak veya aynı ırktan olmak gibi sebepler, akademik personel tarafından kayırmacılığın nedenleri olarak görülmektedir. Örgütler ancak her işgörenin ortaya koyacağı katkı ile başarıya ulaşabilir. Özkanan ve Erdem’in (2014) kamu kurumlarına yönelik yaptığı araştırmada iş yükünün tanıdık kayırmacılığı ile anlamlı ilişkisinin olmadığı fakat terfide kayırmacılık ile anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yöneticilerin tanıdıklarını terfi ettirmeleri, terfi etmemiş çalışanlarda iş yükü algısını artırdığı sonucunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla kurumlarda terfilerin kayırmacılıktan uzak bir şekilde yapılması önem arz etmektedir. Öte yandan kayırmacılık bireysel ve örgütsel başarıya önemli zararlar vermektedir. Nepotizm veya kayırmacılığın olduğu örgütlerde hem bireysel hem de örgütsel anlamda performans düşüklüğü ve verimsizlik ortaya çıkabilecektir (Karacaoğlu ve Yörük 2012). Tabancalı’nın (2018) yaptığı araştırmanın sonucu ise yukarıda belirtilen araştırma sonuçlarının aksine olarak, öğretmenlerin okullarında hiçbir zaman kayırmacılık yapılmadığını beyan etmişlerdir. Böyle araştırma sonuçlarıyla karşılaşılması ise eğitim örgütlerinin geleceği açısından umut verici niteliktedir.

Araştırma sonucunda, ortaokul öğretmenlerinin içsel motivasyonu “çok iyi” düzeyde, dışsal motivasyonu “iyi düzeyde” olduğu ve öğretmenlerin genel olarak motivasyonları ise “iyi düzeyde” olduğutespit edilmiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin iş motivasyonlarının iyi düzeyde olması öğretmenlerin etkili ve verimli olabilmeleri, iş doyumları ve iş performansları açısından büyük öneme sahiptir (Okçu ve Anık, 2017). Buna göre öğretmenler, kendilerini okulun önemli bir çalışanı olarak gördükleri saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmaya katılan öğretmenlerin meslekleriyle ilgili özellikle içsel motivasyonunun “çok iyi düzeyde olması” birçok yönden umut verici bir bulgu olarak değerlendirilmektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin eğitim ve öğretim işini saygın ve değerli bir iş olarak gördüklerinin ve bu görevi ciddi anlamda içselleştirerek yaptıklarının göstergesi olarak değerlendirilebilir. Araştırma bulguları Can (2015), Demirtaş ve Canpolat (2017), Tanrıverdi (2007), Tiryaki (2008) ve Yılmaz (2009) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Öztürk ve Dündar’ın (2003) yaptığı araştırmada, işgörenleri takdir etmek, görüşlerini almak, kararları kişilerin katılımı ile almak gibi faktörlerin motivasyonu arttırdığı yönündeki bulgular da bu çalışma ile elde edilen verileri destekler niteliktedir. Ertürk’ün (2016) yaptığı araştırmada ise, öğretmenlerin içsel

motivasyona yönelik algıları “yüksek” düzeyde; dışsal motivasyon algıları “orta” düzeyde; iş motivasyonuna yönelik genel algıları ise “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ertan (2011) yaptığı araştırmada öğretmenlerin genel olarak “yüksek düzeyde” motivasyona sahip olduğu, içsel motivasyon düzeyleri “yüksek” ancak dışsal motivasyonlarının ise “orta düzeyde” olduğu belirlenmiştir. Okçu ve Anık’ın (2017) yaptığı sonucunda, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre öğretmenlerin içsel motivasyonu “iyi düzeyde” ve dışsal motivasyonu ise “orta” düzeyde olduğu genel olarak öğretmenlerin motivasyonları ise “iyi düzeyde” oldukları belirlenmiştir. Kaya, Yıldız ve Yıldız’ın (2013) yaptığı araştırma sonucunda öğretmenlerin içsel motivasyonu dışsal motivasyon düzeylerinden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yazıcı (2009) içsel motivasyonun dışsal motivasyon faktörlerinden daha etkili olduğunu belirtmektedir. Öğretmenlerin içsel motivasyonunun dışsal motivasyondan yüksek olması, öğretmenlik mesleği yönünden sevindiricidir. Eğitim ortamında öğretmenin motive edilmesi süreci ise genellikle karmaşık ve üzerinde durulması gereken bir durumdur. Öğretmenler hem kendi değer verdikleri amaçlar, ihtiyaçlar ve beklentilerle, hem de yöneticilerinin onların ihtiyaç ve beklentilerini yakından gözlemlemesi ile uygun motivasyon araçları, ödülleri veya çıktıkları sunmalarıyla motive olurlar (Kaya, Yıldız ve Yıldız, 2013). İşgörenlerin motive olmalarında yöneticinin bu konudaki tutumu, davranışları ve yetenekleri önem arz etmektedir (Çalış, 2012). Ada ve arkadaşlarının (2013) yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin çalışmalarında başarılı olabilmeleri için güçlü ve güven telkin edici bir yönetici desteğine, doyum verici insan ilişkilerine ve başarılı olma duygusunu yaşama gibi sosyal gereksinimlere ihtiyaç duyduklarını belirtmektedir. Dolayısıyla da yönetici desteği hem öğretmen motivasyonunu hemde öğrenci çıktılarını olumlu yönde etkileyecektir (Firestone ve Wilson,1985; akt. Dean, 2011; Recepoğlu, 2013). Bu sayede daha kaliteli bir eğitim öğretim süreci oluşturulabilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin genel olarak okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algılarının öğretmenlerin motivasyonu üzerinde negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten, öğretmenlerin motivasyonu ile okul yönetiminin planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme alt boyutlarındaki kayırmacılıkla ilgili algıları arasında olumsuz yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Öğretmen motivasyonunun içsel alt boyutu ile kayırmacılığın örgütleme ve değerlendirme alt boyutu arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu; planlama ve koordinasyon alt boyutundaki kayırmacılık algıları arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Buna ilaveten, öğretmen motivasyonunun dışsal alt boyutu ile planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme alt boyutlarındaki kayırmacılık algıları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık ile ilgili algılarının öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Büte (2011), yönetsel faaliyetlerde kayırmacılığın artmasıyla işgörenlerin iş stresinin arttığını ve motivasyonunu düşürdüğünü belirtmektedir. Buna ilaveten Polat

ve

Kazak (2014) ise kayırmacı tutum ve davranışların işgörenlerin yöneticiye olan güvenini ve iş motivasyonu azalttığını vurgulamaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, okul yönetiminde kayırmacılık ve tüm alt boyutları birlikte, öğretmenlerin içsel motivasyonunu olumsuz yönde etkilemesi bağlamında toplam varyansın yaklaşık % 12'sini, dışsal motivasyon bağlamında ise toplam varyansın %9'nu ve genel olarak öğretmen motivasyonu açısından ise toplam varyansın yaklaşık %14'nü açıklamaktadır. Buna göre okul yönetiminde öğretmenlerin kayırmacılıkla ilgili algıları arttıkça öğretmenlerin motivasyonlarını azaltabileceği söylenebilir. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin okul yönetiminde kayırmacılık (planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme alt boyutlarında) ile ilgili algıları azaldıkça öğretmenlerin içsel motivasyonla ilgili olarak; öğretmenlerin eğitim ve öğretim işlerinde kendilerini başarılı, okulun önemli bir çalışanı, işiyle ilgili kararları verme yetkisine sahip olduklarına; eğitim ve öğretim işini saygın ve değerli bir iş olarak gördüklerine, kendi çalışmalarının iş arkadaşları tarafından takdir edildiğine yönelik algıları ve dışsal motivasyonla ilgili olarak da; öğretmenlerin çalıştıkları okulun fiziksel, sosyal ve maddi imkânlarından memnun olduklarına, okulda eğitim ve öğretim etkinliklerinin etkinliğini artırmaya yönelik çalışmaların mevcut olduğuna yönelik algılarının artabileceği ortaya konmaktadır. Moral bozukluğu (Küçükkaraduman, 2006), motivasyon düşüklüğü (Chegini, 2009; Polat ve Kazak, 2014), düşük oranda bağlılık (Okçu ve Uçar, 2016) ve işbirliği (De Cremers, 2004) gibi birçok sonuç kayırmacılığın ve etik değerlerin zedelenmesinin örgütsel ve bireysel çıktılarıdır. Sonuç olarak, okul yönetiminde öğretmenlerin kayırmacılıkla ilgili algıları öğretmenlerin motivasyonları üzerinde ciddi anlamda olumsuz yönde bir etki yaptığı söylenebilir. Dolayısıyla bu sonucun ciddiye alınması ve bu konu üzerinde örgütlerin dikkatli bir biçimde durmaları gerekmektedir.

Öneriler

Bu araştırma sonucuna dayalı olarak aşağıda belirtilen önerilerde bulunulabilir:

- Araştırma sonuçlarına bağlı olarak öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kayırmacı davranışların öğretmen motivasyonunu etkilediği görülmüştür. Buna bağlı olarak okullarda sergilenen kayırmacı davranışların azaltılmasına yönelik olarak okul yöneticilerine ve eğitim işgörenlerine kayırmacılık ve türleri, kayırmacılığın örgütsel ve bireysel sonuçları konularında hizmetiçi eğitim ve duyarlılık eğitimleri verilebilir.
- Kayırmacı tutum ve davranışlar gösteren okul yöneticilerine yönelik, disiplin suçları yönetmeliğine daha ağır ve zorlayıcı hükümler eklenebilir.
- Öğretmenlerin (örneğin, öğretmenlerin aldıkları ücretlerin iyileştirilmesi, başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesi, ödüllendirme yönergesinin tekrar gözden geçirilmesi, performansa dayalı değerlendirme yapılması, tüm öğretmenlere kariyer basamaklarında yükselme fırsatının verilmesi vb.) motivasyonlarını arttırıcı hem yönetsel hem de bireysel bağlamda etkinlikler veya düzenlemeler yapılabilir.

- Bu araştırmanın sonuçlarını farklı boyutlardan görebilmek için hem nitel hemde nicel araştırma ile desteklenen farklı il ve bölgelerdeki okullarda araştırmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Ada, Ş., Durdağı, A., Ayık, A., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 151-166.
- Akan, D. ve Zengin, M. (2018). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki. *Route Educational and Social Science Journal*, 5(5), 334-345
- Akalan, A. R. (2006). *Türk kamu hizmetinde iyi yönetim ve yolsuzlukla mücadele* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aktan, C. C. (2001). Siyasal ahlak ve siyasal yozlaşma. İçinde C. C. Aktan (Ed.), *Yolsuzlukla mücadele stratejileri* (ss. 51-69). Ankara: Hak İş Yayınları.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- Araslı, H., Bavik, A. ve Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7/8), 295-308.
- Aydın, B. ve Özçelik, Y. (2015). Öğretmenleri motive eden okul yöneticisi davranışları. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu Özet Bildiri Kitabı, EYFOR VI, 5-7 Kasım 2015*, KKTC.
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz-yeterlik algısı ile ilişkisi. *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), 19-35.
- Barut, B. (2015). Vekâlet kuramı perspektifinden kayırmacılık. *Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 240-250.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.
- Can, S. (2015). Investigation of the motivation level of teachers working at state schools in relation to some variables. *International Journal of Progressive Education*, 11(3), 153-161.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. 3. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Chegini, M. G. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration* 1(2), 173-176.
- Çalış, H. (2012). *Öğretmen motivasyonunda yönetici yaklaşımlarının incelenmesi (Kocaeli ili Gölcük ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakır, M. (2014). Bürokrasi ve suç olgusu. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(1), 18-24.
- Çelik, K. ve Erdem, A. (2012). Üniversitede çalışan idari personele göre kayırmacılık. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11, 23-31.
- Çınar, D. (2009). Kayırmacılık: Bir kavram çözümleme denemesi. *Eğitim Dergisi*, (24). <http://www.egitim.gen.tr/tr/index.php/arsiv/21-30/sayi-24-bilimde-mizah-ekim-2009/671-kayirmacilik-bir-kavram-cozumleme-denemesi> adresinden 13.06.2018 tarihinde alınmıştır.
- Çoban, O. (1999). Bir siyasal yozlaşma türü olarak rüşvet ve ekonomik etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 173-193.

- Dean, S. D. (2011). *Collegial leadership, teacher professionalism, faculty trust: Predicting teacher academic optimism in elementary schools*. (Unpublished Doctoral Dissertation). The University of Alabama Tuscaloosa, USA.
- De Cremer, D. (2004). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4–13.
- De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79-93.
- Demirtaş, Z. ve Canpolat, C. (2017). Kariyer basamakları uygulaması ile öğretmenlerin motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler. *Journal of Educational Reflections*, 1(1), 26-36.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonları üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 107-108.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-15.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 141-149.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(3), 467-498.
- Erdem, B., Çeribaş S. ve Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm (eş-dost kayırmacılığı) algıları: İstanbul'da faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(1), 51-69.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aube, C., Morin, E. and Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
- Hayajneh, A. F., Dwairi, M. A. and Udeh, I. E. (2008). Nepotism as a dilemma for managing human resources overseas: Its impact on employees, management and organizations. *Journal of Transnational Management Development*, 1(1), 51-73.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel
- Joo, B. K. and Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48-60.
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43-64.
- Karademir, M. (2016). *Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılık algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul ili Pendik ilçesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2014). Nepotizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27). ISSN: 1303-8370.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kaya, F. S., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2013). Herzberg'in çift faktör kuramı açısından ilköğretim I.kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 39, 1-18.

- Kayabaşı, Y. (2005). *Politik yozlaşmaya çözüm olarak anayasal iktisat*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Kurtoğlu, A. (2012). Siyasal örgütler ve sivil toplum örgütleri bağlamında hemşehrilik ve kollamacılık. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 67(1), 141-169.
- Kuznar, L. A. and Frederick, W. (2005). Simulating the effect of nepotism on political risk taking and social unrest. NAACSOS (North American association for computational social and organizational science) Annual Conference, June,26-28,2005, Notre Dame.
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(3), 467-498.
- Meriç, E. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Mottaz, J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 3(26), 365-385.
- Murphy, P.K. and Alexander, P. A. (2000). A motivated exploration of motivation terminology. *Contemporary Education Psychology*, 25 (1), 3-53 .
- Nadler, J. and Schulman, M. (2006). Favoritism, cronyism and nepotism. http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/government_ethics/introduction/cronyism.html. Erişim tarihi: 15.04.2018.
- Okçu, V. ve Anık, S. (2017). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 5(2), 63-85.
- Okçu, V. ve Uçar, A. (2016). Effect of school principals' favouritism 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.
- Önen, L. ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1),85-97.
- Özdemir, T. Y., Kartal, S. E. ve Yirci, R. (2014). Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 190-215.
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (2), 57-67.
- Özsemerci, K. (2003). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 27.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20), 179-206.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. T.C Sayıştay Başkanlığı, Ankara.

- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Journal of Qafqaz University*, 24, 146-153.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 20(1), 71-92.
- Pounder, D. G. and Blase, J. J. (1988). Principal favoritism: Explanations, effects and implications for practice. *University of Arkansas University Libraries*, 19(1), 3-7.
- Recepoğlu, E. (2013). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 575-588.
- Spaulding, A. (1997). Life in schools-A qualitative study of teacher perspectives on the politics of principals: Ineffective leadership behaviors and their consequences upon teacher thinking and behavior. *School Leadership & Management*, 17(1), 39-55.
- Tabancalı, E. (2018). Nepotism in primary schools. *International Online Journal of Educational Sciences*, 10(2), 162-175.
- Tanrıverdi, S. (2007). *Katılımcı okul kültürünün yabancı dil öğretmenlerinin iş motivasyonu ile ilişkisine yönelik örnek bir çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tarhan, R. B., Genckaya, O. F., Ergul, E., Özsemerci, K. ve Özbaran, H. (2006). *Yolsuzlukla mücadele TBMM raporu (Bir olgu olarak yolsuzluk: Nedenler, etkiler ve çözüm önerileri)* (2. Baskı). Ankara: Matsa Yayıncılık.
- Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde modern liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ilişkisine yönelik bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teacher. *Journal of Business*, 123(2), 295-308.
- Turgut, K. (2007). *Politik yozlaşmanın insan davranışları üzerindeki etkisi*. <http://www.stratejikboyut.com/haber/politik-yozlasmanin-insanuzerindeki-etkisi--28067.html> adresinden 15.03.2018 tarihinde alınmıştır.
- Ünal, S. (2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 84-90.
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumlar: Kurumsal bir bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.