

# Türk Kùltüründe Kayırmacılık

## Teori Araştırma ve Uygulama

---

Nesip DEMİRBİLEK

2. Baskı





Dr. Öğr. Üyesi Nesip DEMİRBİLEK

## TÜRK KÜLTÜRÜNDE KAYIRMACILIK Teori Araştırma ve Uygulama

ISBN 978-625-7676-62-5

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2023, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Bu kitap T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayinevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayinevi**dir. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yüksekokul kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

1. Baskı: Mart 2021, Ankara

2. Baskı: Mart 2023, Ankara

Yayın-Proje: Ferdi Akkaya

Dizgi-Grafik Tasarım: Müge Kuyrukcu

Kapak Tasarım: Pegem Akademi

Baskı: Ay-bay Kırtasiye İnşaat Gıda Pazarlama ve Ticaret Ltd. Şti.

Çetin Emeç Bulvarı 1314. Cadde No: 37A-B Çankaya/ANKARA

Tel: (0312) 472 58 55

Yayıncı Sertifika No: 51818

Matbaa Sertifika No: 46661

### İletişim

Macun Mah. 204. Cad. No: 141/A-33 Yenimahalle/ANKARA

Yayınevi: 0312 430 67 50

Dağıtım: 0312 434 54 24

Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60

İnternet: [www.pegem.net](http://www.pegem.net)

E-ileti: [pegem@pegem.net](mailto:pegem@pegem.net)

WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

## ÖN SÖZ

*“İnsanların hareket, davranış ve faaliyetlerini yönlendiren asıl faktör kişisel menfaatleridir.”*

**Adam Smith**

Özellikle insan odaklı örgütlerde çalışanların başarısı, iletişim becerilerini etkili ve sağlıklı olarak kullanabilmelerine bağlıdır. Etkili ve sağlıklı iletişimin yolu, karmaşık bir canlı varlık olan insanı anlamaktan, beklentilerini karşılayabilmekten ve empati kurmaktan geçmektedir. Pek çok araştırmacı; kayırmacılığın, iş yükünden sonra en önemli işyeri çatışma kaynağı olduğunu belirtmektedir. Etik dışı bir davranış olarak tanımlanan kayırmacılık hem yönetim alanında hem de günlük hayatta karşımıza çıkan, varlığı benimsenen ve meşru kabul edilen bir kavramdır. Adalet dışı bir uygulama olan kayırmacı tutum ve davranışlar, eşitsizliği çağrıştırdığı ve adaletsiz bir uygulama olduğu için çalışanların adalet algısını doğrudan etkileyen yordayıcı bir değişken olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca yapılan araştırmalar ve ortaya konulan görüşler incelendiğinde, kayırmacı uygulamaların örgütlerde güven ortamını olumsuz yönde etkileyen etmenlerden olduğu aktarılmaktadır. Çalışma, doktora tezinden türetilmiş ve Türk kültüründeki kayırmacılığın kaynakları incelenmiştir.

Doktora tez sürecinde desteğini benden esirgemeyen, sahip olduğu engin mesleki bilgisiyle çalışmalarına rehberlik eden, eğitim yönetimi ve denetimi alanında bilgimin ve araştırma yeteneğimin gelişmesine katkıda bulunan, her zaman örnek alacağım değerli danışman hocam Doç. Dr. Hasan DEMİRTAŞ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Dr. Öğr. Üyesi Nesip DEMİRBİLEK



## **Nesip DEMİRBİLEK**

Muş doğumlu olan yazar ilk, orta ve lise eğitiminden sonra Van Yüzüncü Yıl Üniversitesinde Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünü bitirerek 2005’ de sınıf öğretmeni olarak göreve başlamıştır. Yazar 7 yıl öğretmenlik yapmış ve bu süre içerisinde yüksek lisans eğitimine Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında başlamış, 2011 yılında mezun olmuştur. Daha sonra 2012 yılında Bingöl Üniversitesinde öğretim görevlisi olarak göreve başlamıştır. 2014-2018 yılları arasında İnönü üniversitesinde aynı alanda başlamış olduğu doktora öğreniminden mezun olmuştur. Doktora mezuniyetinin ardından 2019 yılında halen çalışmakta olduğu Bingöl üniversitesinde yardımcı doçent olarak göreve başlamıştır.

ORCID No: 0000-0001-5133-7111



## İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	iii
Nesip Demirbilek .....	v

### 1. BÖLÜM GİRİŞ

Giriş.....	1
------------	---

### 2. BÖLÜM TÜRK KÜLTÜRÜ VE KAYIRMACILIK

Yolsuzluk .....	5
Kayırmacılık (Favoritizm) Kavramı .....	8
Kayırmacılık Türleri/Sebepleri .....	10
Nepotizm .....	10
Eş-dost Kayırmacılığı (Kronizm) .....	14
Siyasal Kayırmacılık (Patronaj) .....	16
Cinsiyet Açısından Kayırmacılık/Cinsel Kayırmacılık.....	18
İnsan, Toplum ve Kayırmacılık .....	20
Türk Kültürü ve Kayırmacılık .....	24
Kayırmacılığın, Okul Yönetimindeki Yansımaları .....	31
Kayırmacılığın, Adalet ve Güven ile İlişkisi.....	33
Örgütsel Adalet.....	33
Örgütsel Adalet Boyutları.....	37
Yöneticiye Güven .....	42
Örgütsel Güvenin Boyutları.....	47

### 3. BÖLÜM KAYIRMACILIĞA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın Hangi Modelle Yapıldığı .....	53
Araştırmanın Nerede Yapıldığı .....	53
Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları .....	54

### 3. BÖLÜM KAYIRMACILIĞA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın Hangi Modelle Yapıldığı .....53

### 4. BÖLÜM ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranış Düzeyleri.....	55
Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranış Düzeyleri .....	57
Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranış Düzeyleri .....	59
Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranış Düzeyleri .....	61
Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranış Düzeyleri .....	63
Öğretmenlerin Empatik Eğilim Düzeylerine Göre Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranış Düzeyleri.....	65
Öğretmenlerin Örgütsel Adalete İlişkin Algı Düzeyleri .....	66
Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalete İlişkin Algı Düzeyleri .....	67
Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Adalete İlişkin Algı Düzeyleri.....	69
Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Adalete İlişkin Algı Düzeyleri .....	70
Öğretmenlerin Üye Oldukları Sendikalara Göre Örgütsel Adalete İlişkin Algı Düzeyleri.....	71
Öğretmenlerin Empatik Eğilim Düzeylerine Göre Örgütsel Adalete İlişkin Algı Düzeyleri.....	72
Öğretmenlerin Okul Müdürüne Duydukları Güvene İlişkin Algı Düzeyleri .....	73
Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürüne Duydukları Güvene İlişkin Algı Düzeyleri .....	74
Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Okul Müdürüne Duydukları Güvene İlişkin Algı Düzeyleri .....	75
Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürüne Duydukları Güvene İlişkin Algı Düzeyleri .....	76
Öğretmenlerin Üye Oldukları Sendikalara Göre Okul Müdürüne Duydukları Güvene İlişkin Algı Düzeyleri .....	77



Öğretmenlerin Empatik Eğilim Düzeylerine Göre Okul Müdürüne Duydukları Güvene İlişkin Algı Düzeyleri .....	78
Öğretmenlerin Okul Müdürüne Duydukları Güven Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki.....	79
Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarını Yordama Düzeyi.....	81
Öğretmenlerin Empatik Eğilim Düzeylerinin Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarını Yordama Düzeyi .....	85

## **5. BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE ÖNERİLERİ**

Öneriler.....	91
EK 1. Müdür Görüşme Formu .....	94
EK 2. Öğretmen Görüşme Formu.....	95
EK 3. Anket Formu .....	96
Kaynakça.....	103



# 1. BÖLÜM

## GİRİŞ

Toplumsal bir varlık olan insan birinin çocuğu, yeğeni, vb. ilişki ağları ile örülmüş bir dünyaya gelmekte ve yaşadığı her dönemde başkaları ile iletişim kurmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu ilişki ağları ve iletişim zorunluluğu, rollerinin gereği olarak yaşamlarının her döneminde başkalarıyla ilişki kurma gibi bireye belli görev ve sorumluluklar yüklemektedir. Bu ilişkilerinde görev ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi, kendisini ve başkalarını anlayabilmesine ve kabul etmesine bağlıdır.

Toplumsal bir varlık olan insanın yaşamının önemli ve uzun bir dilimini geçirdiği yerlerden biri okuldur. Okul paydaşları (öğretmenler, yöneticileri, öğrenciler, okuldaki diğer çalışanlar,) açısından düşünüldüğünde, okuldaki biçimsel ve doğal ilişki ağlarının niteliği, her bir paydaşın rollerinin gerektirdiği görev ve sorumluluklarını yerine getirmesine bağlıdır (Çalık, 2012: 70). Toplumsal açık bir sistem olarak kabul edilen okulların etkililiğinde, ilişki ağları kadar bu ilişkilerdeki iletişimin etkililiği de önemli bir rol oynamaktadır.

Birçok araştırmacı etkili iletişim için gerekli olan beceriler arasında empatik anlayış sergileme veya empatik eğilim düzeyinin olması gerektiğini aktarmışlardır (Ceyhan, 2006). Kişilerarası etkin ve sağlıklı iletişim kurmada önemli bir faktör olan empati kavramı, Rogers'a (1983) göre bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olayları onun gözüyle görmesi, bakış açısıyla bakması ve algılaması, o kişinin düşüncelerini ve duygularını doğru olarak hissetmesi, bakış açısını anlaması ve bu durumu ona iletmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Dökmen, 2008).

Hammaddesini toplumdan alıp çıktısını topluma gönderen (Bursahoğlu, 2010) insan odaklı örgütler olan okulların başarısı, iletişim becerilerini etkili ve sağlıklı olarak kullanabilmelerine bağlıdır (Balcı S., 1996). Beklentilerini karşılayabilmek, insanı anlamak ve özellikle empati kurmak etkili ve sağlıklı iletişimin yolu olarak gösterilmektedir (Kılıç S., 2005). Sağlıklı ve etkili bir iletişim için eğitim iş görenlerinin davranışlarının anlaşılabilirliği, çözümlenebilirliği okul örgüt-

lerinin başarısı açısından değer kazanmaya başlamıştır. Empati probleme dönüşebilecek bu tür durumları etkili bir şekilde çözmeyi sağlamaktadır (Özcan, Oflaz ve Türkbay, 2003).

Kayırmacılık konusunda literatürde farklı sınıflandırmalar söz konusudur. Bu sınıflandırmalar içinde en çok dikkat çeken sınıflandırmada; eş, dost, ahbap kayırmacılığına kronizm, akrabalara karşı uygulanan kayırmacılığa nepotizm, bir kişiye bir örgütte politik görüşlerinden dolayı gösterilen kayırmacılığa ise patronaj/partizanlık adı verilmektedir (Aktan, 2001; Aközer, 2003; Tarhan, Gençkaya, Ergül, Özsemerci ve Özbaran, 2006; Loewe, Blume ve Speer, 2008; Araslı ve Tümer, 2008; Asunakutlu ve Avcı, 2010; Aytaç Ö. , 2010a; Özler ve Büyükarıslan, 2011). Bu çalışmada kayırmacılık (favoritizm) bir üst çatı olarak belirlenmiş ve türleri ayrıca tasnif edilmiştir. Kayırmacılık türleri olarak bu çalışmada ele alınan kavramlar, “nepotizm” kavramı “akraba kayırmacılığı”, “kronizm” kavramı “eş-dost-arkadaş ve hemşeri kayırmacılığı”, “patronaj” kavramı “siyasi kayırmacılık” ve “cinsiyet açısından kayırmacılık” ise “cinsiyetin neden olduğu kayırmacılık” olarak kullanılacaktır.

Literatür incelendiğinde kayırmacılık ve türleri ile ilgili çalışmaların daha çok işletme alanında yapıldığı ve özellikle son iki yılda akademik düzeyde yoğun olarak çalışıldığı göze çarpmaktadır. Bu çalışmalardan bazılarının özel şirketlerde uygulamaya dönük olarak (İyışleröğlü, 2006; Araslı ve Tümer, 2008; Savaş, 2015; Büte ve Tekarlıslan, 2010; Dökümbilek, 2010; Düz, 2012; Karacağöğlü ve Yörük, 2012; Karataş, 2013; Erden P. S., 2014; Ekmekçi, 2014; Büte, 2011a), bazılarının da kavramsal anlamda teorik olarak (Bayhan, 2002; Khatrı ve Tsang, 2003; Yıldırım M. , 2013; Özkanan ve Erdem, 2014) yapıldığı görülmektedir.

Araslı ve diğerlerine (2006: 305) göre nepotizm insan kaynakları yönetimi uygulamalarında, etik dışı bir davranış olduğundan dolayı diğer çalışanlar arasında adalet algısını olumsuz yönde etkilemektedir. Barnett ve Kellermanns (2006: 841) yaptıkları araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarında nepotizm ile ilgili tutum ve davranışların aile üyesi olmayan çalışanlarda; terfi, ücret, performans ve değerlendirmeye dair sonuçlar bakımından dağıtım adaleti boyutuyla ilişkili olan sorunlara sebep olabileceğini vurgulamaktadır (Büte ve Tekarlıslan, 2010). Keleş ve diğerleri (2011: 11) personel seçim ve istihdamında kronizm ve nepotizm uygulamalarının işletmedeki kayırmayan çalışanların veriminin düşüklüğüne neden olacağını ve bunun sonucunda motivasyon ve örgütsel adalet algılarının olumsuz etkileeneceğini ileri sürmektedirler. Karacaoğlü ve Yörük’ün (2012) aile işletmelerinde yaptıkları çalışmada, çalışanların nepotizm ile örgütsel adalet algıları arasında olumsuz yönde ve düşük seviyede bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Büte ve Tekarlıslan (2010: 14) yine aile işletmelerinde yapmış

oldukları araştırmada, nepotizmin, aileden biri olmadığı için kayırılmayan çalışanlarda iş stresini arttırmak, iş tatmini ve bireysel performansları düşürmek ve işten ayrılma eğilimlerini arttırmak gibi olumsuz bireysel çıktılara neden olduğunu ifade etmektedir. Yapılan araştırmaları incelediğimizde kayırmacılığın, çalışanların özellikle işverene olan güveninin ve adalete olan inancının azalmasına sebep olduğu, bu sebeplerin de verimsizlik sonucunu doğurduğu söylenebilir.

Literatür incelendiğinde okul yönetiminde kayırmacılık ve türlerini inceleyen (Spaulding, 1997; Cremers, 2004; Küçükkaraduman, 2006; Aydoğan, 2009; Kazancı, 2010; Aydoğan, 2012; Çelik ve Erdem, 2012; Meriç, 2012; Polat R., 2013; Meriç ve Erdem, 2013; Polat ve Kazak, 2014; Aydın, 2015; Geçer, 2015; Karademir, 2016; Uçar, 2016; Argon, 2016; Tabancalı, 2017) ve son yıllarda giderek artan çalışmalar olduğu görülmektedir. Küçükkaraduman (2006) ilköğretim sınıf ve branş öğretmenleri üzerine yaptığı araştırmada, “ödülleri hak edenlere verme”, “bireylere eşit davranma” ve “kuralları herkese eşit şekilde uygulama” gibi etik ilkeleri uygulama konularında ilköğretim okulu müdürlerinin yeterli olarak değerlendirilmediği sonucuna ulaşmıştır. Spaulding (1997), okul müdürlerinin kayırmacı tutumlarının öğretmenlerin okul iklimi açısından iş tatminini, güven duygusunu ve yaratıcılıklarını azalttığı vb. gibi olumsuz bireysel ve örgütsel çıktılara neden olduğunu aktarmaktadır. (Aydın Y., 2015). ABD’de, Pounder ve Blase (1988) yaptıkları araştırmada, okul müdürleri tarafından uygulanan mikro uygulamalar olarak lanse edilen kayırmacılığın makro bir etkiye sahip olduğu ve yabancılaşma biçiminde öğretmenleri olumsuz etkilediğini ifade etmektedir (Aydın Y., 2015). Tabancalı (2017) yaptığı araştırmada ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışlarının hiç olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Diğer yandan Meriç (2012), Meriç ve Erdem (2013), Aydın (2015) ve Karademir’in (2016) yaptıkları araştırmalarda okul müdürlerinin kayırmacılık davranışlarının düşük düzeyde olduğu; Uçar (2016) ve Geçer’in (2015) yaptıkları araştırmalarda orta düzeyde, Argon’un (2016) yaptığı araştırmada ise yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kazancı (2010) araştırmasında, öğretmenlerin okul yönetiminin kayırmacılık yapıp yapmadığı konusunda “bazen” düzeyinde görüş bildirdiklerini ifade etmektedir. Polat ve Kazak, (2014) yaptıkları araştırmada, okul yöneticilerinin düşük düzeyde kayırmacı tutum ve davranışlar sergilediği, öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütsel adalet algılarının olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca diğer bir sonuç olarak kayırmacılığın örgütsel adaleti güçlü ve anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna varılmıştır. Aydoğan’ın (2009) Milli Eğitim Sistemindeki kayırmacılığı belirlemek üzere Kayseri’de ilkokullarda ve ortaokullarda yaptığı araştırmada katılımcılar, yöneticilerin, kendileriyle uyumlu siyasi görüşlere sahip kişileri, hemşerilerini ve arkadaşlarını kayırdıklarına, becerileri ve yetenekleri dikkate almadıklarına inandıklarını belirtmişlerdir.



# 2. BÖLÜM

## TÜRK KÜLTÜRÜ VE KAYIRMACILIK

### **Yolsuzluk**

Yolsuzluk olgusunun, insanların örgütlenerek topluluk halinde yaşamaya başladığı andan itibaren ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Nitekim toplumsal hayata geçiş bireyler arası etkileşim, sosyal alışveriş sürecini de doğal olarak doğurduğu için bu ihtimal güçlenmektedir. Başka bir deyişle, yolsuzluk insanlık tarihi boyunca var olagelmıştır. Yolsuzluğun bir çeşidi olan kayırmacı tutum ve davranışların tarihî kökleri antik çağlara kadar uzandığını değişik yerlerde farklı dönemlerde yapılan arkeolojik çalışmalar ile bilmekteyiz. Örneğin; Platon kız kardeşinin oğlunu yani yeğenini, maddi açıdan yoksul olduğu gerekçesiyle kendisinden sonra akademinin yöneticisi olarak görevlendirmiştir (Çarıkçı ve Arslan, 2010: 27-28). Kayırmacılığa örnek olarak gösterilebilecek diğer bir olay M.Ö 4000 yıllarında Sümer'lere ait Sümer Okul Günleri adlı tablette şu şekilde yazılmaktadır (Tarhan vd., 2006: 33): Okulunda başarısız olan bir öğrencinin ailesi, çocuklarının derslerinde başarılı olması için öğretmenini eve davet ettiklerini, hediye ve ikramlarda bulduklarını ve bu sayede öğrencinin sınıfın en başarılı öğrencisi olarak sınıfın başkanı seçildiğini aktarmaktadır. Bu örnek de dikkat çekilecek nokta olarak insanoğlu için yasadışı kişisel menfaatlerin tarihin her döneminde rastlanılacak bir durum olduğu ve bu tür ilişkilerde yaşanan sorunların karşılıklı olarak görmezden gelme ile bir "al gülüm ver gülüm" olayına dönüştüğünü söyleyebiliriz. Bir diğer unuttulan nokta ise kayırmacılığın kapsamı bakımından, başkanlığı hak eden kişinin hakkının elinden alınması olayıdır.

Mezopotamya'nın öteki kavimlerinde de rüşvete ilişkin yasalarının olduğu aktarılmaktadır. Bu yasa Hammurabi Kanunu'nun "hükümünü verip bunu ilaştırılan ve mühürleyen yargıcın, sonradan bu kararını değiştirip yeni bir belge ya da rüşvet karşılığında düzenlemesi halinde verilecek cezadan bahseden" 5. maddesidir (Mumcu, 2005: 25). Hammurabi kanununun 5. Maddesi şu şekildedir; Yargıç baktığı davada vardığı kararı yazılı olarak takdim etmek zorundadır. Daha sonra kendi hatasından kaynaklanan bir hata olduğu tespit edilirse önceden