



Eğitim Yönetiminde Örgütsel Çerçeve Meritokrasinin Güçlendirilmesine Yönelik Planlamalar ve Çözüm Önerilerinin İncelenmesi

Zafer Keskin

Tarih Öğretmeni

zaferkeskin08@hotmail.com, ORCID:0009-0002-3554-4641

Hediye Ayanođlu Keskin

Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni

h-ayanoglu@hotmail.com, ORCID:0009-0000-4897-3002

Mehmet Benli

Beden Eğitimi Öğretmeni

mb_0211@hotmail.com, ORCID:0009-0007-5511-2244

Özet

Eğitim yönetiminde örgütsel çerçeve meritokrasinin güçlendirilmesine yönelik planlamalar ve çözüm önerilerinin incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmada itikap, ayrımcılık, kayırmacılık ve meritokrasi kavramlarına değinilerek meritokrasi kavramı üzerinde durulacaktır. Meritokrasi etimolojik olarak iki dil ve kökenden gelen bir kelimedir. Kelime değeri, hüner ve marifet anlamı taşıyan Latince meritum ile Yunancadaki erk, kuvvet ve yönetme anlamına gelen krotas veya krati kelimelerinin senteziyle olmuştur.

Yöneticilerin zengin, yetenekli ve zeki kişiler olması gerektiğini savunan dönemin düşünürlerine nazaran modern dönemde yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler dönüşüme uğramıştır. Meritokrasi kavramı ilk kez Young'un ortaya attığı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönetim şeklinde üstün özellikleri olan kişiler arasında görev paylaşımı yapılmaktadır. Bireysel üstünlükler esas alınmaktadır. Eğitim kurumları uzun vadede eğitim girdilerini çıktıya dönüştüren kurumlardır. Bu nedenle kurumların öğretmenlere yüksek moral ve motivasyon sağlayıcı olmaları adına yönetici rehberliğine ihtiyaçları vardır. Eğitim yönetiminde takım çalışması oluşturmak ve bu ruhu yaşatmak için çalışanların arasında güven ve eşitlik, değer görme duygusunun oluşturulması eğitim yöneticilerinin temel görevleri arasındadır. Bu durum çalışanların adalet duygularını da güçlendirmekte ve çalışma zarfındaki moral-motivasyonu beslemektedir. Eğitim yönetiminde eğitim yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları törpüledikçe çalışanlar arasındaki bağlılık artmaktadır. Bu da çalışanlara karşı nesnel bir değerlendirme yapmayı kolaylaştırmakta, adaletli ve eşitlikçi bir bakış açısının yerleşmesine yardımcı olmaktadır. Eğitim kurumlarında görevli olan eğitim yöneticilerinin, kendi resmi konumlarını daha etik bir çerçeve kullanmaları için liyakatin gerekliliklerini bilmeleri son derece önemlidir. Eğitim yöneticilerinin davranışlarıyla ve sözleriyle çalışanlara örnek teşkil ettiği düşünüldüğünde liderlik özelliklerini olumlu yönde kullanmaları oldukça gerekli bir durumdur.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, İrtikap, Meritokrasi

Examination of Plans and Solution Proposals for Strengthening Meritocracy in the Organizational Framework in Education Management

Abstract

In this study, which aims to examine the plans and solution proposals for strengthening meritocracy in the organizational framework in education management, the concepts of credulity, discrimination, nepotism and meritocracy will be touched upon and the concept of meritocracy will be emphasized. Meritocracy is etymologically a word that comes from two languages and origins. Latin Greek word meaning value, skill and ingenuity meaning meritum and Greek words meaning power, strength and management meaning krotas or krati has been created by the synthesis. Compared to the thinkers of the period who argued that managers should be rich, talented and intelligent people, the qualities that managers should have in the modern period have undergone transformation. The concept of meritocracy appears for the first time as a concept put forward by Young. In this form of management, task Decoupling is carried out between people with superior characteristics. Individual superiority is taken as a basis. Educational institutions are institutions that convert educational inputs into outputs in the long term. For this reason, institutions need executive guidance in order to provide high morale and motivation to teachers. Creating trust and equality

among employees, creating a sense of Decency among Decents in order to create teamwork in education management and to keep this spirit alive are among the basic tasks of education managers. This situation also strengthens the employees' feelings of justice and feeds the morale-motivation in the working envelope. As the nepotistic attitudes and behaviors of education managers are Deconstructed in education management, the loyalty among employees is increasing. This makes it easier to make an objective assessment of employees and helps to establish a fair and egalitarian point of view. It is extremely important for educational administrators working in educational institutions to know the requirements of merit in order to use a more ethical framework for their official position. Considering that education managers set an example to employees with their behavior and words, it is quite necessary for them to use their leadership qualities in a positive way.

Key Words: Educational Administration, İrtikap, Meritocracy

Giriş

Dünyanın küreselleşmesiyle birlikte insanlar yöneticilerden, eşitlik, adalet, şeffaf iletişim gibi kavramları benimsemelerini ve yaptıkları çalışmaların bu kavramlar etrafında şekillenmesini beklemektedirler. Her türden kurumda olduğu gibi eğitim kurumlarında da yönetim faaliyetleri yürütülürken söz konusu kavramların dikkate alınmaması, liyakat ve yeterlilik kriterlerine önem verilmemesi yöneticilerin kayırmacılık yaptığı eleştirilerine sebep olmaktadır (Meriç ve Erdem, 2013).

Kayırmacılık tarihsel süreç boyunca meslek yaşantısının profesyonel olmayan davranışlarından biri olmuştur. Kayırmacı davranışlara maruz kalan çalışanlarda işten soğuma, işe yabancılaşma gibi durumlara neden olur (Okçu, 2021).

Bireyler adalet duygularını sorgulamaya başladıkları andan itibaren güvenleri zedelenir ve ayrımcı bir tutumla karşı karşıyadır denilebilir (Arslan, Polat ve Sakçak 2021).

Ayrımcılık yapılmadan yönetimin; çalışanların tamamının faydasına olacak, belli kesimdeki kişiler ya da toplulukların çıkarları gözetmeden kaynaklarının, örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanılacakları kararlar almaları gerekmektedir.

Kayırmacılık, işini iyi ve hakkaniyetli olarak yaptığı için değil, sadece ilişkilerinin güçlü olması, kişisel beğeniler nedeniyle bir kişinin onaylanmasıdır. Çoğu kez gizli olarak yapılan bu durum ahlak kavramını güçsüzleştirmektedir (Nadler ve Shulman, 2006).

Devlet ya da özel sektörde eşit şartlar altında çalışan bireyler arasında iltimas-ayrıcalık tanınan bireylerin olması manevi bağların bazı insanlar arasında daha güçlü olduğunu göstermektedir. Halk ağzında “torpil-iltimas” olarak da adlandırılan kayırmacılıkta kişinin hayatta, işinde başarılı olması için elinden tutulan birilerinin olması anlamı da yatmaktadır.

Türkiye’de özellikle kamu sektöründe sınavla istihdam sağlanan görevlendirmeler de sınavın daha öncesinde bazı kesimlerin eline geçtiğinin kanıtlanmasıyla birlikte iptal edilmesi de kamu sektöründeki kayırmacı tutumun devam ettiğinin bir kanıtıdır (Argon 2016).

Meritokrasinin Kavramsal Çerçevesi

Tanımlar

Meritokrasi

Etimolojik olarak iki dil ve kökenden gelen bir kelimedir. Kelime değer, hüner ve marifet anlamı taşıyan Latince “Meritum” ile Yunanca’daki erk, kuvvet ve yönetme anlamına gelen “Krotas” veya “Kratı” kelimelerinin senteziyle olmuştur. Yöneticilerin zengin, yetenekli ve zeki kişiler olması gerektiğini savunur (Fettahlıoğlu, 2014).

Bu terim ilk kez Michael Dunlop Young 1958 yılında “Meritokrasinin Yükseliş i eserinde görölmüştür. Bu yönetim şeklinde üstün özellikleri olan kişiler arasında görev paylaşımı yapılmaktadır. Bireysel üstünlükler esas alınır (Aktan, 2021).

İrtikap

“Kötü bir iş yapma, kötülük etme, suç işleme, günah işleme” (TDK, 2022).

Kavramsal Çerçeve

Eğitim sektöründe takım çalışması oluşturmak ve bu ruhu yaşatmak için çalışanların arasında güven ve eşitlik, değer görme duygusunun oluşturulması gerekmektedir. Bu sayede adalet duygularını da güçlendirmekte ve çalışma zarfındaki moral-motivasyonu beslemektedir (Okçu, 2021).

Birçok kamu ve özel sektör alanlarında tanıdığı olan kimselerin vasıflarına ve iş yeterliliklerine bakılmaksızın sadece tanıdıkları aracılığıyla yerleştirilmesi de bir diğer örnektir (Meriç, 2012).

Birçok kurumda olduğu gibi özellikle özel okullarda da yönetici-idareci kimselerde kayırmacı davranışların devam ettiği görülmektedir. Bu durum öğretmen yeterlilik alanlarına bakılmaksızın sadece ilişkiler ile bir yerlere gelebilmeyi hedeflemiş insanların göz önünde tutulması ve topluluktan daha üstün görülerek ayrıştırılmasından dolayı meydana gelmektedir.

Öğretim örgütlerinde yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışları törpüledikçe çalışanlar arasındaki bağlılık artacaktır. Bu da çalışanlara karşı nesnel bir değerlendirme yapmayı kolaylaştıracak, adaletli ve eşitlik bir bakış açısının yerleşmesine yardımcı olacaktır.

Eğitim kurumlarında görevli olan eğitim yöneticilerinin, kendi resmi konumlarını daha etik bir çerçeve kullanmaları için liyakatin gerekliliklerini bilmeleri son derece önemlidir.

Okul yöneticilerinin davranışlarıyla ve sözleriyle çalışanlara örnek teşkil ettiği düşünüldüğünde liderlik özelliklerini olumlu yönde kullanmaları oldukça gerekli bir durumdur. Okullar uzun vadede eğitim girdilerini çıktıya dönüştüren kurumlardır. Bu nedenle kurumların öğretmenlere yüksek moral ve motivasyon sağlayıcı olmaları adına yönetici rehberliğine ihtiyaçları vardır (Geçer, 2015).

Kayırmacılığın, farklı bilimsel çalışmalarda yer alan kavram karşılıklarının yanı sıra kayırmacılık türleri ve bunların toplumda nasıl yer bulduğuna dair önemli noktalar farklı çalışma, araştırma ve incelemelerde açıklanmıştır.

Kayırmacı bir davranışların ortaya çıkma sebeplerinden başlanarak Türkiye’de ve özellikle okul yönetiminde görülen kayırmacı tutumların öğretmen algısına nasıl yansıdığına yer verilmiştir. Örgütte kayırmacı davranışların oluşmasının ardından ortaya çıkabilecek sonuçlar ve bunlar için alınabilecek önlemler sıralanmıştır.

Meritokrasi İle İlgili Yapılan Literatür Araştırmaları

Aydoğan'ın (2008), "*Favoritism in the Classroom: A Study on Turkish Schools (Sınıfta Kayırmacılık: Türk Okullarında Bir Araştırma)*" adlı nicel araştırmasında 896 kişilik lise öğrenci grubuna anket uygulanmış, araştırma sonucunda ekonomik anlamda güçlü öğrencilerin sınıf ortamında kayırıldığına dair neticeye varılmıştır.

Polat (2013) tarafından yapılan "*Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kronizme (Eş- Dost Kayırmacılığına) İlişkin Algılarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi*" adlı araştırmasında eş-dost kayırmacılığının öğretmenler arasında yaş ve çalışma yılına göre farklılaştığı sonucuna varmıştır.

Argon (2016) "*Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları*" adlı çalışmasında, okul yöneticilerinin nepotizm, kronizm, cinsiyet, terfi ve kendi çıkarları doğrultusunda kayırmacılık yaptıkları sonucuna varmıştır.

Akyol (2018), "*Ortaokul Yöneticilerinin Kayırmacılık Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Davranışları Arasındaki İlişki*" adlı çalışmayı gerçekleştirmiştir. Diyarbakır ilinde bulunan 64 ortaokul ve bu okulda çalışan 3403 öğretmen arasında yapılan bu nicel çalışmanın sonucunda okul yöneticilerinin nadiren kayırmacı davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir (Akt. Güner, 2019).

Abdalla vd.'nin (1998), "İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Akraba Kayırmacılığı Algıları- Kültürler arası Bir Çalışma" konulu çalışmaları, ABD'de tesadüfen seçilmiş 318, Ürdün'deki 126 insan kaynakları yöneticisinden oluşan bir örnekleme uygulanmıştır.

Çalışmanın bulguları yorumlandığında gelişmiş ülke veya az gelişmiş ülke olması fark etmeksizin nepotizm kayırmacılığı uygulamalarının var olduğu sonucuna varılmıştır.

Chandler (2012) tarafından yapılan "Siyahi Kadınların Akraba ve Eş-dost Kayırmacılığı, İş Tatmini ve İş Odaklı Verimlilik" konulu araştırmasında nepotizm ve kronizmin iş verimliliği üzerindeki yansımaları üzerinde çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda siyahi kadınlar arasında kronizm algısının nepotizmden daha yoğun olduğu gözlemlenmiştir.

Pounder ve Blase (1988) "*Principal Favoritism: Explanations, Effects, and Implications for Practice (Temel Kayırmacılık: Uygulamaya İlişkin Açıklamalar, Etkiler ve Etkileri)*" başlıklı

çalışmalarında öğretmenlere yorumlanabilirliği olan sorudan oluşan anket çalışması gerçekleştirmiştir.

Moharib (2013), tarafından yapılan “*Effects of Parental Favoritism on Depression and Aggression in Saudi Arabian Adolescents (Ebeveyn Kayırmacılığının Suudi Arabistan Gençlerinin Depresyon ve Saldırganlıkları Üzerindeki Etkisi)*” isimli çalışmada ebeveynlerin bazı çocuklarına diğer çocuklardan daha olumlu ve toleranslı davranması olarak tanımlanan ebeveyn kayırmacılığında etkili olan etkenler incelenmiştir.

Burada ebeveynin cinsiyeti ile kayırılan veya kayırılmayan çocuğun cinsiyeti ve kayırmacılığın ruhsal çöküntü ve saldırgan tavırlar ile arasındaki ilişkiler irdelenmiş ve bu araştırma için 13 ile 18 yaş aralıklarında 11.411 erkek, 14.196 kız Suudi gencine başvurulmuştur.

Araştırma sonucunda erkek çocukların babaları tarafından, kız evlatların ise anneleri tarafından daha çok negatif tutum ve yaklaşım ile karşı karşıya geldikleri sonucuna varılmıştır ve cinsiyet faktörünün belirleyici olduğu gözlemlenmiştir (Akt. Güner, 2019).

Meritokrasinin Güçlendirilmesine Yönelik Planlamalar ve Çözüm Önerileri

Türkiye’de daha çok kamu okullarında yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışlarının var olup olmadığına yönelik çalışmalar literatürde fazlaca görülmektedir. Fakat kayırmacılık, söz konusunu sözleşmeli olarak çalışan özel okul öğretmenlerinin de tanık olduğu ya da bizzat maruz bırakıldığı bir durumdur.

Eğitim ortamlarında çalışan öğretmenlerin huzurlu ve eşitlikçi bir ortamda çalışmalarını, dış etkenlerden uzaklaşarak eğitim faaliyetlerine öncelik verebilmeleri öğrenme ortamını etkilene bir unsurdur.

Örgütte yönetimden kaynaklı bir ayrımcılık ortamı oluşturulduğunda öğretmenlerin motivasyonları olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bu noktada yöneticilerin önceliklerini belirleme, yapıcı bir tutumla var olan sıkıntılara çözümsel yaklaşabilme becerilerini kullanmaları gerekmektedir.

Araştırmalarda eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin davranışlarının öğretmenler üzerinde oluşturduğu algıda ve performanslarına yansımaları belirlenecektir. Yönetimsel anlamda idareci kimliği

olan kişilerin bir dış göz aracılığı ile kendi davranışları üzerinde öz değerlendirme yapmalarını sağlamak amaçlanmaktadır.

Yapılan çalışmalar neticesinde ortaya çıkan bulguların, kurum idarecilerinin, işlerdeki kayırmacı davranışlarla ilgili personellerin algılarını öğrenmelerine; bu bağlamda kurum idarecilerinin, faaliyetlerdeki kayırmacı davranışlarla ilgili bir öz eleştiri yaparak varsa eksikliklerini ve yanlış davranışlarını gözlemleyip, bunları düzeltmeleri için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Kayırmacılık ile ilgili alan yazın tarandığında çoğunlukla kamu okullarındaki kayırmacı davranışlar üzerine çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmayla ise, özel sektör eğitimcilerinin de benzer davranışlara maruz bırakıldığı ve bu etkinin aslında çok daha baskın bir şekilde sürdürüldüğü noktalarındaki tespitlerin alana fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

Bu nedenle okullarda adil, birleştirici ortamların yaratılması, iletişim kanallarının güçlendirilmesi, herkese eşit mesafede bir yaklaşım benimsenmesi faydalı olacaktır. Herhangi olumsuz bir durumda alınan kararlar herkesi bağlayıcı nitelikte olacağı için kapsayıcı bir tutum sergileyen yöneticiler, öğretmendeki kayırmacı algıyı da böylece azaltabilecektir.

Elde edilen bulgularda okullardaki kayırmacı uygulamaların öğretmenlerin adalet ve liyakat duygusunu sarstığı, öğretmenlerin iş etiğini sorgulamaya yönelik bir yapıya büründükleri ve hatta okuldan ayrılmak isteyecek kadar yoğun bir motivasyon eksikliği yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyet dağılımına göre çıkan sonuçlarda yöneticilerinin kadın olduğu okullarda erkek öğretmenlerin daha fazla ayrımcılığa uğradığı görülmektedir. Tam tersi bağlamda erkek idareciler de kadın öğretmenlere iltimas göstermektedir.

Özellikle eğitim sektöründe öğretmenlerin moral, motivasyon, iş liyakati, eşitlik duygusu hissetmesi kuruma aidiyet duygusunun gelişmesi anlamında oldukça önemlidir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak kayırmacı eylemlerin azalması için adaletli görev paylaşımı yapma, nesnel bir bakış açısına sahip olma, eşit uzaklık ilkesini benimseme gibi alanlarda gelişim sağlanabilir.

Sonuç

Öğretmenlerin kayırmacı davranışlardan ne derce etkilendiği ve bunun iş performansına nasıl yansdığı ile ilgili yanıtlara bakıldığında çoğunlukla işten soğuma, işi bırakmak isteme, kuruma aidiyet duygusunun zedelenmesi, performansın ve çalışma isteğinin düşmesi gibi önemli noktalara değinilmiştir.

Özellikle okul yöneticilerinin/müdürlerin görev paylaşımı konusunda daha fazla kayırma yaptığı yönünde görüş birliğine varılmıştır.

Genellemeye bakıldığında kayırmacı davranışlar gören öğretmenlerin verdikleri görüşme yanıtlarında bu durum ilk etapta kendilerini mutlu ve değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Fakat sonrasında örgütteki diğer üyelerin bu durumu fark etmesi ile bireyler ötekileştirilmeye ve yalnızlaştırılmaya maruz bırakılmaktadır.

Birey açısından bakıldığında kendisine kayırmacı yaklaşım sergileyen yöneticiye minnet borcu ve mahcubiyet duyması sebebiyle sorumluluğu olmayan fazladan işleri de yapmak zorunda hissetmektedirler. (tören ve kulüp çalışmaları, etütler, fazla mesai ve nöbet, ders saatinin artması vb.)

Genel çerçevede elde edilen sonuçlar analiz edildiğinde okul idarecilerinin kayırmacı yaklaşımları öğretmenlerin çalıştıkları kuruma yönelik olumsuz duygular beslemesine, işe yabancılaşmasına, yönetsel ve disiplinlil açıdan yıkıcı tutumlar takınmasına neden olabilmektedir.

Bu durumda özel okul öğretmenlerinin çalışma isteği azalmakta ve bu durum da eğitimin niteliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Türkiye’de en fazla iki türde kayırmacılık görülmektedir. Birincisi; kamuya personel alınırken eş dost, akraba, siyasi yakınlık gibi durumlar; ikincisi ise seçim döneminde, siyasi alanda oy beklentisi ile ihtiyaç olmayan bölgelere kamu hizmeti götürülmesi şeklinde yapılmaktadır (Cesur ve Erol 2020).

Laker ve Williams (2003) (Akt. Güner, 2019) nepotizmin çalışanların eşitlik algısı, moral ve bağlılıkları üzerinde olumsuz etki oluşturduğunu saptamıştır. Görüşmeye katılan 16 öğretmenin kayırmacılığı önlemeye yönelik yanıtları incelenmiş, her öğretmenin kayırmacı davranışları önleme yönelik bir fikirleri olduğu görülmüştür.

Katılımcılar, kayırmacılığın hangi türü olursa olsun kendilerinin ya da meslektaşlarının bu tutuma maruz kalmalarından duydukları rahatsızlığı vurgulamış ve çözüm önerilerini sunmuşlardır.

Bu çözüm önerilerini yönetsel standartların oluşturulması, nitelikli çalışanlar için eğitime önem verilmesi, sıkı denetleme ve gerekli yaptırımlar uygulanması olarak üç ana başlık altında toplayabilmekteyiz. Kavramsal çerçeveden bakıldığında yapılan araştırmaların katılımcı görüşmeleriyle örtüştüğü gözlemlenmektedir.

Sayan (2009), devlet kurumlarında veya özel sektörde işe alım ve terfi süreçlerinin liyakat esas alınarak yönetilmesi ve bu süreçlerin ilkeleri ve koşulları net bir şekilde belirlenmesi gerekliliğini vurgulamıştır.

Geçer (2015), birçok torpil ve kayırma olaylarının meydana geldiği mülakat sistemi terkedilerek konuda yetkinlik ve yeterliliğin tespit edilmesi için yazılı sınavların sonuçları ile değerlendirme yapılması gerekliliğini belirtmiştir.

Özkanan (2013) doktora tez çalışmasında, kayırmacılığın önlenmesi için görevde yükselme sınavlarının düzenli bir şekilde yapılması gerekliliğini vurgulamış, bu sınavların kâğıt üzerinde kalması engellenerek yerleştirmelerin hakkaniyete göre yapılması gerekliliğini paylaşmıştır.

Kaynakça

Altun, E. (2021). *Eğitim ve sağlık çalışanlarında kayırmacılık ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.

Araslı, H., M. Tümer (2008). Nepotism, Favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north cyprus. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1237-1250.

Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.

Arslan, Y., Sakçak A. ve Polat, S. (2021). Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları: Türkiye'de iltimasın nedenleri ve sonuçlarına ilişkin öğretmen algıları. *Eğitim bilimleri* 1-19.

Aktan, C. C. (2021). Patolojik meritokrasi: Distopya'ya dönüşen bir imkânsız ideal. *Hak-İş Yayınları, Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 10(26)*, 10-29.

Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla mücadelede uluslararası kuruluşların rolü. *Maliye Dergisi, 153*, 74-101.

Kurt, E., Doğramacı, B. (2014). Terfi, işlem kayırmacılığı ve işe alma boyutlarında kayırmacılık davranışı algısının ölçülmesi: İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir belediye iştirakinde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOIR), 2*, 82-96.

Meriç, E. ve Erdem, M. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 2(2)*, 141-154.

Okçu, Veysel. (2021). *Eğitim örgütlerinde kayırmacılık ve işe yabancılaşma sorunsalı*. Ankara: İksad.

Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Journal of Qafqaz University, 24*, 146-153.

Recepoglu, E. (2013). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 21(2)*, 575-588.

TEPAV, (2006). *Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri*, Türkiye Büyük Millet Meclisi Raporu, Ankara.

Tetik, S. (2012). Kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının bazı demografik özellikler açısından incelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1)*, (239-249).

Türk Dil Kurumu. (2011). *Türkçe Sözlük (11. b.)*. Ş. H. Akalın (Ed.). Ankara: Türk Dil Kurumu.

Yılmaz, R. (2022). *Dünyada ve Türkiye'de Yükseköğretimde Kayırmacılık* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2)*, 353-380.