



# Eğitim Kurumlarında Görülen Kayırmacılığın Nedenleri ve Önlenmesi İle İlgili Planlamalar ve Çözüm Önerilerinin İncelenmesi

**Şevki Bilgiç**

MEB Eğitim Yöneticisi

[s.bilgic123@hotmail.com](mailto:s.bilgic123@hotmail.com), ORCID:0000-0009-8909-5423

## Özet

Günümüzde kamuda ve özel sektörde yer alan neredeyse birçok örgütte kayırmacı davranışlara sıklıkla rastlanmaktadır. Bunun nedeni bireylerin etik kurallara uymamasıdır. Çünkü özellikle yöneticilerin tüm bu kuralları içselleştirmiş olması gerekmektedir. Aksi takdirde yönetimdeki kişiler bu tutumlarının çok normal olduğu kanaatine varabilirler. Sistemde bireylerin yetenekleri, işe uygun olma durumları, yeterlilikleri gibi unsurların göz ardı edilmesi kayırmacılığa zemin hazırlamaktadır. Sadece tanıdıklarını ayıran bir kişi, yakın çevresindeki kişiler tarafından değerli bulunurken profesyonel olmaktan da uzaklaşmaktadır. Toplumda iş birliği, yardımlaşma, dayanışma gibi birtakım ilişki kalıpları vardır. Kayırmacılık da bu sürecin içinde kendiliğinden doğal yollarla oluşur. Örgütlenme bilinç düzeyinin düşük olması da kayırmacılığa neden olmaktadır. Bu alanda maddi gelirin manevi kazançtan daha çok önemsenmesi özellikle akraba kayırmacılığının artmasına neden olmaktadır. Kayırmacılık uygulamalarına gelişmiş ülkelerde daha az rastlanmaktadır. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde daha sık görülmekte olan kayırmacılığa kamu ve özel sektörlerde birçok alanda rastlamak mümkündür. Gelişmekte olan ülke statüsünde bulunan Türkiye’de kayırmacılık sistemine uzun yıllardır rastlanmakta olup vatandaşlar tarafından rahatsız edici, ayırıcı bir

tutum, bazı türleri ile de yolsuzluk olarak algılanmaktadır. Kayırmacılığın olduğu yerde adalet ve eşitlik ilkelerinden bahsetmek mümkün değildir. Adalet ve eşitliğin olmadığı yerde birtakım olumsuz toplumsal sonuçlarla karşılaşmak mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Kurumları, Kayırmacılık, zm nerileri

## **The Effects of the Stress Situation Experienced in the Educational Management Process on Performance**

### **Abstract**

Today, favoritism is frequently encountered in almost many organizations in the public and private sector. The reason for this is that individuals do not comply with ethical rules. Because especially managers should have internalized all these rules. Otherwise, people in management may come to the conclusion that their attitudes are very normal. In the system, ignoring the factors such as the abilities of individuals, their suitability for the job, and their qualifications paves the way for favoritism. A person who only separates his acquaintances is considered valuable by the people around him, while he is away from being professional. There are some relationship patterns such as cooperation, cooperation and solidarity in society. Nepotism also occurs naturally in this process. The low level of organizational awareness also causes favoritism. The fact that material income is more important than moral gain in this area causes the nepotism to increase in particular. Nepotism practices are less common in developed countries. It is possible to encounter nepotism, which is more common in underdeveloped and developing countries, in many areas in the public and private sectors. In Turkey, which has the status of a developing country, the system of favoritism has been encountered for many years and is perceived by the citizens as a disturbing, discriminatory attitude, and with some forms of corruption. It is not possible to talk about the principles of justice and equality where there is nepotism. It is possible to encounter some negative social consequences where there is no justice and equality.

**Keywords:** Educational Institutions, Nepotism, Solution Suggestions

### **Giriş**

Kayırmacılığın literatrde benzeşen anlamları olduğu grlmektedir. TDK'ye (2022) gre kayırmacılık, "iltimas" anlamına gelir. Halk ağzında torpil olarak da kullanılmaktadır.

Kayırmacılık, ayrımcılık, iltimas kamu görevlilerinin yakınlarına yetkilerini kötüye kullanarak ayrıcalık tanınması şeklinde açıklanmaktadır.

Erdem'e (2010) göre kayırmacılık; yönetimin, kişi ve belli toplulukların çıkarlarına hizmet etmek için hak ve adaletten sapma eğilimi olarak tanımlanmaktadır.

Günümüz toplumunda çalışma hayatında her kurumda yaygın olarak görülen iltimas, torpil gibi kavramlarla da ifade edilen kayırmacılık; liyakatin, eşitlik, hak kavramlarının kabul görmemesi anlamına da gelir. (Erdem ve Özkanan, 2014).

Kişilere, diğer insanlarla olan ilişkileri sebebiyle, kadroda yer verilir. Örgütün bütünlüğünü sarsan, insanlara arka çıkan ve etik kurallara aykırı bir çeşit yozlaşmadır. Hak etmediği halde, bir kişinin hayatı diğerlerinden çok daha fazla kolaylaştırılırsa bir kayırma vardır, denilebilir.

Özellikle maaş bedeli, işe kabul görme ve yükselme gibi hususlarda yapılan etik olmayan davranışlardır (Kahveci, 2019). Okul yöneticilerinin gerçekleştirdiği kayırmacı tutumlar, öğretmenlerin örgütün içinde verimli bir şekilde çalışmasını 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).

Meriç ve Erdem'e (2012) göre kamu kurumlarında sıkça rastlanan kayırmacılık türleri olarak Nepotizm, Kronizm, Siyasal ve Cinsel Kayırmacılık başlıklarında sıralanmaktadır.

## **Kayırmacılık ile İlgili Kavramlar**

### **Eşitsizlik**

Eşitsizlik kavramı sözlükte; "*İki veya daha çok şeyin eşit olmaması durumu*" olarak tanımlanmaktadır. (TDK, 2011, s. 825). Eşitsizliğin, en belirgin şekli ayrımcılık olarak bilinmektedir.

## **Ayrımcılık**

Ayrımcılık, insanlar arasında aynı durumlara gösterilen farklı tutumlardır. Ayrımcılığın birçok çeşidi bulunmaktadır. Bir bireyin ırk, köken, cinsiyet, dini inanışları sebebiyle direkt ayrımcılığa uğraması doğrudan ayrımcılıktır.

## **Liyakat**

Liyakat, Osmanlıcadan dilimize geçmiş Arapça kökenli bir kelimedir. Layık, bir kimsenin kendisine iş verilmeye uygun olması anlamı taşır (TDK, 2022). Yeterlilik sözcüğü ile yakın anlamlı olarak da kullanılır.

Yılmaz'a (2022) göre, liyakat, verilen bir görevi layığı ile yerine getirme becerisidir. Bu anlamda liyakat sistemi, bir işe uygun elemanların alınması ve değerlendirme yapılması esnasında kayırmacı davranışları tümüyle bertaraf eder.

## **Tarafsızlık**

Tarafsızlık, kısaca nötr olma, herhangi bir tarafı desteklememe, yansızlık, bireysel inanç ve duyguların etkisinden çıkararak davranmaktır. Objektif bir şekilde herkese eşit mesafede olmayı da kapsayan bir kavramdır (Yücel, 2014).

## **Kayırmacılığın Nedenleri ve Zararları**

Günümüzde kamuda ve özel sektörde yer alan neredeyse birçok örgütte kayırmacı davranışlara sıklıkla rastlanmaktadır. Bunun nedeni bireylerin etik kurallara uymamasıdır.

Çünkü özellikle yöneticilerin tüm bu kuralları içselleştirmiş olması gerekmektedir. Aksi takdirde yönetimdeki kişiler bu tutumlarının çok normal olduğu kanaatine varabilirler (Kara, 2019).

Uncu'ya (2016) göre, sistemde bireylerin yetenekleri, işe uygun olma durumları, yeterlilikleri gibi unsurların göz ardı edilmesi kayırmacılığa zemin hazırlamaktadır. Sadece tanıdıklarını ayıran bir kişi, yakın çevresindeki kişiler tarafından değerli bulunurken profesyonel olmaktan da uzaklaşmaktadır.

Buradan yola çıkarak Uncu, kayırmacılığın başlıca nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

- a) Eğitimin az ve kültürlenmenin yetersiz olduğu toplumlarda bireycilik anlayışının hâkim olması
- b) Topluluktan dışlanmamak için kayırmanın normalleştirilmesi
- c) Kayırmayı yapan kişiye karşı minnet duygusunun hissedilmesi
- d) Akraba ve aile kayırmacılığında hissedilen psikolojik baskı
- e) Çok uzun süre aynı kişilerin kamu görevinde kalması
- f) Aynı memleketten olma, hemşehrilik durumundan ötürü işlerin öne alınması
- g) Bireyin sürekli olarak çevresindekilere iyilik yapmak zorunda hissetmesi ve böyle yapmazsa dışlanma yaşayacağını düşünmesidir.

Toplumda iş birliği, yardımlaşma, dayanışma gibi birtakım ilişki kalıpları vardır. Kayırmacılık da bu sürecin içinde kendiliğinden doğal yollarla oluşur (Demirbilek, 2018).

Örgütlenme bilinç düzeyinin düşük olması da kayırmacılığa neden olmaktadır. Bu alanda maddi gelirin manevi kazançtan daha çok önemsenmesi özellikle akraba kayırmacılığının artmasına neden olmaktadır (Sancak, 2021).

Kayırmacı tutumların sektörün her ağında var olan zararları ise şu şekilde özetlenebilir:

- a) Kabiliyet, iş tanımına uygunluk, yeterlilik unsurlarının dikkate alınmaması
- b) İş stresinin artması ve tatmin duygusunun azalması
- c) İşten ayrılma oranlarında artış görülmesi (Akan ve Zengin, 2018).
- d) Genel ahlak kurallarının zedelenmesi
- e) İş, aile, örgüt hayatının ritminin bozulması ve toplumdaki uyum sorunları
- f) Kayırılma eyleminin içinde olmaktan ötürü durumu doğal karşılama

Ailelerin kayırmacılık kültürü içinde yetiştirdiği çocuklarda sürekli olarak hazıra konma psikolojisi baş göstermektedir.

- a) Eksik özgüven
- b) Sürekli kendisini birilerine muhtaç hissetme
- c) Aşağılık kompleksi
- d) Değersizlik ve yetersizlik duyguları ve semptomları baş göstermektedir (Turan, 2020).

### **Kayırmacılığın Önlenmesi ile İlgili Planlamalar ve Çözüm Önerileri**

Kayırmacılık uygulamalarına gelişmiş ülkelerde daha az rastlanmaktadır. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde daha sık görülmekte olan kayırmacılığa kamu ve özel sektörlerde birçok alanda rastlamak mümkündür.

Gelişmekte olan ülke statüsünde bulunan Türkiye’de kayırmacılık sistemine uzun yıllardır rastlanmakta olup vatandaşlar tarafından rahatsız edici, ayırıcı bir tutum, bazı türleri ile de yolsuzluk olarak algılanmaktadır (Altun, 2021).

Kayırmacılığın olduğu yerde adalet ve eşitlik ilkelerinden bahsetmek mümkün değildir. Adalet ve eşitliğin olmadığı yerde birtakım olumsuz toplumsal sonuçlarla karşılaşmak mümkündür.

Kayırmacılık politikaları sonucunda yaşanabilecek bu sonuçlardan bir tanesi kayırmacı toplumlardan gelişmiş ülkelere beyin göçü gerçekleşmesidir.

Beyin göçü neticesinde ülkenin yüksek nitelikli insan kaynağının azalması, değerli düşünürlerini kaybetmesi, böylelikle entelektüel açıdan ve toplumun rekabet gücünün azalarak ekonomik olarak geri kalması sonuçları meydana gelmektedir (Uncu, 2016).

Kayırmacılıkla ilgili bahsedilen tüm olumsuz sonuçlara rağmen kayırmacılığın önlenmesine ilişkin bazı çözüm önerileri aşağıda sıralanmıştır.

- a) Devlet kurumlarında veya özel sektörde işe alım ve terfi süreçleri liyakat esas alınarak yönetilmeli ve bu süreçlerin ilkeleri ve koşulları net bir şekilde belirlenmelidir (Sayan, 2009)

- b) Kayırılacak birey için iş üretilmemeli, görev için o yeteneğe sahip ve konuda uzmanlığı olan uygun nitelikte kişiler görevlendirilmelidir (Çakır, 2014).
- c) Eş-dost ve akraba bağlantılarından uzak, daha profesyonel tutum sergilenerek işe alım, görev değişikliği ve terfi gibi kararlar alınmalıdır (Kurt ve Doğramacı, 2014).
- d) Siyasal iktidar ve bürokratlar sınırlı olan kamu kaynaklarını sadece kazandıkları seçim bölgelerine kullanmamalı, yatırım ihtiyacı görülen bölgeleri öncelikli değerlendirerek tüm ülkeye eşit bir şekilde faydalandırması gerekmektedir (Özsemerci, 2002).
- e) Birçok torpil ve kayırma olaylarının meydana geldiği mülakat sistemi terkedilerek konuda yetkinlik ve yeterliliğin tespit edilmesi için yazılı sınavların sonuçları ile değerlendirme yapılması gerekmektedir (Geçer, 2015).
- f) Bürokrat ve üst yönetim kadroları belirlenirken bir mevkiye yerleştirilecek yöneticilerin o pozisyon için uygun vasıflara sahip olmaları gerekmektedir. Tayin sürecinde siyasi ideolojiler, din, ırk, memleket, tanıdıklık gibi faktörlerden etkilenilmemesi ve göreve gelen yöneticinin ne kadar süre ile görevde kalacağına bilinmesi gerekmektedir.
- g) Eğer bir işletmede kayırmacı bir yaklaşım mevcut ise yönetici ve yetkili personelin çalışanların fark etmemeleri ve iş ortamının ikliminde algılayamamalarının sağlanması adına ihtiyatlı bir tavır takınmaları gerekmektedir.
- h) Cinsiyet farkı yapmadan eşit görev dağılımı yapılmalı ve en deneyimli kişiye liderlik verilmelidir.
- i) Ücret adaletinin sağlanması ve yüksek başarımlı gösteren çalışanlar takdir görmeli ve ödüllendirilmelidir.

Kayırmacılığın önüne geçilmesi için bireysel ve kurumsal olarak alınması gereken tedbirlerin yanında daha uzun vadeli planlamalar yapılabilmesi için aşağıdaki mekanizmaların etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

## **1. Denetim**

Biber'e (2016) göre, Kayırmacılık eylemleri denetlenmesi zor eylemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Maddi kaynaklı usulsüzlükler veya düşük performans resm belgelerlemler ile ortaya çıkabilmekle beraber kayırmacı yaklaşımın ispat edilmesinin zorluğunda olduğu gibi net bir şekilde görülemez.

Bu tür eylemler çalışanların manevi dünyasına yansır ve onların tutumlarına etki eder. Çalışanların manevi durumları ve takındıkları tavır ile ortaya çıkan kayırmacılık ortamında, denetleyiciler işgörenlerin ruh hallerini analiz etmekte teferruatlı araçlara sahip değillerdir.

Fakat birtakım önlemler ile bu sistem sağlanabilir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Akt. Güner, 2019).

- a) Bir kurumda çalışan aile bireyleri veya akrabaların tahkikat yapılarak incelenmesi ve bu inceleme sürecinin kurum çalışanlarına yansımalarının sağlanması
- b) Düzenli olarak kurum içi performans yeterlilik ölçümlerinin gerçekleştirilmesi
- c) Kurumda anketler düzenlenerek etik dışı ilişki ve bağlantıların ortaya çıkarılmasına yardımcı olmak
- d) İşe alımlarda mülakat uygulamalarını denetleyen ve yorumlayan birimler oluşturmak
- e) alışanların amirleri tarafından yapılmış olan performans değerlendirmelerinin doğruyu yansıtıp yansıtmadığı hakkında irdeleyici olmak
- f) Kurumlarda alışılmak istenmeyen bölümlerin belirlenmesinin ardından bu birimlerde hiç çalışmamış personellerin hangi niteliklerinden ötürü devamlı olarak tercih edilen bölümlerde ikame ettiklerinin araştırılmasını sağlamak
- g) Denetleyici ile iletişime geçen işgören veya vatandaşların başlarına gelen kayırmacı hareketlerin takibini sağlamak
- h) Denetlenen kurumlarda kayırmacı uygulamaları belirlenen personellerin istatistiklerini tutarak takibini sağlamak
- i) Kayırmacılığın belirlenmesi ve tahlil edilmesi için görevlendirilmiş birimler kurmak.



## **2. Yasal Düzenleme**

Toplum düzeninin sağlanması için kanun koyucular tarafından belirlenmiş olan kanun ve kurallar birçok alanda etkili olsa da eşitlik unsuruna karşı olan ve uzun vadede toplumlara çöküşe sürükleyebilecek kadar etkileri olabilen kayırmacılık tutumlarını görmezden gelmemesi, bu tutumların gerçekleşmesini önlemek adına cezai müeyyidelerin belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir.

Kayırmacı yaklaşımlar ile ilgili cezai yaptırım bulunmamasıyla birlikte kamu sektörü için belirlenen “görevi kötüye kullanma suçu” kayırmacılığın önlenmesi için cezanın belirlenmesi hususunda yol gösterici olacaktır (Güner, 2019)

## **3. Hizmet İçi Eğitimler**

Biber’e (2016) göre, Özellikle Türkiye’de hak yeme ve bu nedenle devlet işlerinin sekteye uğraması gibi durumların sonuçlarını değerlendiremeyen bir sistem mevcuttur.

Kişinin kendi karakterinin oluşumu sürecinde kayırmacı davranışları fark edebilme becerisi oluşturulmalıdır. Bu nedenle eşitlik, ahlak ve adalet ile ilgili kavramlar eğitimin merkezi şekline getirilmelidir (Akt. Güner, 2019).

Bu anlamda yöneticilerin sorumluluk sahibi, kişi ilişkilerinde aktif ve doğru karar veren, yetkin bir iletişim becerisi olan ve alanına hâkim kişiler olması beklenmektedir. Özellikle sıkıntı hallerinde çözüm odaklı bir bakış açısına hâkim olması istenmektedir.

Bir kuruma yönetici seçilirken sorun çözme becerilerini ne derecede kullandıkları hakkında detaylı bir sorgulama yapılmalıdır (Bursalıoğlu, 2013).

Bu doğrultuda kamu kurumları ve özel kurumlarda hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmeli, eğitimde kayırmacı durumlar tespit edilmeli ve çalışanlar üzerinde bu anlamda farkındalık oluşturulmalıdır.

Kayırmacı durumların yaygın yaşandığı Türkiye’de bu anlamda eğitim öğretim kapsamı da değerlendirilmelidir. Esas hedef kayırmacı yaklaşımın önlenmesi ve çalışmada bu alanda farkındalık oluşturulmasıdır

## **Sonuç**

Sonuç olarak konuyla ilgili genel literatür incelendiğinde benzer bulgu ve yorumlar üzerinden benzer değerlendirme ve analizlere ulaşıldığı görölmektedir. Şöyle ki;

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).

Gürer'in (2017) çalışması incelendiğinde eş-dost kayırmacılığının özel sektör çalışanları tarafından kamu çalışanlarına oranla daha fazla algılandığı fakat iş kaybetme korkusundan ötürü sessiz kalma düzeylerinin kamu çalışanlarından daha fazla olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır (Akt. Demirbilek, 2018).

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.

Loewe vd., (2007) araştırmalarını Ürdün’de yapmış ve kartopu yöntemi ile belirlediği 99 kişilik bir gruba nitel görüşme soruları yöneltmiştir.

Kayırmacılık ile iş ortamında nasıl mücadele edilmesi gerektiği tartışılmıştır. Bu araştırmanın sonucu olarak şeffaf iletişim ve herkesin görev sorumluluklarını benimsemesi gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır (Akt. Demirbilek, 2018).

Pounder ve Blase (1988) “*Principal Favoritism: Explanations, Effects, and Implications for Practice (Temel Kayırmacılık: Uygulamaya İlişkin Açıklamalar, Etkiler ve Etkileri)*” başlıklı çalışmalarında 902 adet öğretmene yorumlanabilir sorulardan oluşan bir anket çalışması gerçekleştirmiştir.

Yüzde elli civarında öğretmenin okul yöneticilerinin işe alım, işten çıkarma, görev dağılımı, ödül ve takdir gibi konularda kayırmacılık yapıldığını ifade ettikleri sonucu saptanmış; öğretmenler okul yöneticilerinin yaptıkları kayırmacı davranışların koruma ve kurum çalışanlarını kontrol altında bulundurma endişelerinden ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

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).

## **Kaynakça**

Akan, D., Zengin, M. (2018) Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki. *Route Educational and Social Science Journal Volume 5(5)*,

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

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.

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

Özkanan, A. (2013). *Yönetimde kayırmacı uygulamalar üzerine nitel bir çalışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Özsemerci, K. (2002). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. *Sayıştay Araştırma Dizisi*.

Özsemerci, K. (2003). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. Ankara: Sayıştay.

Uncu, F. (2016). *Küçük ve orta büyüklükteki hizmet işletmelerinde kayırmacılık algısının çalışanların motivasyonu üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Ünal, S. (2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7),84-90.

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