

Örgütsel Kayırmacılık

Gökhan Karadirek¹

Özet

Kayırmacılık geçmişte oldukça eski toplumsal, örgütsel ve bireysel bir sorundur. Bu sorun geçmişte olduğu gibi halen güncelliğini korumaktadır. Hatta kayırmacılığın günümüzde ortaya çıkardığı negatif etkiler dikkat çekicidir. Yakın zamanda yapılan bilimsel çalışmalarda kayırmacılık iş ve sosyal hayattaki kimi sorunların kaynağı olarak gösterilmektedir. Adam kayırmanın türlerinden nepotizm ve kronizm türü kayırmacılık uygulamaları örgüt ve kayırlmayan çalışanlar üzerinde birtakım olumsuz etkilerinin olduğu bilinmektedir. Nepotizm ve kronizm ile ilgili kayırmacı eylemler, çalışanların iş tatmin düzeyini ve verimliliğini azaltabilmektedir. Adam kayırmak veya birilerine iltimas tanımak örgüt içi motivasyonu ve performansı düşürebilmektedir. Örgütte uygulana kayırmacılıklar nedeniyle örgüte duyulan güven ve imaj zarar görebilmektedir. Çalışanların işten ayrılmasının sonucunda ise işgücü devir oranında artışlar yaşanabilmektedir. Örgütsel kayırmacılıklar, toplumun diğer paydaşlarında tesir edebilmektedir. Kayırmacılığın neden olduğu olumsuzluklar çalışanların yaptığı işin kalitesi ve niteliğine, sosyal hayattaki diğer insanlarla ilişkilerine yansımaktadır. Ayrıca istihdam, terfi ve ödüllendirmeler konusunda yapılan adam kayırma sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bu da örgüt içerisinde insan kaynaklarıyla ilgili stratejilerin ve planlamaların önemsenmediğini ya da görmezden gelindiğini ortaya koymaktadır. Örgütsel kayırmacılıkta akrabalık ve arkadaşlık ilişkilerinin niteliği de önemlidir. Örgütün türüne göre bazı kişi veya kişilerin kayırılma önceliği söz konusudur. Özellikle aile işletmelerinde terfi ve ödüllendirme yapılırken aile üyesi olmak ya da arkadaşlık, eş-dost ilişkisi düzeyi kayırmacılık için bir kriter sayılabilmektedir. Böyle durumlarda eğitim düzeyi, yetenek, tecrübe ve geçmişte elde edilen başarıların çok önemsenmediği bilinir. Örgütsel düzeydeki adam kayırmanın dışındaki bir diğer temel kayırmacılık türü siyasi kayırmacılıktır. Siyasi kayırmacılık söz konusu ise istihdam ayrımcılığı ve haksız ödüllendirmelerle karşı karşıya kalmak mümkündür. Siyasi statünün verdiği imkânlar kullanılarak bazı bireylerin ve siyasi grupların çıkarlarını

1 Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi, Tirebolu Mehmet Bayrak MYO, gokhankaradirek_28@hotmail.com, Orcid: 0000-0002-0804-9904

korunabilmekte ve onlara birtakım menfaatler sağlanmaktadır. Kayırmacılık, ayrımcılık yapılan taraf için hoş bir durum gibi görünse de genellikle toplum tarafından hoş karşılanmamaktadır. Her türlü kayırmacılıkta adaletsizlik ve/veya eşitsizlik bulmak olasıdır. Dolayısıyla kayırmacılığın olduğu ortamlarda adaletten ve eşitlikten bahsedebilmek mümkün değildir.

GİRİŞ

Kayırmacılık genellikle insanlarda olumsuzluk çağrıştıran bir kavramdır. Kayırmacılık günümüz toplumlarının ortak problemi haline gelmiştir. Hem özel sektörün hem de kamunun ortak sorunudur (Argon, 2016). Bugün kayırmacılık fark edilmesi kolay bir olgu haline gelmiştir. Nitekim küresel, ulusal ve kurumsal düzeyde, kişilerarası ilişkilerde kayırmacılığın örneklerini görmek mümkündür. Kayırmacılık davranışlarının çoğunluğu maddi kazanımlara dayanmaktadır. Örgüt içerisinde kayırmacılık yapılarak, bazı kişilere maddi kazanımlar sağlanmaktadır. İşle ilgili niteliklerini dikkate almadan ayrımcı bir yaklaşımla yapılan istihdam, terfi ve ödüllendirmelerde maddi kazanım söz konusudur. Bazen kayırmacılık hem maddi hem de bir statü kazandırmak amacıyla yapılmaktadır. Amacı ne olursa olsun kayırmacılık her koşulda örgütsel adalete ve eşitliğe zarar vermektedir. Akrabaya veya tanıdıklara arka çıkmak maksadıyla kayırmacılıkta bulunmak başka bir kimsenin hakkını elinden almak veya gasp etmektir. Bu yönden kayırmacılığın bireysel, ahlaki, ekonomik, sosyal, siyasal bakımdan kendine özgü birtakım olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Cesur ve Erol, 2020). Etik ve ahlaki açıdan hoş karşılanmayan kayırılma, bazı kişileri haksız makam sahibi yaparak onların haksız kazanç elde edebilmesine yardımcı olmaktadır (Argon, 2016, s. 233).

Örgütsel kayırmacılık rasyonel örgüt kararlarına aykırı davranışlarda bulunulduğu anlamına gelmektedir. Bu bağlamda kayırmacılık yapabilmek için örgütsel misyona aykırı kararlar alınmakta (Budak ve İrge, 2019) ve örgüt üyeleri arasında ayrımcılık içeren davranışlarda bulunmaktadır. Bunun sonucunda ise bazı çalışanlarda işle ilgili tatminsizlikler, motivasyon düşüklüğü ve örgüte ve kayırılan kişiye yönelik olumsuz davranışlar ortaya çıkabilmektedir.

Kayırmacılık özel sektörde önlenmesi güç bir eylemdir. Çünkü özel sektör kamuya göre daha hür örgütlerdir. Yine de kayırmacılık konusunda adaletin sağlanabilmesi için yasal düzenlemeler bir ihtiyaçtır. Kamuda ve özel sektörde kayırmacılıkları tamamen önlemek mümkün olmasa da yasal düzenlemelerle olası iltimas uygulamaları ve kayırmacı davranışlar önlenebilir. Aksi

durumda, toplumda kayırmacılıkla ilgili eylemler arttıkça ve yaygınlaştıkça kayırmacılık doğal bir davranışa dönüşebilir.

Bu bölümde örgütsel bağlamda kayırmacılık ve kayırmacılık türleri ele alınmaktadır. Kayırmacılık, adam kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılık olmak üzere iki başlık altında açıklanmaktadır. Adam kayırmacılığı temelde nepotizm ve kronizm boyutlarıyla açıklanmaktadır. Siyasi kayırmacılık ise klientalizm, patronaj ve hizmet kayırmacılığı çerçevesinde incelenmektedir.

1. Kayırma ve Kayırmacılık

“Kayırma”, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Kayırma İşi” ve “İltimas” anlamlarına gelen bir sözcüktür (TDK, 2022). Kayırmacılık İngilizce’de iltimas, adam kayırma, taraf tutma anlamlarına gelen “favoritizm” terimiyle ifade edilmektedir. “Favoritizm” bir kişiye veya gruba diğerlerinden daha iyi bir şekilde adil olmayan bir davranışta bulunmaktır (Cambridge Dictionary, 2022); (Oxford Dictionary, 2022).

Kamu ve özel sektördeki eşitsizlik, kanuna aykırılık, adaletsizlik ve eş-dost ilişkisi vb. sebeplerle kişilerin veya grupların kollarlanması anlamına gelen kayırmacılık (Bulgan, 2021), toplumsal ve bireysel çerçevede olumsuz anlamların yüklenildiği bir kavramdır (Argon, 2016). Kayırmacılık istihdam, kariyer ve çalışanlarla ilgili kararlarda insanların kendilerine yakın gördüğü kişilere ve meslektaşına ayrıcalık sağlanması (Araşlı ve Tümer, 2008), kamudaki çalışanların veya üst düzey yöneticilerin eşini, yakın arkadaşını, akrabasını ve meslektaşını illegal bir biçimde koruyup kollamasıdır (Özkanan ve Erdem, 2014).

Kayırmacılık farklı konularda ayrımcılığın yapıldığı bir durumdur. Bir okul yöneticisinin eş-dost, siyasi, akraba, sendika, cinsiyet, ödüllendirme veya cezalandırma, terfi ve kişisel çıkarlar konusunda ayrımcılık yapması gibi (Budak ve İrge, 2019).

İnsanlar kayırmacılıkla ilgili düşüncelerini açıklarken olumsuz ifadeler kullanmaktadır. Bu bağlamda kayırmacılığın değişik şekillerde betimlendiği görülmektedir (Argon, 2016):

- Kişiye özgü ayrımcılık yapmak (kişiyi avantajlı ve başarılı kılmak, korumak).
- Akrabalık, eş-dost ve arkadaşlık ilişkisi ve siyasi düşünce temel alınarak karar vermek ya da eylemlerde bulunmak.
- İnsanların bireysel yeterliğini dikkate almamak veya insanlara hak ettiğinden daha fazlasını vermek.

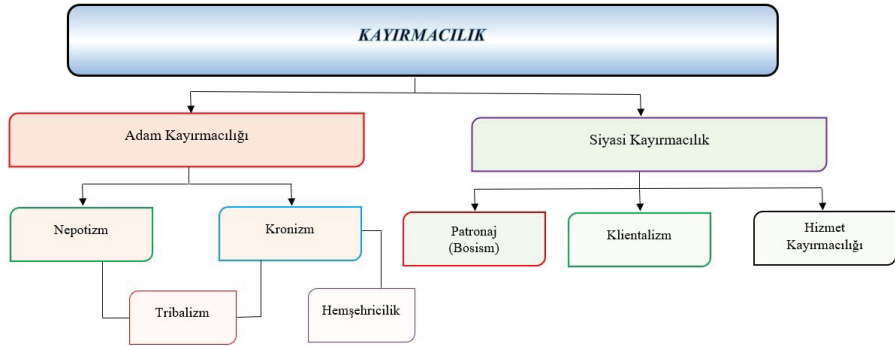
- Adaletli olmamak. Eşitlik ve yansızlık ilkelerinden uzaklaşmak.
- Subjektif davranmak şeklinde insanlar kayırmacılığı betimlenmektedir.

2. Kayırmacılık Türleri

Kayırmacılığın sınıflandırılmasında kayırılan ve kayıran kişinin veya grubun kim olduğu, insanların ve grup üyelerinin aralarındaki ilişkinin düzeyi önemlidir. Çünkü kayırmacılığın temel ve alt boyutları, kayıran ve kayırılan kişi arasındaki ilişkinin niteliğine (eş-dost, akraba vb.) ve ayrımcılık yapılan konuya bağlıdır. Eğer bir kişinin kayırılması karar verici konumdaki bir akrabayla ilişkilendirilirse “nepotizm” (Yazıcı ve Can, 2020), kayırılma olgusu arkadaş veya tanıdık olmak, eş-dost gibi yakın çevre ilişkisinin bir sonucu ise “kronizm”dir.

Aynı soydan gelmek, arkadaşlık ilişkisinin düzeyi ve dostluklar, kamu ve özel kurumların tarafı yönetim anlayışı, kamu kaynağının siyasi amaçlar için kullanılması, örgütsel amaç ve çıkarlarla ilgili ayrımcılıklar, kayırmacılık türlerinin temel ve alt boyutlar biçiminde sınıflandırılmasında önemli rol oynamaktadır. Özkanan ve Erdem (2014) kayırmacılığı adam ve siyasi kayırmacılık olmak üzere iki temel başlıkta incelemektedir (Şekil 1).

Şekil 1. Kayırmacılık Türleri



Kaynak: Özkanan ve Erdem, 2014: 185.

Özetle kitabın bu bölümünde kayırmacılık türleri Şekil 1’deki sınıflandırmaya göre açıklanmaktadır. Bu bağlamda adam kayırmacılığı nepotizm ve kronizm çerçevesinde tribalizm ve hemşehricilik alt boyutlarıyla birlikte sunulmaktadır. Kayırmacılığın siyasi yönü ise klientalizm, patronaj ve hizmet kayırmacılığı kavramlarıyla ele alınmaktadır.

2.1. Adam Kayırmacılığı

Adam kayırma, hak etmediği halde bazı kişi ya da kişilere kolaylık sağlamaktır (Demirtaş ve Demirbilek, 2019). Nepotizm, kronizm, tribalizm ve hemşehricilik adam kayırmacılığın alt boyutlarıdır (Özkanan ve Erdem, 2014). Adam kayırma eylemi ve sürecinden doğrudan ya da dolaylı, olumlu veya olumsuz etkilenen taraflar vardır. Adam kayırma sürecine genellikle üç taraf konu olmaktadır. Bu kayırma süreci daha çok kayıran, kayırılan ve kayırılmayan kişi/grubu ilgilendirmektedir (Budak ve İrge, 2019).

2.1.1. Nepotizm

Nepotizm terimi, Latince'de “yeğen” (nepos) veya “torun” (nepot) anlamına gelen sözcüklerden türetilmiştir (Abdalla vd., 1998; Kiechel, 1984). Nepotizm, akrabalık ilişkisine dayanan, aile üyelerine özgü (Khatrı vd., 2006) bir adam kayırmacılık türüdür. Nepotizm kavramı papaların yozlaşmış uygulamalarını tanımlamak için 14. ve 15. yüzyılda kullanılmaya başlanmıştır (Ciulla, 2005).

Nepotizm bulunduğu pozisyonu ailesinin faydası için suistimal eden bireyleri tanımlamak için kullanılan (Savur, 2018) ve liyakatten bağımsız bir ilişki nedeniyle himaye/koruma bahşedilme durumu (Simon vd., 1966) bir tür patronajdır (Ciulla, 2005). Türkçede “dayısı olmak” deyimiyle ilişkilendirilen nepotizm gündelik hayatta en sık rastlanılan bir kayırmacılık formudur (Özel, 2021). Nepotizm örgüt içinde ve çevresinde aile üyelerine ayrıcalık tanımakla ilgili psikolojik ve sosyal bir süreçtir (Van Hoof ve Stout, 2012). Van Hoof ve Stout'a göre nepotizm türü adam kayırmacı yaklaşımla, kan bağı ve arkadaşlığın etkisiyle eş-dost, akraba ve yakın arkadaş işe alınmaktadır. Bu sebeple iş gören ihtiyacının karşılanması sırasında kayırmacı yaklaşımla akrabalık ilişkisi bulunan bireylerin terfi etmesine yardımcı olmak örgüt içerisinde nepotizm olduğunu gösterir.

Nepotizmin kayırmacılık türlerinden ayırt edilmesini sağlayan ve tanımlanmasını kolaylaştıran iki özelliğin; aile yakınlık derecesi ve arkadaşlık ilişkisi olduğu düşünülmektedir (Jones, 2012). Nepotizm tanımlanırken bu iki özellik (aile ve arkadaşlık ilişkisi) oldukça fazla vurgulanmaktadır. Geleneksel bağlamda nepotizm, yalnızca aile bağlarına, akrabalığa dayalı bir işe alma kararı (Jones, 2012, s. 3), liyakatin gözetilmediği, ikili ilişkilerden dolayı insanların birbirlerini korunup kolladığı ve ödüllendirdiği (Simon vd., 1966), taraf tutmak, adam kayırmak, çalışan akraba ve arkadaşlara ayrıcalıklı davranışlarda bulunmak gibi meslek kurallarına ve ahlaka aykırı uygulamalardır (Araslı ve Tümer, 2008).

Nepotizm, insanları olumsuz düşüncelere ve çağrışımlara sevk eden itilafların ve tartışmaların sebebidir (Gustafsson ve Norgren, 2014). Abdalla ve diğerleri (1998) bu terimle ilgili olumsuz çağrışım Rönesans Dönemindeki papaların kayırmacı tutumuna dayandırmaktadır. 14. ve 15. yüzyılda bazı papalar, nepotist bir anlayışla niteliğine bakmadan akrabalarının, yeğenlerinin üst düzey makamlarda görev almasını sağlayan, akrabayı kayırmacı uygulamalarda bulunmuştur (Ciulla, 2005). Bu tür kayırmacı uygulamalar kilisenin etkinliğine zarar vermiştir. Nepotist tutum ve eylemler kayırılacak yeğeni veya akrabası olmayan kilise üyeleri, dini liderler ve diğer din adamları üzerinde büyük moral bozukluğuna neden olmuştur (Abdalla vd., 1998). Öyle ki günümüzde işveren ve çalışanlar arasındaki ilişkide nepotizmin olması pek şaşırtıcı değildir (Bute, 2011).

Nepotizm, her toplumda karşılaşılabilecek tutum ve davranışlardır. Gelişmiş, gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde, toplumlarda ve örgütlerde nepotizmin örneklerini görmek olasıdır. Nepotizmle ilgili tutum ve eylemlere, çoğunlukla gelişmiş bir serbest piyasa mekanizması bulunmayan ülkelerin aile şirketlerinde görülen (Bute, 2011, s. 189), geleneksel bağları ve ilişkileri güçlü toplumlarda karşılaşılan bir durumdur (Cesur ve Erol, 2020).

Nepotizmin Olumsuz Yönü

Nepotizm, genellikle aile şirketleri ve nepotizm uygulamasından avantaj sağlayan bireyler için olumlu davranışlardır. Öte yandan, kayıracak akrabası ve yakın arkadaşı bulunmayan insanlar veya çalışanlar için nepotizm olumsuz etkileri olan aleyhte davranışlardır. Aile işletmesinde nepotizm aileden olmayan çalışanlarda daha fazla olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Uygur ve Çağatay, 2015). Çünkü aile işletmelerinde nepotizm aile üyelerini kayırmacının daha baskın olduğu, aileden olmayan çalışanlar için şartların ve mesleki sürecin daha zor olduğu bir durumdur (Uygur ve Çağatay, 2015).

İş hayatında aile üyelerinin, akrabaların kayırılması olarak bilinen nepotizm çalışanın iş tatminini, iş görenin motivasyonunu ve performansını olumsuz etkileyerek (Savur, 2018), çalışanların kurumdan ayrılma niyetini artırmakta (Bolat vd., 2017; Bute, 2011), dahası başka olumsuzluklara sebep olmaktadır. Bute (2011), nepotizmin kurum üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldıracak, çalışan devir hızını düşürmek, çalışanların elde tutulma kapasitesini ve iş memnuniyetini artırmak için kişisel ve kurumsal nepotist uygulamalardan vazgeçilmesi gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca, çalışanların moral ve motivasyonunun, örgütsel bağlılığının olumsuz etkilenmemesi amacıyla kurum içerisinde iş gören temininde, terfi ve nakil işlemlerinde yetkin ve deneyimli çalışanları tercih etmek gerekir (Bute, 2011).

Nepotizm, örgütlerde vasıfsız/niteliksiz aile üyelerinin yönetici olmasına izin vermekte, eşit olmayan ödül sistemlerini kışkırtmaktadır (Vinton, 1998). Ayrıca, nepotizmin yönetici düzeyindeki istihdamın cazipliğini engellemesi örgüte profesyonel yöneticilerin katılmasını zorlaştırmaktadır (Vinton, 1998). Nepotizm, kurumsallaşmanın ve demokrasinin önündeki engellerden de biridir (Özler vd., 2007). Bulunduğu makamı ya da pozisyonunu ailesinin faydası için kötüye kullanmak olan nepotizm (Savur, 2018), aile çıkarlarını diğer şeylerin üstünde tutarak kurumsallaşmayı engellemektedir (Polat, 2019). Nepotizmin insan kaynağı üzerindeki olumsuz etkisi zincirleme özellik göstermektedir. Araslı ve Tümer'e (2008) göre ücret, teşvik ve ilave hak konusundaki kayırmacı tutum ve davranışlar çalışanla olan ilişkiyi, iş görenin performansını ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuzluklar, birbirini izleyen başka olumsuzlukları beraberinde getirebilmektedir. Şöyle ki nepotizm, bireyin işten ayrılmasına yol açmaktadır. Nepotizm kaynaklı işten ayrılmalar ise örgüte ve örgütün imajına zarar veren konuşmalara ve yorumlara neden olmaktadır. İşten ayrılanla ilişkisi olanlar (müşteriler, iş arkadaşları, arkadaşlar ve diğer kişiler) kuruluşun işleyişine ve imajına ciddi zarar verebilecek yorumlarda bulunmaktadır (Araslı ve Tümer, 2008). Nepotizm, aile üyelerinin yetki ve güç kaybını önlemek için başvurduğu bir stratejidir (Özler vd., 2007). Bu strateji, bazı işletmelerin aileden bağımsız, kendine özgü kurumsal bir kimliğe sahip olmasını engellemektedir. Aynı zamanda nepotizm, doğrudan ya da dolaylı yollardan hissedarlar nezdinde güvensizliğe, aile kavgalarının yaşanmasına, nesiller arasında çatışmalara, kurumsal bağlılığın zayıflamasına, ihtiyaç duyulan nitelikli yöneticilerin işletmeden veya bazı görevlerden uzaklaşmasına, kaliteli insan kaynağı sayısının azalmasına neden olmaktadır (Özler vd., 2007).

Nepotizm özel sektörde maliyet artışına ve işletmeler için ek maliyetlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Kayırmacılıklar nedeniyle bankacılık sektöründe her yıl yeni iş gören alımları yapılmakta, yeni iş gören istihdamı sonucunda ise sektör reklam, röportaj, oryantasyon ve eğitim maliyetine katlanmak zorunda kalmaktadır (Araslı ve Tümer, 2008). Araslı ve Tümer'e (2008) göre bu durum hem deneyimli çalışanların ve sadık müşterilerin kaybedilmesi hem de birtakım maliyetlerin ortaya çıkması demektir. Tecrübeli çalışanların işten ayrılmasıyla hizmet kalitesinde düşüşlerin yaşanması ve işlerin aksaması, yeni maliyetlerin ortaya çıkması kayırmacılığın olumsuz sonucudur. İşten ayrılan deneyimli ve uzman çalışanın yerine yeni bir çalışan bulmanın zorluğu da kayırmacılık konusundaki olumsuz sonuçtur.

Başarı, yetenek, eğitim düzeyi ve deneyim gibi şeyler nepotizm için öncelik sayılmamaktadır. Nepotizmin birincil önceliği, bir işe veya göreve yapı-

lacak atamalarda aileden olanların kayrılmasıdır. Akrabayı ve yakınıni kayırmak ise iş kaybı ve başarısızlık sebebidir (Akan ve Zengin, 2015).

İnsanlar iş hayatında ve sosyal çevrede, akademi, siyaset, spor, eğitim vb. alanlarında nepotizmle ilgili olaylara şahit olmakta ve onun etkisini hissetmektedir. Nepotizmin iş hayatındaki etkisi işletmenin büyüklüğüne göre değişkendir. Özellikle büyük işletmelerde nepotizmin etkisi daha az hissedilmektedir. Halka açık büyük şirketlerde akrabayı veya bir yakınıni kayırma durumu, yani nepotizm olması ve varlığını sürdürmesi daha zordur (Yazıcı ve Can, 2020). Nepotizmin dezavantajlarını genel çerçevede ve örgütsel düzeyde değerlendirmek, kategorileştirmek mümkündür (Ford ve McLaughlin, 1986; Ichniowski, 1988).

Ford ve McLaughlin'a (1986) göre;

- Nepotizm türü adam kayırmacılığın çalışanların morali üzerinde negatif etkisinin olması,
- Nepotizm nedeniyle aile meseleleriyle iş kararlarının birbirine karıştırılması
- Terfi, zam ve işe alımların gerçek performansa veya akrabalık durumuna göre yapılıp yapılmadığı konusundaki belirsizliklerin, şüphelerin neden olduğu ve insanların paylaştığı sorunlar, nepotizmin dezavantajlarıdır.

Ichniowski'ye (1988) göre nepotizm, örgütsel düzeyde bazı dezavantajlar sebebidir:

- Nepotizm, kimi çalışanların moral ve motivasyonundaki azalmanın bir nedenidir. Çünkü yöneticilerin örgüt içerisindeki akrabalarını koruyup kollaması, terfi ve ödüllendirmeler sırasında akraba kişileri kayırması diğer örgüt üyelerinin/çalışanların moralini olumsuz etkilemektedir.
- Nepotizm, "nepot" üzerinde inanılmaz ve haksız bir baskı oluşturabilmektedir. Bazen örgüt içerisinde kayrılan ya da kayrıldığıni düşünen akraba kişiler, örgütten elde ettiği ödülün hakkaniyetinden emin olamamakta ve ödül konusunda kuşku yaşamaktadır. Böyle durumda kayrılan ya da kayrıldığına inanan kişiler için ödül ve/veya ödüller, büyük ve ağır bir yüke dönüşmektedir.
- Nepotizme izin vermek, örgütte boş yere aile içi çatışmaların yaşanmasına sebep olmaktadır. Nepotizm, yönetimsel halefiyet konusunda, kardeşler arasında anlamsız rekabetin yaşanmasına ve yersiz ku-

rumsal karar alma süreçlerine, uygun olmayan iş kombinasyonlarına neden olmaktadır.

Nepotizmin en önemli dezavantajlarından biri de nepotizmin paydaşlar arasında güvensizliğe neden olması ve yetenekli yöneticilerin istihdamını engellemesidir. Bunun sonucunda şirketler, entelektüel sermayeden yoksun kalabilmektedir (Öztürk, 2008). Ayrıca, favorizm ve kronizm türü kayırmacı davranışlara kıyaslandığında nepotizm, iş stresi üzerinde en büyük olumsuz etkinin kaynağıdır (Araslı ve Tümer, 2008). Bununla birlikte Araslı ve Tümer'e (2008) göre, işe alınacak adayların belirlenmesi ve yerleştirilmesi sürecinde arkadaşlığı veya aynı soydan gelmeyi gözetmek, insan kaynakları yönetiminin uygulamalarına zarar vermektedir. Yöneticilerin işin niteliğine uygun olmayan, liyakatsiz bir şekilde bir aile üyesini işe alması, bu kişilerin terfi ettirmesi fikir ayrılığına neden olmaktadır (Kiechel, 1984). Nepotizm, çalışanlar için kariyer engeli ve kariyer sorunu haline dönüşebilmektedir (Yazıcı ve Can, 2020). Örgüt içerisindeki adam kayırmacı (nepotizm) tutumların ve davranışların neden olduğu negatif algılar, kayırılmayan çalışanların kariyer beklentisine olumsuz yansımaktadır. Akraba ve arkadaş kayırmanın olumsuz sonuçları bazı iş görenleri çeşitli düşüncelere sevk etmektedir. Terfi imkanı kalmadığını düşünen personel kurum içerisinde çekişmelere neden olabilmektedir (Yazıcı ve Can, 2020). Bu tür yönetsel ve örgütsel uygulamalar, nepotizmin en belirgin olumsuz özelliği olan örgütsel anlaşmazlık ve çatışmaya (Kiechel, 1984) sebep olmaktadır.

İnsan davranışlarını etkileyen en önemli konulardan biri karşılıklı ilişkiler ve aile bireylerini daha üst pozisyonlara taşıma dürtüsüdür. Bu dürtü insanları nepotik davranışlara zorlamaktadır. İnsanoglunun sahip olduğu güven dürtüsünün de kişilerin yakınlarına kayırmacı yaklaşımda bulunmasında önemli olduğunu ifade etmektedir. Şirketin gelişmesi sürecinde birlikte yol alacak kişiler birbirlerine güvenmek ister. Dolayısıyla insanlar, öncelikle kendilerine en yakın kişilere güvenmeyi tercih ederek nepotik davranış sergilemektedir. Başka bir anlatımla aile işletmelerinde, aile bireylerini üst pozisyonlara taşımak, güven ve tercih konusundan aileden olanlara yönelik bir pozitif eğilim, nepotizm söz konudur (Uygur ve Çağatay, 2015).

Kurumdaki çalışanların üst mevkilere yükselemeyeceği (terfi) düşüncesinin temel sebeplerinden biri örgütsel nepotizmdir. Nepotizmin olduğu örgütlerde, yönetici konumunda veya yüksek pozisyonlarda eşi dostu ve yakınları bulunanların karşısındaki kişilerin, yani rakiplerin terfi edebilmesi oldukça güçtür (İşçi ve 2013). Çünkü nepotist örgütler, genellikle seçim kararlarını aile üyeliğine ve aile içi ilişkilere göre vermektedir.

Nepotizmin Olumlu Yönü

Nepotizm, genellikle insanlarda olumsuzlukları çağrıştıran bir kavramdır. Bununla birlikte nepotizmi doğal davranışlar olarak görmek gerektiği ve nepotizmin olumlu yönlerinin olduğu konusunda düşünceler de yok değildir. Akraba kayırma olarak bilinen nepotizm, hayvanlar aleminde (örneğin, karınca ve arı kolonilerinde) biyologların tanık olduğu bir durumdur. Bu nedenle insanların nepotizmi doğal bir içgüdü ve sosyal bir davranış olarak görmesi gerekmektedir. Nepotizm davranışının oldukça yaygınlık kazanmasındaki en temel nedenlerinden biri de kayırmacılığın insanlar tarafından doğal bir davranış olarak kabul edilmesidir (Bolat vd., 2017).

İnsanların nepotizm konusundaki genel düşüncesi, akrabayı ve arkadaşları kayırmanın ve sonuçlarının yararlı olmadığı yönünde olsa da bu düşünceye zıt, yani nepotizmin faydalı olduğunu ileri sürenler vardır. Nepotizmin bazı yönlerden aile işletmelerine avantaj sağladığı düşünülmektedir (Dailey ve Reuschling, 1980). Nepotizmin o kadar da kötü olmadığı ve bazı avantajlarının da olduğu savunulmaktadır (Abdalla vd., 1998 ; Barmash, 1986; Dailey ve Reuschling, 1980):

- Nepotizm, şirketin devir işleminin gerçekleştiği bir dönemde sürdürülen girişimciliğin en azından yarı dengesini sağlar. Şirketi devralmada girişimciliği desteklemektedir.
- Nepotizm, bir şirkette akraba olmayan, aile üyesi dışındaki çalışanların etrafında toplanabileceği ayrı bir altyapı sağlar.
- Nepotizm, şirketin en iyi anlarında şirketin menfaatini garanti eden bir aile rekabeti oluşturur ve şirkete fayda sağlar.
- Nepotizm, kontrol edilmesi güç veya zor genç kuşakları sokaklardan uzak tutar.
- Nepotizm, şirketleri diri tutar. Gelecek nesillerin birlik içerisinde olmasını sağlar ve mükemmel bir uyum içerisinde olmalarına imkân tanır. Nepotizm, sonraki nesillerin sahiplenme onuru ve aile bağlarının gelişmesi için bir fırsattır.
- Nepotizm, küçük aile şirketi için iyidir. Çünkü nepotizm, bu tür örgütlerde kendini işine adanmış personel belirlemenin etkili bir yoludur.
- Nepotizm, organizasyona etkili katkı sağlayabilecek tüm potansiyel çalışanların dikkate alınmasını sağlar. Nepotizm, sırf mevcut bir çalışanla kan veya evlilik bağlı olduğu için potansiyel bir çalışan ha-

vuzunu keyfi olarak dışlamak yerine, etkili bir şekilde örgüte katkı sağlayan tüm çalışanların dikkate alınmasını sağlar.

- Nepotizm, akraba ve akraba olmayan tüm çalışanların moralini ve iş tatminini artıran, olumlu bir aile odaklı ortamı teşvik etme eğilimindedir.

Nepotizmin başka olumlu yönlerinin de olduğu düşünülmektedir. Firmaların şirkete akrabalık veya sadece sosyal bir ilişki ile bağlı olan birini işe alarak daha fazla sadakat ve daha iyi performans elde edebilmesine, daha düşük risk ve personel devir hızına sahip olmasına (Gustafsson ve Norgren, 2014), işletme sahipleriyle olumlu ilişkilerin gelişmesine yardımcı olmaktadır (Nelton, 1998). Nepotizm örgüt içinde dayanışma ve bağlılık oluşturmının bir yolu olarak görüldüğünden kimi şirketler çalışanların yakınlarını işe almaktadır (Ciulla, 2005).

Nepotizm başarının sürekliliğine katkı sağlamaktadır (Bute, 2011). Nepotizm işletme yönetiminin sonraki kuşaklara aktarılmasında daha dengeli bir geçiş imkanı sağlayabilmenin ve varislerin aile işletmesiyle ilgili değerleri öğrenmeye başlamasını kolaylaştıran bir yöntemidir (Akan ve Zengin, 2015). Nepotizmin aile odaklı pozitif bir ortamı teşvik edebilme özelliği bulunmaktadır. Nepotizm akraba olsun ya da olmasın tüm çalışanların moral ve iş memnuniyetini artırabilmektedir. Bilhassa küçük aile şirketleri için nepotizm çok daha fazla fayda sağlamaktadır. Çünkü küçük aile şirketlerinde nepotizm kendini işine adanmış personele kadro verebilmenin etkili bir yoldur (Abdalla vd., 1998).

Nepotizmi Önlemenin Yolları

Savur (2018), nepotizm konusunda alınması gereken önlemlerin olduğunu ifade etmektedir:

- İşletmelerin kurumsallaşabilmesi ve profesyonel bir şekilde hareket edebilmesi için işletmeler, danışmanlık firmalarından iş gören sağlama ve seçiminde destek almalıdır.
- İşletme yöneticilerin veya üst kademelerdeki karar vericilerin, çalışma hayatıyla ilgili uzmanlık gerektiren alanlardaki eğitimini tamamlaması gerekir.
- Örgütün bütün kademelerindeki iş görenler, en alttan en üst kademe kadar tüm çalışanlar, iş hukuku, çalışma psikolojisi ve insan kaynakları konusunda bilgili olmalıdır.
- Uzman iş gören temininde gereken özen gösterilmelidir.

- Nepotizmin sebep olduğu problemleri duyurabilmek amacıyla seminer ve medya araçlarından yararlanılmalıdır.
- Özel ya da kamu sektörüne iş gören temini ve seçimi yapılırken hangi departmana istihdam söz konusu ise o departmana uygun sorular sormak ve puanlama yapmak gerekir.
- Özel sektörde ve kamuda denetleme sistemi geliştirilerek, çalışanların yaptıkları işle ilgili yeterliği değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak nepotizmin olumlu taraflarının bulunduğu yönünde yaklaşımlar olsa da nepotizmi genellikle insanlar tarafından hoş karşılanmayan ve olumsuz bir eylem olarak değerlendirmek mümkündür.

2.1.2. Kronizm (Eş-dost Kayırmacılığı)

Akraba veya hısım olmak dışında, başka ilişkilerden kaynaklanan adam kayırma türleri bulunmaktadır. Bunlardan biri de ilk kez 1946'da ABD Başkanı Roosewelt ve 1952 yılında Truman yönetiminin kamuda uyguladıkları kayırmacı istihdamlara dikkat çekmek maksadıyla gazetelerin kullanmaya başladığı (Dağlı ve Aycan, 2010) (Khatri ve Tsang, 2003), Yunanca kökenli, "uzun zamandır" anlamına gelen khronios (Özel, 2021) yani kronizmdir. Kronizm akrabalık dışında uzun süreli dostluk ilişkilerine dayalı adam kayırma eylemi ve iltimas gösterme durumudur (Van Hoof ve Stout, 2012).

Örgütsel çerçevede kronizm adil iş ortamının oluşturulmasını olumsuz etkileyen eş-dost kayırmacılığıdır (Erol ve Savaş, 2020). Örgütlerde kronizm, yöneticiler ile astlar arasında gerçekleşmekte, astların üstleriyle iyi ilişki geliştirmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Yan ve Bei, 2009). Dolayısıyla ast-üst arasında kötü ilişki söz konusuysen kronizm türü bir kayırmacılık beklenen bir durum değildir.

Kronizm ilişkinin kaynağı bakımından yatay ve dikey kronizm şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Yatay kronizm, iş ya da iş ilişkisi arkadaşlığından ve dost olmaktan, dikey kronizm ise ast-üst arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır (Khatri vd., 2006). Dikey kronizm örgüt içerisinde farklı hiyerarşideki bireylerin aralarındaki ilişkinin bir sonucudur. Bir yöneticinin astının yeteneğinden ziyade onun sadakatini gözetmesi ve astına karşı kayırmacı davranışlar sergilemesi gibi (Khatri ve Tsang, 2003).

Kronizm, aynı zamanda güdüsel açıdan ele alınan ve açıklanan bir kavramdır. Khatri ve diğerleri (2006), kronizmin araçsal ve ilişkisel güdüler tarafından motive edildiğini ileri sürmektedir. Araçsal kronizm öncelikle görev, faydacı ve kişisel çıkar temelli faktörler tarafından motive edilirken, ilişkisel

kronizm ise öncelikle ilişki, sevgi ve sadakat temelli faktörler tarafından motive edilmektedir (Khatri vd., 2006).

Bir politikacının istihdam edilenler arasından özellikle uzun süreli yakın arkadaşlık ilişkisi içerisinde olduğu kişi/kişileri tercih ederek onların terfi etmesini sağlaması (Khatri ve Tsang, 2003), belirli okullarda eğitim gören veya bu okullara devam eden, ordunun belirli branşlarında hizmet vermiş veya vermekte olan kişileri tercih etmek, onlara öncelik tanımak (Muchinsky, 2012) eşitlik ilkesine aykırı davranmak (Meriç ve Erdem, 2013) kronizm örneği davranışlardır. Bu sebeple kronizm, yaygınlık kazanmış sosyal bir olgudur ve doğası gereği de proaktif ve dinamiktir (Khatri ve Tsang, 2003). Kronizm türü adam kayırma, örgütsel davranış ve kişilerarası ilişki bağlamında bazı olumsuzluklarla ilişkilendirilmektedir (Yazıcı ve Can, 2020; Khatri ve Tsang, 2003):

- İlişkilerin samimi olmaması,
- İlişkilerin genellikle çıkarlar üzerine kurulması,
- Kronizmin çatışmalara neden olması,
- İlişkilerde güvensizlikler,
- Kronizmin eylemsizliğe sebep olması,
- Kronizmin örgütsel bağlılığı, performansı ve verimliliği olumsuz etkileyebilmesi,
- Kronizmin örgütün motivasyonunu negatif bir biçimde etkileyebilmesi,
- Kronizmin örgütte tembelliğe neden olabilmesidir.

Kültürel özellikler ve farklılıklar kronizmin etki alanını biçimlendirmektedir. Kronizmin bireysel ve örgütsel düzeyde kültürlere göre farklılık gösteren geniş bir etki alanı bulunmaktadır (Khatri ve Tsang, 2003). Khatri ve Tsang'a (2003) göre, üstlerin grup içinde ve dışındaki astlarına davranış biçimi bireysel düzeyde astların iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve astların sevilme derecesini etkilemektedir. Daha yüksek düzeyde ücret artışı ve daha hızlı terfi edebilme isteği örgüt üyelerinde ve grup içi üyelere kronizm arzusunu ortaya çıkarmaktadır. Kronizm, örgüte nüfuz ettiğinde örgütsel performans zarar görebilmektedir. Bundan dolayıdır ki aşırı derecede kronizm davranışının olduğu örgütlerin verimli olması ve rekabetçi bir ortamda hayatta kalabilmesi düşük bir ihtimaldir. Çünkü kronizm, örgütsel bağlılığı azaltmakta, örgütte tembelliğe neden olmakta ve astların moralini olumsuz etkilemektedir (Khatri ve Tsang, 2003).

Kronizm ve nepotizm adam kayırmanın bir dışavurum biçimidir (Muchinsky, 2012). Kronizm ve nepotizm kayırmacılığı açıklamak için kullanılan, ancak kayırmacılığın ortaya çıkış biçimleriyle birbirlerinden ayrılan ve farklı anlamlara gelen iki kavramdır. Öyle ki kronizmi nepotizmden farklı kılan bazı özellikler bulunmaktadır. Kronizm türü adam kayırmada atanmış veya işe alınmış bir arkadaşın ya da bir akrabanın sahip olması gereken özelliklerin eksikliği bilinmektedir. Kronizmde uzun süredir devam eden iyiliğin desteklenmesi beklenir (Dickson vd., 2012). Akrabalık ve yakınlık derecesine ve/veya arkadaşlık ilişkilerine bağlı olarak kişi/kişilerin istihdam edildiği durumlar adam kayırmanın “kronizm” şeklini işaret etmektedir. Kanunlar ve örgütsel politikalarla nepotizmi önlemeye yönelik çalışmalar yapılabilirken, kronizmin gizlilik özelliği kronizme örgütün gölgesinde daha etkili bir şekilde uygulanabilme imkan tanımaktadır (Muchinsky, 2012). Bu durum, kronizmin önlenebilir olmasının kolay olmadığını göstermektedir. Ayrıca, nepotizmden daha geniş anlamda kullanılan ve yakın arkadaşların da sadet çemberine katılımlarının sağlanması olarak ifade edilen kronizm, daha çok işe alımlarda ve ihalelerde eş-dost gözetme anlayışının sonucunda ortaya çıkmaktadır (Karakaş ve Çak, 2007). Gürer ve Deniz (2017), kronizmi sınırları en gelişmiş kayırmacılık türü olduğunu ve kronizmin arkadaşlık ve dostluk ilişkisinden kaynaklanabileceği gibi ortak bir sivil toplum örgütüne üye olmak, aynı bölgede veya yerde büyüme, aynı okuldan mezun olmak gibi birçok ortak ve yakın ilişkiden kaynaklanabileceğini ileri sürmektedir. Nitekim Türkiye’de oldukça yaygın olan “hemşehri kayırmacılığı”nın kronizmin özel bir türü olarak kabul edilmesi (Özsemerci, 2003) kronizm kavramının anlamsal ve uygulama alanının büyüklüğünü göstermektedir. Kronizm hemşehri ve tribalizm (aşiretçilik) ile kayırmacılık bağlamında ilişkilendirilen bir kavramdır. Hemşehri kayırmacılığı, kültürel veya siyasal anlamda belirli sınırları bulunan, bir coğrafyaya biyografik olarak aidiyeti olan bireylerin birbirlerine sağladıkları ayrıcalıktır (Özel, 2021). Özel’e (2021) göre tribalizm (aşiretçilik) akrabalık veya kan bağı, kültürel hiyerarşik ve teritoryal bağın yanı sıra etno-dinsel durumu ve politik aidiyeti kapsayabilme potansiyeli olan komplike ayrıcalıklı gruplar ortaya çıkararak bir ilişki sistemi, aynı zamanda kayırmacılık kaynağıdır. Tribalizm her geçen gün modern öncesi dönemlere göre önemini yitirmiş olsa da özellikle politik ilişkilerin yaygın olduğu toplumlarda kayırmacılık konusundaki etkisi hissettirmektedir.

Örgütteki samimi, uzun soluklu eş-dost ve yakın arkadaşlık ilişkileri insanlar arasında iltimas göstermeye neden olarak örgütsel kronizmi ortaya çıkarmaktadır. İnsanların aralarındaki ilişkiler ve ilişkilerin yakınlık düzeyi ise örgütsel kronizmi; grup içi kronizm, babacan kronizm ve karşılıklı çıkara dayalı kronizm şeklinde kategorileştirmektedir (Yan ve Bei, 2009).

Grup İçi Kronizm

Birbirlerine yakınlık duyan örgüt üyeleri, grup oluşturarak birbirlerini koruyucu eylemlerde bulunmaktadır. Nitekim gruptakilerin kendilerinden olanları koruması, onları gözeten davranışlarda bulunması *Grup İçi Kronizm* (In-group bias/Ingroup favouritism) olarak tanımlanmaktadır (Gürer ve Deniz, 2017).

Grup içi kronizm, grup içerisinde yapılan ayrımcılık yani grup içi kayırmacılıktır. Grup içi kayırmacılık örgüte ait kaynakların kendi gruplarına dağıtmak amacıyla örgütteki pozisyon gücünün kötüye kullanıldığı bir yolsuzluk biçimidir (Abbinck ve Harris, 2019). Grup içi kronizm, astlarla gayri resmi ilişkilere dayalı yönetsel önyargılardır (Turhan, 2014). Özellikle yönetici pozisyonundakilerle gayri resmi ilişkiler geliştirerek grup içi kayırmacılık oluşturmak, güç elde etmenin yararlı bir yoludur (Yan ve Bei, 2009). Grup içi kronizmde grubun üyelerine güvenilirken grubun dışındakilere kuşkuyla yaklaşmaktadır (Gürer ve Deniz, 2017).

Bireylerin kendilerini grupla özdeşleştirme düzeyi grup içerisindeki kayırmacılığı artırmaktadır (Voci, 2006, s. 266). Voci'ye (2006) göre, bireyler kendilerini grupla özdeşleştirdikleri düzeyde grup içi kayırmacılık davranışı göstermektedir.

Babacan Kronizm

Yöneticiler ve liderler, siyasette veya iş hayatında ödüllendirdikleri, koruyup kolladıkları kişilerin sadakatine büyük önem vermekte, güçlerini devam ettirebilmek ve siyasi gündemlerini uygulamak için sadık astlara ihtiyaç duymaktadır. Bu durum, bir yönüyle korumak ya da himaye etmekle minnettarlık arasındaki ilişkinin bir sonucu olan babacan kronizmin (Paternal cronyism/ Personal loyalty) işaretidir. Yetenek ve/veya yeteneklerine bakılmaksızın bazı insanlara yönelik kayırmacı eylemlerde bulunmanın bir sonucu olarak kayırlanlardan koşulsuz bir şekilde bağlılık ve sadakat beklemeyi babacan kronizm olarak tanımlamaktadır (Yan ve Bei, 2009). Babacan kronizm üstlerin itaat ve astların da beklenti içinde olduğu, güç mesafesi yüksek kültürlerde görülme olasılığı daha fazladır (Turhan, 2014).

Ast-üst arasındaki sadakat ilişkisinin sonucunda ortaya çıkan, yönetici-çalışan arasındaki bağlılık ilişkisine dayanan babacan kronizm (Gürer ve Deniz, 2017), yöneticilerin sadık astlarını/personeli kayırmasıdır (Turhan, 2014). Astlarını kayıran, onları koruyup kollayan yöneticiler ve liderler, karşılık olarak da astlarından kendilerine koşulsuz bağlılık ve sadakat göstermelerini beklemektedir (Gürer ve Deniz, 2017).

Karşılıklı Çıkara Dayalı Kronizm

Bu kronizm türünde karşılıklı menfaat söz konusudur. Karşılıklı çıkara dayalı kronizm (Recip-rocal exchange of favor/High leader-member exchange quality), yönetici ve ast arasında iki taraflı, yani karşılıklı bir kayırma beklentisidir (Turhan, 2014). Karşılıklı çıkara dayalı kronizm, çalışanların kendi çıkarlarının ön planda olduğu, çalışanların kendi menfaatlerini gözeterek kurduğu ilişkiler çerçevesinde ortaya çıkan bir örgütsel kronizm boyutudur. Karşılıklı çıkara dayalı kronizm türünün temel özelliği, ilişkilerin sadakat ve bağlılık duygusundan daha ziyade menfaat ilişkisi üzerine kurulmuş olmasıdır. Karşılıklı çıkara dayalı kronizmin bu özelliği onu babacan kronizm boyutundan ayrılmaktadır. Çünkü astlar, üstlerini desteklemenin karşılığında ödüllendirilmeyi ummaktadır (Gürer ve Deniz, 2017)

Toplumların kültürel özellikleri, toplumların bireyci veya toplumcu kültürel özelliğe sahip olması, insanlara karşılıklı çıkara dayalı kronizm ile karşılaşma olasılığı konusunda fikir vermektedir. Bireyci kültürün hakim olduğu, bilhassa batı ülkelerinde karşılıklı çıkara dayalı kronizm ile karşılaşmak daha olasıdır (Turhan, 2014).

Kısacası adam kayırmacılığı insanların her sektörde karşılaşabileceği davranışlardır. Nepotizm ve kronizm türü kayırmacılıklar adam kayırmacılığın en sık karşılaşılan türleridir. Bilhassa özel sektörde resmi işlemlere daha az ihtiyaç duyulması, kendine özgü ve daha hür kararların alınabilmesi nepotizm ve kronizmin uygulanabilirliğini kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla aile, yakın akraba, eş-dost, arkadaşlık ilişkileri gözetilerek nepotizm ve kronizmin özel sektörde yarattığı etki kamuya göre daha fazla hissedilmektedir.

2.2. Siyasi Kayırmacılık (Partizanlık)

Siyasal partilerin, iktidar olduktan sonra kendilerini destekleyen seçmen ve seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalık tanıyarak işlem yapması, haksız bir şekilde kendi seçmen gruplarının çıkarlarını koruması ve onların menfaatini sağlamaya yönelik davranışlarda bulunmasına “Siyasal Kayırmacılık”, “Siyasal Yandaşlık” veya “Partizanlık” denir (Aktan, 2018). Bu duruma ayrıca “politik yandaşlık” da denilmektedir. Siyasi kayırmacılık bir istihdam ayrımcılığı davranışdır. Politikacıların kendilerinden olanları istihdam etmeye yönelik davranışları, seçim döneminde siyasi partiye destek vermiş kişilere siyasilerin vefa borcunu ödeme ihtiyacını hissetmelerinden kaynaklanan bir nevi ayrımcı ödüllendirir (Meriç ve Erdem, 2013). Amerika Birleşik Devletleri’nin Alaska eyaleti başkanı Senatör Frank Murkowski’nin kızı Lisa Murkowski’yi eyalet temsilcisi ataması, Malezya’nın ikinci Başbakanı Tun Abdul Razak’ın oğlu Najip Tun Razak’ı başbakan yardımcısı ataması,

Singapur'un ilk başbakanı Lee Kuan Yew'in kendisinden sonra büyük oğlu Lee Hsien Loong'u başbakan olarak ataması politik nepotizm örnekleridir (Ören, 2007). Genel olarak siyasi kayırmacılık üç şekilde incelenmektedir. Bunlar; klientalizm, patronaj ve hizmet kayırmacılığıdır.

2.2.1 Klientalizm

Diğer kayırmacılık türlerinde olduğu gibi klientalizm kamusal ve özel kaynakların dağıtılmasında ve paylaşılmasında nesnel kriterlerden ziyade öznel kriterlerin daha etkili olduğu (Özel, 2021) bir kayırmacılık anlayışıdır. Özel'e (2021) göre, kaynakların paylaşılmasında ya da dağıtılmasında formel ve enformel kurumsal bağlılık, arkadaşlık ilişkisi, kimlik, dinsel, teritoryal aidiyet, cinsiyet, akrabalık bağı, kültür, ideolojik düşünceler ve davranışlar öznel kriterlere kaynaklık etmektedir. Kaynakların paylaşılması bağlamında klientalizm, siyasi gücün tahsis prensipleri çerçevesinde sunulan mal ve hizmetlerin karşılığında siyasi desteğin somut göstergesi olarak oy talebinde bulunmaktadır (Yazıcı ve Can, 2020). Kaufman'a (1974) göre klientalizm, iki taraflı ve özel bir mübadelenin olduğu ilişki biçimidir ve bazı özellikler bu ilişkiyi ayırt edilebilir yapmaktadır:

- İlişki, eşit olmayan güç ve statüdeki aktörler arasında gerçekleşmektedir.
- Karşılıklılık ilkesine dayalıdır.
- İlişki, kamu hukuku veya toplumun normlarına sıkı bir şekilde bağlı olmayan, belirli kişi/kişilere özgü ve özeldir.

Klientalizm türü kayırmacılık, genellikle üretim ve verimliliğin daha düşük olduğu, gelişmekte olan ülkelerde görülmektedir (Araslı ve Tümer, 2008). Ayrıca klientalizm, çoğunlukla yoksul, koruma ve güvenlik ihtiyacının açık bir şekilde hissedildiği, zayıf ve etkisi olmayan devletlerde yaygındır (Özel, 2021).

2.2.2. Patronaj

Fransızca kökenli bir kelime olan patronaj, üst mevkideki biri tarafından kollanmak ya da desteklenmek anlamına gelmektedir (Karakaş ve Çak, 2007). Patronaj siyasilerin kendine oy vermiş bir grubun, kişi/kişilerin çıkarları doğrultusunda verdiği kayırmacı hizmettir. Bu durum toplumda yabanaşmaya, toplumsal yapıda güvensizliğe, çatışmaya, kuralsızlaşmaya yol açmaktadır (Bayhan, 2002). Patronaj biçiminde alışkanlıklar yasa dışı olsa da çoğu toplumda mevcuttur (Andvig vd., 2001).

2.2.3. Hizmet Kayırmacılığı

Bu kayırmacılık, siyasi kayırmacılığın bir türüdür. Siyasi iktidarın gelecek seçimde başarılı olabilmek amacıyla kontrolü altındaki ekonomik gücü, oy sayısını artıracak biçimde seçim bölgelerine tahsis etmesi (Yıldırım, 2013), devletin imkânlarını dengeli bir bütçe dağılımı yapmaksızın seçim bölgelerine göre ayırmasıdır (Cesur ve Erol, 2020). Bu bağlamda hizmet kayırmacılığı, kamu gücünün kötüye kullanılmasıdır (Benk ve Karakurt, 2010). Ayrıca kamu hizmetini yerine getirenlerin yasalara uygun olmayan bir şekilde yakınlarını koruması da bir hizmet kayırmacılığıdır (Andvig vd., 2001; (Özkanan ve Erdem, 2015).

Özetlemek gerekirse siyasi kayırmacılık genellikle klientalizm, patronaj ve hizmet kayırmacılığı biçiminde ortaya çıkmaktadır. Siyasi kayırmacılık davranışının siyasi statü ve güçle doğru orantılı bir şekilde ortaya çıktığı söylenebilir. Genellikle bu davranışlar karşılıklı çıkar ilişkisine dayalı ve hizmet ayrımcılığıdır. Benzer siyasi düşüncelere sahip kişi ya da kişilerin, belirli bir grubun ve/veya grupların korunması söz konusudur.

3. Örgütlerde Kayırmacılık

Örgütlerde kayırmacılık, genellikle toplum tarafından hoş karşılanmayan taraflı ve sübjektif davranışlardır. Örgütsel veya sektörel düzeyde (bankacılık sektörü vb.) kayırmacı davranışlar ve uygulamalar, önemli ölçüde iş stresine ve işle ilgili tatminsizliğe yol açmakta ve bireylerin işten ayrılma niyetinin olasılığını artırmaktadır (Araşlı ve Tümer, 2008). Argon kayırmacılık konusunda okul çalışanları üzerine yaptığı çalışmada (2016) kayırmacılığın şu türlerini tespit etmiştir.

Tablo 1. Okullarda Kayırmacılık ve Etkileri/Sonuçları

Kayırmacılık	Etkileri/Sonuçları
Çalışanların Kendilerine Yönelik	Motivasyon düşüklüğü
	İş doyumsuzluğu
	İş tatminsizliği
	İş verimsizliği
	Performans düşüklüğü
	Boş verme
	Uzaklaşma
Yöneticiye Yönelik	Güven kaybı
	Uzaklaşma
Kuruma Yönelik	Güven kaybı
	Kadrolaşma
	Bağlılığın yok olması
	Ayrılma düşüncesi
	Uzaklaşma
Hizmetin Yürütülmesine Yönelik	Amaçlardan uzaklaşma
	Eşitlik ilkesinin bozulması
	Adalet ilkesinin bozulması
	İşlerin aksaması
	Hizmetin niteliğinin düşmesi
	Karşı cinse görev vermeme
	Yeteneksiz olanların göreve gelmesi
	Etkililik ilkesinin bozulması
Çalışma İklimi	Çatışmaların artması
	İlişkilerin olumsuzlaşması
	Olumsuz davranışları

Kaynak: Argon, 2016.

Tablo 2. Okullarda Kayırmacılığı Önlemeye Yönelik Öneriler

Konular	Kayırmacılığı Önlemeye Yönelik Öneriler
Hizmetlerin yürütülmesinde	Adalet ilkesi
	Açıklık
	Tarafsızlık
	Eşitlik
	Objektif ve şeffaflık
	Standart oluşturma (izin, ders, nöbet dağılımı vb.)
	İş ve arkadaşlık ilişkilerini ayırma
Sendika ve Siyasal Faaliyetleri	Okul dışında bırakma
Çalışanlarla ilişkiler	Adil ve tarafsız davranma
	Eşit mesafede durma
	İstek ve ihtiyaçlara eşit tepki verme
	İşlerini aksatanlara eşit davranma
	İzin taleplerine eşit uygulama yapma
Yönetici özellikleri	Seçim ve atamada hakkaniyet ve adillik
	Niteliklerini belirleme
	Kayırmacılık konusunda eğitim verme
	Üzerlerindeki baskıyı azaltma
Mevzuat	“Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kanunu” güncelleme

Kaynak: Argon, 2016, s. 243.

Kamuda veya özel sektörde örgütsel ve yönetsel kayırmacılık, atamalarda ve bir üst dereceye yükselmelerde akrabaya öncelik vermek (nepotizm), eş-dost, tanıdıklara iltimas etmek (kronizm) veya dini ve siyasi gruplara öncelik tanıyarak (kliyalizm) siyasi taraf gözetmek, seçmen gruplarını kayıracak şekilde bazı kaynakları yönlendirmektir (Özkanan ve Erdem, 2014). Bu kayırmacılıkların sonucunda örgüt, örgüt çalışanları ve çalışanların aileleri kayırmacılıktan olumlu ya da olumsuz etkilenmektedir. Örgütsel kayırmacı-

lıklar örgütün itibarı ve cazipliği, işgücü devir oranı, insan kaynağının seçimi ve maliyeti, örgüt içi anlaşmazlıklar, üretkenlik, rekabet edebilirliğiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir (Jones, 2012).

3.1. İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık

Bu kayırmacılık, örgütlerin istihdam gereksinimlerinin karşılanması amacıyla bir iş veya görev için uygun birey ya da bireylerin yeteneği, deneyimi, eğitim düzeyi gibi niteliklerinin göz ardı edildiği, aile bağı, arkadaş çevresi, memleketçilik, okul arkadaşı ve diğer çıkar ortakların (Çetinkaya ve Sanioğlu Tanış, 2017) ön planda olduğu örgütlere özgü bir işe alma sürecidir. Bu süreçte, işe alma ve iş gücü planlama aşamasında, tecrübeli ve işinde uzman kişilerin yerine kan bağına öncelik tanımak hem örgütlerde hesaplanması güç maliyetlere neden olabilmekte hem de örgütsel performansı ve üretimin verimliliğini olumsuz etkileyebilmektedir (Yazıcı ve Can, 2020).

3.2. İşlem Kayırmacılığı

Bir iş yerinde, bazı çalışanların daha avantajlı işlerde çalıştırılması olarak ifade edilen işlem kayırmacılığı işin zorluk derecesi, işin riskli olması ve uzun sürmesi gibi işyeri veya işin özelliğiyle ilgili konularda bazı çalışanların daha kolay işlerde istihdam edilmesi için çalışanlar arasında yapılan tercihin sonucudur (Çalık ve Naktiyok, 2018). Örgütte yapılan bu tür kayırmacılıklar bazı çalışanların iş yükünü azaltırken diğer çalışan/çalışanların iş yükünde artışa yol açabilmektedir. Başka bir deyişle örgütsel kayırmacılık nedeniyle kayırlan bireylerin işlerini diğer çalışanların yerine getirmesi söz konusudur (Çetinkaya ve Sanioğlu Tanış, 2017). Bu sebeple örgüt içerisinde işlem kayırmacılığı konusunda bir iş gücünün yaşadığı olumsuzluklar iş gücünün işle ilgili duygularına yansımaktadır. İşlem kayırmacılığı, çalışanların iş tatminini duygusunu negatif yönde etkilemektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010). İşlem kayırmacılığı uygulamaları için sözde sebepler göstermek ve çeşitli bahaneler üretmek mümkündür. Cinsiyet, yaş, tecrübe, beceri, bilgi gibi kişisel nitelikler (Çalık ve Naktiyok, 2018) işlem kayırmacılığına kılıf uydurmak için seçenек olarak gösterilmektedir.

3.3. Terfi Sürecinde Kayırmacılık

Terfi, iş veya görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmenin karşılığında üçüncü kişi veya kişilerden bir çalışana bir üst makama layık görmesidir. Dışsal ödüllendirmelerden olan terfi (Ülgen ve Mirze, 2013), özverili, hedeflerine ulaşmış, iş arkadaşlarına kıyasla daha başarılı ve liderlik özelliği ön planda olan, sorumluluk üstlenebilecek, uzun vade örgütte çalışacağı düşünülen ça-

lişanlara sağlanan bir haktır (Çalık ve Naktiyok, 2018). Çalık ve Naktiyok'a göre terfi kararları yüksek duyarlılık gerektiren bir konudur. Çünkü çalışanların terfi kararlarının kayırmacı bir anlayışla alındığını düşünmesi örgüt içi çatışmalara ve çalışanların işten ayrılmasına sebep olmaktadır. Kayırmacılık ile terfi konusunda yapılmış bazı bilimsel çalışmaların da bu konunun önemli olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda Demirtaş ve Demirbilek (2019) okullardaki ödüllendirmelerin, görevlendirmelerin ve terfilerin liyakat ve performans esasına göre belirlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca, hizmet içi eğitimler (seminer, konferans vb.) aracılığıyla da kayırmacılık konusunda farkındalık oluşturmak gerekir.

Örgütteki çalışanların akrabalık durumu ve örgüt içerisindeki ikili ilişkilerin düzeyi terfilerin sorgulanmasını mümkün hale getirmektedir. Bazen çalışanların aynı zamanda işletmeyle akrabalık ilişkisi söz konusudur. Böyle durumlarda aile çalışanı, liyakatin sonucunda mı yoksa akrabalık ilişkisi nedeniyle mi terfi ettiği konusunda emin değildir (Dickson vd., 2012). Bunun sonucunda aile çalışanı işletmeye/örgüte sağladığı katkılar veya değerler konusunda belirsizlik yaşayabilmektedir. Ayrıca örgütte birilerine iltimas tanındığı düşüncesi diğer örgüt üyelerinin/çalışanlarının tepkisine neden olmaktadır. Örneğin, iltimas tanınan kişiye tepkili bir biçimde yaklaşılmakta ve örgüt içerisinde mesafeli ilişkilerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Her fırsatta iltimas tanınan kişi/kişiler diğer çalışanlar tarafından tenkit edilmektedir. Örgüt içerisinde iltimas tanındığı düşünülen kişiler sözlü, hatta fiziki saldırılara maruz kalabilmektedir (Yazıcı ve Can, 2020).

Endüstriyel-örgüt psikologlara göre bireylerin işe alınması ve terfiyle ilgili politikalar için yerine getirmesi için aranan özelliklere dayandırılmalıdır (Gutman, 2012). Ancak bu öneri günümüz için halen sadece bir temennidir. Çünkü son zamanlarda toplumda ve özellikle de çalışma ortamlarındaki düşünce terfilerin adam kayırmacı bir yaklaşımla yapıldığı yöndedir. Nitekim bu düşünce çalışanların iş memnuniyeti hakkında insan kaynağını anlamaya çalışan bilime ve bilim adamlarına bilgiler vermektedir.

Sonuç olarak örgütsel kayırmacılık çoğunlukla işlem kayırmacılığı, terfi ve ödüllendirme durumlarında veya işe alma sürecinde meydana gelmektedir. Örgütsel kayırmacılığın olumsuz yönü çok daha fazladır. Çünkü kayırmacılığın olumsuz sonuçları yalnızca belirli kişi ve kişileri değil örgütü de doğrudan ya da dolaylı olarak olumsuz etkileyebilmektedir.

Sonuç

Günümüzde adam kayırmacılığın toplumsal, örgütsel ve bireysel düzeyde birtakım olumsuz sonuçlarının olduğu bilinmektedir. Kayırmacılık hem özel

sektör hem de kamuda bireylerin karşı karşıya kaldığı ortak sorunlar arasında gösterilmektedir (Argon, 2016). Bu kapsamda kayırmacılık genellikle aile bağları, yakın arkadaşlıklar, eş-dost ilişkileri, eğitim eksikliği ve örgüt üyesi olmak gibi durumlardan kaynaklanabilmektedir. Örgütlerde kayırmacı ve korumacı davranışlar, birtakım gayriresmi uygulamalar eşitsizliğe ve adaletsizliğe sebep olabilmektedir. Özellikle adam kayırmanın daha fazla görüldüğü özel sektörde nepotizm ve kronizm şeklinde kayırmacılıkların yapıldığı düşünülmektedir. Kan bağı, yakın arkadaşlıklar, aynı grubun üyesi olmak işe alma kararlarında kayırmacılığı tetikleyebilmektedir. Dolayısıyla örgüt-birey ya da kişilerarası yakınlık ilişkileri insanlarda koruma güdüsünü ve kayırmacı davranışları ortaya çıkarmaktadır. Haksız ödüllendirmelerde bulunmak, ayrımcılık tanımak niyetiyle birilerine taraf olmak, etik ve ahlaki olmayan uygulamalara başvurmak kayırmacı davranışların özelliğidir. Bundan dolayıdır ki kayırmacılık bireylerde olumsuzluğu çağrıştıran, tartışmalara neden olan gayri resmi ve keyfi eylemlerdir. Kayırmacılık aile işletmelerinde rasyonel kararların alınmasını engelleyen bir faktördür. Kan bağı üzerine inşa edilmiş özel işletmeler kararlarında aile çıkarlarını diğer şeylerden üstün tutması örgütlerin kurumsal kimlik kazanmasına zarar vermektedir. Diğer özel işletme türlerinde ise adam kayırmacılığı yöneticiler ile astlar arasındaki yakınlık ilişkiden ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde ast-üst arasındaki ilişkinin niteliği, ilişkinin iyi ya da kötü olması kayırlacak kişinin ya da örgüt üyesinin belirlenmesini kolaylaştırmaktadır. Genellikle örgüt yöneticileri ile çalışanların iyi ilişkileri uzun süreli arkadaşlığın neticesinde ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler örgüt içi terfi ve ödüllendirmelerde iyi ilişki içerisinde olduğu çalışanlarına karşı ayrımcılıkta bulunarak onlara fayda sağlanmaktadır. Terfi, istihdam ve ödüllendirme yapılırken kayırmacı eylemler diğer çalışanları ve örgüt stratejisini olumsuz etkileyerek örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirmesini zorlaştırabilir. Bununla birlikte örgütsel düzeyde yapılan kayırmacılıklar örgütsel imaja, performansa ve verimliliğe zarar vererek örgütün hedeflerine ulaşmasını baltalayabilir. Örgütü içerisindeki kayırmacılıklar ayrıca örgüte yönelik olumsuz davranışlara, iş gücü devir onanının artmasına ve ürün kalitesinin düşmesine yol açabilir. Örgütsel kayırmacılıklar genellikle bir kişi ya da gruba avantaj sağlarken daha büyük kitle ve grup üzerinde ise dezavantaj yaratmaktadır. Başka bir anlatımla kayırmacılığın dezavantajından etkilenen kitle daha büyük olmaktadır. Bu nedenle bir kayırmacılık söz konusuysa onun türünün ne olduğu birinci derece önem arz etmemektedir. Çünkü kayırlanlar da bilir ki kayırmacılık kötü, etik olmayan ve haksız davranışlardır. Buna rağmen kayırmacılığın haklı ve avantajlı taraflarının olduğunu iddia eden, aksi görüşlere rastlanılmaktadır. Aile işletmelerinde kayırmacı kararlar işletmenin menfaatlerine ve devamlılığına katkı sağlayabileceği nok-

tasında görüşler bulunmaktadır. Kimi kayırmacı tutum ve davranışların aile işletmelerinin rekabet edebilmesini kolaylaştırdığı ileri sürülmektedir. Ayrıca ailenin genç üyelerine iltimas tanınarak ya da kayırmacı politikalarla onların istihdam edilmelerini sağlamak hem aile bağlarının güçlü tutulmasına ve gelişimine hem de gençlerin olası olumsuz dış çevre koşullarına karşı korunmasına katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak her durumda ve koşulda kayırmacılık haksızlık, adaletsizlik ve liyakatsizliktir. Kayırmacılık, birilerine fayda sağlamak için başkalarının mutsuzluğuna ve huzursuzluğuna sebep olmaktır.

Kaynakça

- Abbink, K. ve Harris, D. (2019). In-group favouritism and out-group discrimination in naturally occurring groups. *PLoS ONE*, 14(9), 1-13.
- Abdalla, H., Maghrabi, A. ve Raggad, B. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Akan, D. ve Zengin, M. (2015). Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki. *Route Educational and Social Science Journal*, 5(5), 334-345.
- Aktan, C. (2018). Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma. *Yolsuzlukla mücadele stratejileri* (s. 75-93). içinde Ankara: Hak-İş Yayınları.
- Andvig, J., Fjeldstad, O.-H., Amundsen, I., Sissener, T. ve Søreide, T. (2001). *Corruption A Review of Contemporary Research*. Norway: Michelsen Institute.
- Arasli, H. ve Tumer, M. (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.
- Arasli, H., Bavik, A. ve Ekiz, E. (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.
- Argon, T. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 233-250.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj Ve Nepotizm. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1-13.
- Benk, S. ve Karakurt, B. (2010). Gelir İdareleri ve Yolsuzluk: Motivasyonlar, Fırsatlar ve Mücadele Yolları. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 133-148.
- Bolat, O., Bolat, T., Seymen, O. ve Katı, Y. (2017). Otellerde Nepotizm (Akra-ba Kayırmacılığı) ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 157-180.
- Budak, Ç. ve İrge, N. (2019). Kurum İçi Kayırmacılık ve Kayırmacılığın İşe Devamsızlığa Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(97), 432-444.
- Bulgan, G. (2021). Kayırmacılığın Çalışan Davranışları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkileri: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 16-40.

- Bute, M. (2011). Perceived nepotism and its relation to job satisfaction, negative word of mouth and intention to quit. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 187-203.
- Cambridge Dictionary. (2022, 06 28). *Cambridge Dictionary*. Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/tr>
- Cesur, A. ve Erol, E. (2020). Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar İli Örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(25), 3467-3496.
- Ciulla, J. (2005). In Praise of Nepotism? *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 153-160.
- Çalık, A. ve Naktiyok, A. (2018). Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 18(3), 343-351.
- Çetinkaya, A. ve Sanioğlu Tanış, Z. (2017). Örgütlerde Kayırmacılığın İş Yükü Algısına Etkisi: Konya Kamu Kurumları Araştırması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 607-618.
- Dağlı, T. ve Aycan, Z. (2010). Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları. R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 167-178). İstanbul: Beta.
- Dailey, R. ve Reuschling, L. (1980). Managing continuity in the family-owned company. *Journal of General Management*, 5, 49-56.
- Demirtaş, H. ve Demirbilek, N. (2019). Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Müdüre Güvene Etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 111-142.
- Dickson, M., Nieminen, L. ve Biermeier-Hanson, B. (2012). Nepotism and Organizational Homogeneity: How the Attraction–Selection–Attrition (ASA) Process Is Accelerated by Nonmerit-Based Decision Making. R. Jones içinde, *Nepotism in Organizations* (s. 93-128). New York: Routledge.
- Erol, Y. ve Savaş, E. (2020). Kronizmin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1944-1971.
- Ford, R. ve McLaughlin, F. (1985). Nepotism. *Personnel Journal*, 64(9), 57-60.
- Ford, R. ve McLaughlin, F. (1986). Nepotism: Boon or bane. *Personnel Administrator*, 31(11), 78-89.
- Gustafsson, C. ve Norgren, H. (2014). *Nepotism perceived by managers in northern Sweden: An explorative study on attitudes towards nepotism and its usage*. Bachelor thesis, Umeå School of Business and Economics.
- Gutman, A. (2012). Nepotism and Employment Law. R. Jones içinde, *Nepotism in Organizations* (s. 11-41). New York: Routledge.

- Gürer, A. ve Deniz, N. (2017). Algılanan Örgütsel Kronizmin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Kişiliğin Düzenleyici Rolü. *International Journal of Social Science*, 59, 475-500.
- Ichniowski, T. (1988). The new nepotism: why dynasties are making a comeback. *Business Week*, 31, 106-109.
- İşçi, E., Bal Taştan, S. ve Kozal, M. (2013). Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 61-83.
- Jones, R. (2012). Defining a Psychology of Nepotism. R. Jones içinde, *Nepotism in Organizations* (s. 1-9). New York: Routledge.
- Karadirek, G. ve Genç, K. (2022). The Mediating Role of Individualistic – Collectivist Culture on the Relationship between Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Loyalty, Organizational Performance and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Emerging Economies And Policy*, 7(1), 226-238.
- Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası. *Maliye Dergisi*, 153, 74-101.
- Kaufman, R. (1974). The Patron-Client Concept and Macro-Politics: Prospects and Problems. *Comparative Studies in Society and History*, 16(3), 284-308.
- Khatri, N. ve Tsang, E. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 43, 289-303.
- Khatri, N., Tsang, E. ve Begley, T. (2006). Cronyism: a cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37, 61-75.
- Kiechel, W. (1984). How to relate to nepotism. *Fortune*, February, 143-144.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 19(3), 467-498.
- Muchinsky, P. (2012). The Nepotistic Organization: What Is This Place and How Do the People Make It? R. Jones içinde, *Nepotism in Organizations* (s. 43-66). New York: Routledge.
- Nelton, S. (1998). The bright side of nepotism. *Nations Business*, 86(1), 1-5.
- Oxford Dictionary. (2022, 06 28). *Oxford Learner's Dictionaries*. Oxford Learner's Dictionaries: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>
- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede “Güven” Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi. *Kamu-İş*, 9(1), 71-90.
- Özel, M. (2021). Toplumsal ve Siyasal Bir İlişki Tipi Olarak Kayırmacılık ve Bazı Yeni Kavramsallaştırmalar. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 24(3), 64-97.

- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20), 179-206.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2015). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt: 2, Yıl: 2, Sayı: 4, ss.: 7-28, 2(4), 7-28.
- Özler, H., Ergun Özler, D. ve Eren Gümüştekin, G. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 437-450.
- Özsemerci, K. (2003). Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri. *Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi*: 27.
- Öztürk, A. (2008). Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler. *Journal of Arts and Sciences*, 10, 109-116.
- Polat Dede, N. (2019). The Effects of Paternalistic Leadership Styles on The Perceptions of Nepotism: A Study in Family Businesses. *In Traders International Trade Academic Journal*, 21(1), 43-69.
- Polat, M. (2019). *Nepotizm ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisi (Yayınlanmış Doktora Tezi)*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Savur, Z. (2018). İşgücü Devri ve Kayırmacılık (Nepotizm) Arasındaki İlişki: Otomotiv Yan Sanayisinde Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.
- Simon, R., Clark, S. ve Tiffit, L. (1966). Of Nepotism, Marriage, and the Pursuit of an Academic Career. *Sociology of Education*, 39(4), 344-358.
- TDK. (2022, 6 27). *Türk Dil Kurumu*. Türk Dil Kurumu: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Tol, J. (1991). Eros Gone Awry: Liability Under Title VII for Workplace Sexual Favoritism. *Industrial Relations Law Journal*, 13(1), 153-182.
- Turhan, M. (2014). Organizational Cronyism: A Scale Development and Validation from the Perspective of Teachers. *Journal of Business Ethics*, 123(2), 295-308.
- Uygur, A. ve Çağatay, A. (2015). Nepotism in Impact Employee Performance Evaluation Form with Family Business. *International Journal of Management Sciences*, 5(2), 136-146.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Van Hoof, E. A. ve Stout, T. (2012). Nepotism and Career Choice, Job Search, and Job Choice. R. Jones içinde, *Nepotism in Organizations* (s. 67-91). New York: Routledge.
- Vinton, K. (1998). Nepotism: An Interdisciplinary Model. *Family Business Review*, XI(4), 297-303.
- Voci, A. (2006). The link between identification and in-group favouritism: Effects of threat to social identity and trust-related emotions. *British Journal of Social Psychology*, 45(2), 265-284.
- Yan, Y. ve Bei, H. (2009). The Antecedents of Organizational Cronyism. *International Conference on Management and Service Science*, 1-4.
- Yazıcı, M. ve Can, S. (2020). Etik Problem Olarak Kurumlarda Örgütsel Kayırmacılık. *ARHUSS*, 3(2), 212-244.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.