

Kayırmacılık

Yunus Yılan¹

Özet

Kayırmacılık, nesnel ölçütler yerine kişisel önyargılara dayalı olarak bireylere ayrıcalıklı muamele edilmesiyle karakterize edilen yaygın bir sosyal olgudur. Bu uygulama, işyerleri, eğitim kurumları ve siyasi ortamlar dahil olmak üzere çeşitli bağlamlarda ortaya çıkabilir ve kurumsal kültür, çalışan morali ve yönetim için önemli etkilere yol açabilir.

Kurumsal ortamlarda, kayırmacılık genellikle çalışanlar için eşitsiz fırsatlarla sonuçlanır; belirli kişiler, yöneticiler veya yönetim tarafından tutulan kişisel ilişkiler veya önyargılar nedeniyle terfi, proje atamaları veya tanınma gibi avantajlar elde eder. Bu, göz ardı edildiğini veya değersiz görüldüğünü hissedenler arasında kızgınlık ve kopukluğu teşvik ederek toksik bir çalışma ortamı yaratabilir.

Kayırmacılık, nepotizm ve kronizm gibi diğer ayrıcalıklı muamele biçimleriyle de kesişebilir. Nepotizm, aile üyelerine ayrıcalıklı muamele anlamına gelirken, kronizm arkadaşları veya ortakları kayırmayı içerir. Her iki uygulama da kişisel ilişkiler liyakate dayalı değerlendirmelerden önce geldiği için çıkar çatışmalarına ve yolsuzluğa yol açabilir. Bu uygulamaların etkileri bireysel deneyimlerin ötesine geçerek kuruluşların ve siyasi sistemlerin genel işleyişini etkiler.

Bu bağlamda son yıllarda kayırmacılık örgütler için özellikle istihdamda çok konuşulan bir kavram haline gelmiştir. Buradan hareketle çalışmanın amacı, kayırmacılık kavramını tanımlayarak örgütlerde kayırmacılık uygulamalarını, türlerini, kayırmacılığın nedenlerini ve sonuçlarını, kayırmacılığı etkileyen faktörleri ortaya koymaktır.

1 Dr.Öğr.Üyesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon Meslek Yüksekokulu, 0000-0001-5467-8675

1. GİRİŞ

Örgütlerde kayırmacılık çeşitli psikolojik, sosyal ve örgütsel faktörlerden dolayı ortaya çıkar. Bu temel nedenleri anlamak, kayırmacılığın işyeri dinamikleri ve çalışan morali üzerindeki olumsuz etkilerini ele almak için önemlidir. Liderlik bu nedenlerden bir tanesidir. Abalkhail (2022)'e göre liderler tarafından çalışanların kayırılması ve bunun çalışanlar arasında eşitsizlik oluşturması da moral ve motivasyonu etkilemektedir. Liderleriyle düşük kaliteli değişimler yaşayan çalışanlar genellikle dışlanmış ve marjinalleştirilmiş hissederler ve bu da kayırmacılık döngüsünü sürdürebilir Abalkhail (2022). Bu, ilişkilerin davranışı ve adalet algılarını etkileyebilecek işlemler olarak görüldüğü sosyal değişim teorisiyle uyumludur.

Belirli bireyleri koruma veya kişisel gücü artırma isteği de kayırmacılığa yol açabilir. Okun ve Arun (2023), kayırmacılık davranışlarının genellikle bir liderin kontrolü sürdürme veya yetersizliğini örtbas etme isteğinden kaynaklandığını ve bunun işyerindeki gerginlikleri artırabileceğini ve işyerinde şiddet de dahil olmak üzere olumsuz sonuçlara yol açabileceğini tartışmaktadır (Okun ve Arun, 2023). Bu, liderlerin kayırmacılığın ekip dinamikleri ve genel işyeri kültürü üzerindeki etkilerinin farkında olmaları gerektiğini belirtmektedir.

Örgütsel politikalar ve güç arzusu kayırmacılığı tetikleyebilir. Toytok ve Uçar (2018)'ın da belirttiği gibi, çalışanlar kaynak tahsisinde ve karar alma sürecinde algılanan adaletsizliklere tepki gösterdikçe kayırmacılık çeşitli örgütsel muhalefet biçimlerine yol açabilir (Toytok ve Uçar, 2018). Bu, kayırmacılığın nasıl bölücü bir atmosfer yaratabileceğini, çalışanları yönetim uygulamalarına meydan okumaya veya direnmeye nasıl teşvik edebileceğini vurgular.

Çalışan performansının nesnel ve ölçülebilir kriterlere dayalı olarak değerlendirilmesi her zaman mümkün değildir. Bunun yerine, yöneticilerin kişisel yargıları devreye girer (Prendergast, & Topel, 1996). Bu durum, kayırmacılığa zemin hazırlayan önemli bir faktördür. Çünkü öznel değerlendirmeler, bireysel tercihler ve duygusal bağlar nedeniyle adil olmayan sonuçlar doğurabilir.

Örgütlerde bir çalışanın atanmasında, yükseltilmesinde ve yer değiştirmesinde kayırmacılık, örgütte yapılan işlerin kalitesinde ve bütünlüğünde zararlı etkilerin olduğu etik dışı uygulamalardır. Bu tür uygulamalar, çalışanın yeterlilikleri ve başarıları, pratik becerileri ve liyakatleri yerine, bireylere kişisel bağlantılara dayalı kayırmacılık göstermeyi içerir (Dhiman, D.B., 2024). Kayırmacılık, nitelsiz veya yetersiz olan

çalışanların atanmasına yol açabilir; bu da örgütün tecrübesini, imajın ve itibarını olumsuz etkileyebilir.

Kayırmacılığın örgütler üzerindeki yıkıcı etkilerine dikkat çekerek, bu sorunun çözümü için daha nesnel, şeffaf ve liyakat odaklı sistemler oluşturulması gerekmektedir. Örgütlerin otorite ve kayırmacılık arasında denge kurması, sürdürülebilir bir yönetim anlayışı için kritik öneme sahiptir.

2. Kayırmacılık Kavramı

Kayırmacılık, örgütsel davranış literatüründe önemli ilgi gören karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. Genel olarak, belirli bireylere veya gruplara, genellikle liyakat veya nesnel kriterlerden ziyade kişisel ilişkilere dayalı olarak diğerlerine göre ayrıcalıklı muamele edilmesi olarak tanımlanabilir. Bu olgu, liderlerin belirli çalışanlara karşı kayırmacılık sergileyebildiği ve işyeri dinamikleri ve genel örgütsel sağlık için çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabildiği örgütsel ortamlarda özellikle yaygındır (Abalkhail, 2022; Lasisi vd., 2022).

Kayırmacılığın tanımı genellikle nepotizm ve kronizm gibi ilgili kavramlarla kesişir. Kayırmacılık, özellikle aile üyelerine gösterilen kayırmacılığı ifade ederken, kayırmacılık arkadaşlara veya ortaklara karşı kayırmacılığı içerir. Bu davranışlar genellikle örgütler içinde adalet ve eşitlik ilkelerini baltalayan yolsuzluk biçimleri olarak görülür (Kahraman, 2020; Keleş vd., 2011). Kayırmacılığın etkileri bireysel ilişkilerin ötesine uzanır; Bunlar, güvensizlik, düşük moral ve azalan çalışan katılımı ile karakterize edilen toksik bir örgütsel kültürü besleyebilir (Merritt & Wang, 2022; Keleş vd., 2011).

Kayırmacılığın sosyal değişim teorisi merceğinden incelerken, kayırmacılığın, liderlerin kayırılan çalışanlarından sadakat veya uyum karşılığında ayrıcalıklı muamele değiş tokuşu yaptığı bir işlemsel davranış olarak anlaşılabilceği ortaya çıkar (Abalkhail, 2022; Lasisi vd., 2022). Bu dinamik, çalışanların çıkarlarını üstlerinin çıkarlarıyla, genellikle meslektaşları pahasına uyumlu hale getirmek zorunda hissettikleri bir ortam yaratabilir. Bu tür uygulamalar, kayırmacılık algılarının kayırılmayanlar arasında yabancılaşma ve kopukluk duygularına katkıda bulunduğu siyasallaşmış bir örgütsel iklimi yol açabilir (Clercq vd., 2021; Clercq vd., 2021).

Araştırmalar, kayırmacılığın, çalışanların işyeri prosedürleri ve sonuçlarındaki adalet algılarını ifade eden örgütsel adalet üzerinde olumsuz etkilere sahip olabileceğini göstermektedir (Merritt & Wang, 2022; Lasisi vd., 2022). Kayırmacılık algılandığında, liderliğe olan güvenin azalmasına ve genel iş tatmininin azalmasına yol açabilir. Meslektaşlarının ayrıcalıklı

muamele gördüğünü algılayan çalışanlar, örgütlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirebilir ve bu da örgütsel sessizlik veya otoriteye karşı direnç olarak ortaya çıkabilir (Rosales vd., 2020; Demirbilek, 2021). Bu sessizlik, ekipler içindeki iletişim ve iş birliği sorunlarını daha da kötüleştirebilir ve nihayetinde örgütsel etkinliği engelleyebilir.

Dahası, kayırmacılık çalışanların işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde etkileyebilir. Çalışmalar, çalışanlar kayırmacılığı algıladıklarında, adaletsizlik ve tatminsizlik duyguları nedeniyle örgütten ayrılmayı düşünme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir (Rosales vd., 2020; Demirbilek, 2021). Bu devir, ekip uyumunu bozduğu ve yeni işe alımlar için işe alım ve eğitim masrafları doğurduğu için kuruluşlar için özellikle maliyetli olabilir. Sonuç olarak, kayırmacılığı ele almayan kuruluşlar kendilerini yüksek devir ve düşük çalışan morali döngüsünde bulabilirler.

Özellikle okul yöneticileri arasında olmak üzere eğitim ortamlarında kayırmacılığın yaygınlığı da belgelenmiştir. Araştırmalar, okul liderleri arasındaki kayırmacılığın eğitim ortamını zayıflatabileceğini, öğretmen moralinin düşmesine ve liderliğe olan güvenin azalmasına yol açabileceğini göstermektedir (Merritt & Wang, 2022; Kahraman, 2020). Kayırmacılığı algılayan öğretmenler değersiz ve ilgisiz hissedebilir, bu da nihayetinde öğrenci sonuçlarını ve eğitim kurumlarının genel etkinliğini etkileyebilir.

Kayırmacılık, olumsuz etkilerine ek olarak, örgütsel politikalar çerçevesinde de analiz edilebilir. Algılanan örgütsel politikalar genellikle düşmanca bir çalışma ortamı yaratabilen kayırmacılık, manipülasyon ve çıkarıcı eylemler gibi davranışları kapsar (Hussein, 2024; Malik & Pichler, 2022). Yüksek düzeyde örgütsel politika algılayan çalışanlar, iş performanslarını ve genel refahlarını daha da etkileyen artan stres ve kaygı yaşayabilirler.

Dahası, kayırmacılık eşitsizlik ve yolsuzluk gibi daha geniş toplumsal sorunlarla ilişkilendirilebilir. Birçok kuruluşta, kayırmacılık yalnızca izole bir davranış değil, daha çok güç dinamikleri ve sosyal hiyerarşilerle ilgili sistemik sorunların bir yansımasıdır (Hudson vd., 2021; Keleş vd., 2011). Kayırmacılığın normleştirilmesi, belirli grupların sürekli olarak diğerlerine göre avantaj elde ettiği ve kuruluşlar içinde çeşitlilik ve kapsayıcılık eksikliğine yol açan eşitsizlik döngülerini sürdürebilir (Hudson vd., 2021).

Kayırmacılığın etkisi kişilerarası ilişkilerle sınırlı değildir; aynı zamanda kurumsal politikaları ve uygulamaları da etkileyebilir. Örneğin, terfiler ve ödüller için şeffaf ve nesnel kriterler uygulamaktan kaçınan kuruluşlar, istemeden kayırmacılığı teşvik edebilir ve bu da çalışanlar arasında daha fazla hoşnutsuzluğa yol açabilir (Lasisi vd., 2022; Keleş vd., 2011). Bu,

kayırmacılığın olumsuz etkilerini azaltmak için net kurallar oluşturmanın ve bir adalet kültürü oluşturmanın önemini vurgular.

Kayırmacılık, çalışanların morali, örgütsel adalet ve genel etkinlik için geniş kapsamlı sonuçları olabilen örgütsel bağlamlarda yaygın bir sorundur. Tanımları, etkileri ve altında yatan nedenleri de dahil olmak üzere kayırmacılığın dinamiklerini anlamak, adil ve eşit bir işyeri oluşturmayı amaçlayan liderler ve kuruluşlar için çok önemlidir. Kayırmacılığı ele almak, tüm çalışanların katkılarından dolayı değerli ve tanınmış hissetmelerini sağlayarak şeffaflık, adalet ve kapsayıcılığa bağlılık gerektirir.

3. Kayırmacılık Türleri

Kayırmacılık, kayırılan tarafa göre çeşitli türlere ayrılmaktadır. Kayırılanın akraba olması halinde nepotizm; tanıdık, arkadaş olması halinde kronizm, aynı yöreden olması halinde hemşericilik, aynı siyasi görüşten olması halinde siyasi kayırmacılık, aynı ideolojik görüşten olması halinde ise hiyerokratik kayırmacılık gibi isimler ile ifade edilmektedir.

Örgütlerde kayırmacılık; nepotizm, kronizm, partizanlık ve cinsiyete dayalı kayırmacılık gibi çeşitli biçimleri kapsayan çok yönlü bir olgudur. Her kayırmacılık türünün örgütsel dinamikler, çalışan morali ve genel işyeri kültürü için farklı etkileri vardır. Örgütlerde kayırmacılık, her biri örgütsel dinamikler ve çalışan davranışları için farklı sonuçlar doğuran çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilir. Literatür araştırması sonucunda kayırmacılık türleri şunlardır:

3.1. Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)

Nepotizm, işe alım, terfi ve diğer istihdam kararlarında akrabalara veya aile üyelerine ayrıcalıklı muamele yapılması anlamına gelir. Bu tür kayırmacılık genellikle adaletsizlik algılarına yol açar ve bir organizasyon içindeki liyakat ilkelerini baltalayabilir. Nepotizm çalışanların moralini ve üretkenliğini olumsuz etkileyebileceğini, çünkü niteliklerine ve çabalarına rağmen göz ardı edildiğini hisseden kayırılmayan çalışanlar arasında kızgınlık yaratabileceğini göstermektedir (Rusinowska & Vergopoulos, 2020).

Bununla birlikte kayırmacılığın kurumsal bütünlüğü ve çalışan moralini zayıflatabileceğini, kayırılmayan çalışanlar arasında adaletsizlik algılarına ve iş tatmininin azalmasına yol açabileceğini göstermektedir (Hand vd., 2016).

Ignatowski vd. (2021) , COVID-19 salgını gibi kriz dönemlerinde kayırmacılık türlerinden nepotizmin daha fazla kabul gördüğünü, bunun da yolsuzluğu artırabileceğini ve örgütsel bütünlüğü azaltabileceğini

vurgulamaktadır. Bu uygulamalar aynı zamanda çalışanlar arasında artan iş stresine ve azalan iş tatminine yol açtığını da göstermektedir (Araslı ve Tümer, 2008). Ayrıca, Lasisi vd. (2022) nepotizmin örgütsel adalet algılarını bozarak çalışanların refahında ve bağlılığında düşüşe yol açtığını savunmaktadır.

3.2. Eş-dost Kayırmacılığı (Kronizm)

Kronizm nepotizme benzer şekilde, kayırmacılık profesyonel ortamlarda arkadaşları veya ortakları kayırmayı içerir. Bu tür kayırmacılık, kişisel ilişkilerin liyakate dayalı değerlendirmeleri gölgelediği ve nihayetinde kurumsal performansa ve çalışan katılımına zarar verdiği bir ayrıcalık kültürü yaratabilir (Hand vd., 2016). Kronizm, genellikle daha nitelikli adayların pahasına arkadaşlara veya ortaklara gösterilen kayırmacılığı ifade eder. Bu uygulama, profesyonel olmayan bir çalışma ortamı yaratabilir ve kararlar liyakatten ziyade kişisel ilişkilere dayanabileceğinden genel kurumsal etkinliği azaltabilir. Diğer bir ifadeyle kronizm, nitelikleri veya performansları ne olursa olsun arkadaşlara veya ortaklara gösterilen kayırmacılığı içerir. Bu tür kayırmacılık, kararların liyakat yerine kişisel ilişkilere dayalı olarak alındığı bir dışlama kültürü yaratabilir. Araştırmalar, kayırmacılığın kuruluşlar içinde verimsizliğe yol açabileceğini, çünkü kritik roller için daha az yetenekli kişilerin seçilmesine ve nihayetinde kurumsal performansa zarar verebileceğini göstermiştir (Rusinowska & Vergopoulos, 2020).

3.3. Siyasi kayırmacılık (Klientalizm)

Klientalizmin tanımlayıcı özelliklerinden biri, kişisel bağlara ve gayri resmi ağlara dayanmasıdır. Genellikle iktidar pozisyonlarında bulunan siyasi patronlar, seçmenleriyle ilişkiler kurarak onlara siyasi bağlılıkları karşılığında iş, kamu hizmetleri veya mali yardım gibi somut faydalar sunarlar (Hilgers, 2011). Bu değişim yalnızca işlemsel değildir; genellikle patron-müşteri ilişkisinin devam eden etkileşimler ve karşılıklı yükümlülükler yoluyla sürdürüldüğü daha derin bir toplumsal sözleşmeyi içerir (Singh ve Hemrajani, 2018). Klientalizmin etkinliği genellikle bu alışverişleri kolaylaştıran ve yerel siyasi manzaraların karmaşıklıklarında gezinmeye yardımcı olan aracılardan veya simsarların varlığına bağlıdır (Kramon, 2017).

Klientalizm, çeşitli bağlamlarda siyasi davranış ve yönetişimi şekillendirmede önemli bir rol oynayan çok yönlü bir olgudur. Bireyle ve gruplara anında faydalar sağlayabilmesine rağmen, demokratik hesap verebilirlik ve eşit kaynak dağıtımı için de zorluklar yaratır.

3.4. Cinsiyete Dayalı Kayırmacılık

Cinsiyete dayalı kayırmacılık, bir bireyin cinsiyetine dayalı ayrıcalıklı muameleyi ifade eder ve genellikle bir cinsiyeti diğerine göre dezavantajlı hale getirir. Bu tür kayırmacılık, işe alım uygulamalarında, terfilerde ve işyeri dinamiklerinde ortaya çıkabilir ve sistemik eşitsizliklere yol açabilir. Çalışmalar, cinsiyet önyargılarının yeterlilik ve liderlik potansiyeli algılarını önemli ölçüde etkileyebileceğini ve kadınların kariyer ilerleme fırsatlarında eşitsizliklere yol açabileceğini göstermiştir (Shamsudin, 2023; Yoon vd., 2019). Araştırmalar kadınların erkek kayırmacılığının hakim olduğu işyerlerinde sistematik engellerle karşılaşabileceğini ve bunun kariyer ilerlemelerini ve iş tatminlerini etkileyebileceğini göstermiştir (Meier vd., 2014). Cinsiyete dayalı kayırmacılık, genellikle kadınlara karşı önyargıların işe alım ve terfide ayrımcılık da dahil olmak üzere çeşitli biçimlerde ortaya çıkabildiği işyeri kayırmacılığının bir diğer kritik yönüdür. Cheema ve Jamal (2022)'ın Pakistan'ın özel sektöründeki cinsiyet ayrımcılığı üzerine yaptığı çalışma, kadınların yerleşik cinsiyet stereotipleri ve erkek meslektaşlarına yönelik kayırmacılık nedeniyle sıklıkla sistemik engellerle karşı karşıya olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, Vial ve diğerlerinin (2018), kadınların yönetici rollerinde cinsiyet önyargılarına dayalı farklı destek alabileceğini, bunun da etkinliklerini ve genel işyeri ortamını etkileyebileceğini öne süren bulgularıyla örtüşmektedir (Vial ve diğerleri, 2018). Bu tür cinsiyete dayalı kayırmacılık yalnızca bireysel kariyerleri etkilemekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel yapılar içinde bir eşitsizlik döngüsünü de sürdürür.

3.5. Grup İçi Kayırmacılık

Grup içi kayırmacılık, bireylerin kendi sosyal, etnik veya demografik gruplarının üyelerini diğerlerine göre kayırmasıyla ortaya çıkar. Bu önyargı, işe alım uygulamalarında, terfilerde ve ekip dinamiklerinde ayrıcalıklı muamele gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Araştırmalar, grup içi kayırmacılığın işyerindeki gerginlikleri artırabileceğini ve çeşitli gruplar arasında etkili iletişim ve işbirliğine engel oluşturduğu için işbirliğini engelleyebileceğini göstermektedir (Meier vd., 2014). Loyd ve Amoroso'nun çalışması, kayırmacılık tehdidinin benzer diğerleri için savunuculuğu nasıl zayıflatabileceğini ve kuruluşlar içindeki çeşitlilik çabalarını daha da karmaşık hale getirebileceğini vurgulamaktadır (Loyd ve Amoroso, 2018).

3.6. Irksal veya Etnik Kayırmacılık

Irksal veya etnik kayırmacılık, bir bireyin ırkına veya etnik kökenine dayalı ayrıcalıklı muameleyi içerir. Bu tür kayırmacılık, farklı irksal veya etnik geçmişlere sahip olanlara karşı ayrımcılığa yol açarak iş yeri çeşitliliğini

ve katılım çabalarını etkileyebilir. Araştırmalar, ırksal kayırmacılığın düşmanca bir çalışma ortamı yaratabileceğini ve kuruluşlar içinde sistemik eşitsizliklere katkıda bulunabileceğini göstermektedir (Ayub ve Jehn, 2006). Örneğin, çalışmalar azınlık kökenli çalışanların işe alım ve terfi süreçlerinde sıklıkla önyargılarla karşı karşıya kaldığını ve bunun kariyer ilerlemelerini engelleyebileceğini göstermiştir (Robin vd., 2014).

3.7. Yaşa Dayalı Kayırmacılık

Yaşa dayalı kayırmacılık, bireylerin yaşlarına göre kayırılmasıyla ortaya çıkar ve genellikle daha genç veya daha yaşlı çalışanlara karşı önyargılara yol açar. Bu tür kayırmacılık, işe alım uygulamalarında, terfilerde ve ekip dinamiklerinde kendini göstererek genel iş yeri uyumunu etkileyebilir. Araştırmalar, yaş önyargılarının çalışanların moralini ve elde tutulmasını etkileyebileceğini göstermektedir, çünkü daha genç veya daha yaşlı çalışanlar değersiz hissedebilir veya ayrımcılığa uğrayabilir (Mohamed, 2023; Hand vd., 2016).

3.8. Performansa Dayalı Kayırmacılık

Performansa dayalı kayırmacılık, bireylerin algılanan performans veya katkılarına dayalı olarak ayrıcalıklı muamele görmesiyle ortaya çıkar. Bu liyakate dayalı gibi görünse de, gerçek performans ölçütlerinden bağımsız olarak belirli bireylerin sürekli olarak kayırıldığı önyargılara yol açabilir. Bu, çabalarının göz ardı edildiğini hisseden çalışanlar arasında kızgınlığa yol açabilir ve bu da nihayetinde ekip dinamiklerini ve iş birliğini etkiler (Keleş vd., 2011; Araslı & Tümer, 2008).

3.9. Yaranma (Ingratiation)

Yaranma, çalışanların üstlerinin gözüne girmek için sergiledikleri stratejik bir davranıştır. Bu, terfi veya tanınma için daha çekici görünmek amacıyla yöneticilerin görüşlerine veya tercihlerine uymayı içerebilir. Rusinowska ve Vergopoulos, yaranmanın çalışanlar ve yöneticiler arasındaki dinamikleri etkileyebileceğini, çünkü yaranma yapanları kayıran yöneticiler tarafından çalışan performansının önyargılı değerlendirilmesine yol açabileceğini vurgulamaktadır (Rusinowska ve Vergopoulos, 2020). Yaranma ve kayırmacılık arasındaki etkileşim, çaba, bildirilen performans ve beklenen ücretler arasındaki ilişkiyi karmaşıklaştırabilir ve yaranmanın her zaman çalışan için doğrudan faydalar sağlamasa da, yönetimin algılarını ve kararlarını etkileyebileceğini öne sürmektedir.

3.10. Hemşehrilik

Özellikle işyeri dinamikleri bağlamında, hemşeriler arasındaki kayırmacılık, örgüt kültürü, çalışan morali ve genel üretkenlik üzerinde önemli etkilere sahip olabilir. Bu olgu genellikle bireylerin milliyetlerine veya bölgesel bağlılıklarına dayalı olarak paylaştıkları sosyal ve kültürel bağlardan kaynaklanır. Nepotizm ve kronizm gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilen ayrıcalıklı muameleye yol açar.

Hemşeriler arasındaki kayırmacılığın temel sonuçları; algılanan örgütsel adaletin aşınmasıdır. Bunun sonucunda da çalışanlar arasında kırgınlık ve kopukluk duyguları, çalışanların örgütlerine olan güvenini ve rollerine olan bağlılıklarını olumsuz etkilemesi (Ayas, 2023), güvendedeki düşüş ile iş birliğinin engellendiği ve çalışanların yönetimden kayırma elde etmek için siyasi manevralara girmeye zorlandığını hissedebilecekleri için rekabetin daha belirgin hale geldiği zehirli bir çalışma ortamı yaratabilir (Lasisi vd., 2022).

Ayrıca, ulusal veya bölgesel bağlılıklara dayalı kayırmacılık, işyerindeki mevcut eşitsizlikleri daha da kötüleştirebilir. Kayırılan grubun bir parçası olmayan çalışanlar kendilerini marjinalleşmiş, ilerleme, mesleki gelişim veya tanınma fırsatlarına erişimden yoksun bulabilirler (Shaw vd., 2019). Bu, halihazırda güç pozisyonunda olanların bağlantılarından yararlanmaya devam ettiği, diğerlerinin ise daha zorlu bir yolda ilerlemek zorunda kaldığı bir dezavantaj döngüsüne yol açabilir (Roth, 2021). Bu tür kayırmacılığın etkileri bireysel deneyimlerin ötesine geçerek ekip dinamiklerini ve genel kurumsal performansı etkiler.

3.11. Patronaj

Patronaj, siyasi liderlerin genellikle oy veya sadakat biçiminde siyasi destek karşılığında bireylere veya gruplara maddi mallar, hizmetler veya faydalar sağladığı bir sistemi ifade eder. Bu sistem genellikle kişisel ilişkiler ve ağlar aracılığıyla işler ve burada patronlar kaynakları seçici bir şekilde dağıtmak için güç konumlarını kullanırlar. Patronaj, sadık destekçilerin hükümet pozisyonlarına atanması, kamu sözleşmelerinin kayırılan işletmelere tahsis edilmesi veya siyasi bağlılık gösteren seçmenlere sosyal hizmetler sağlanması gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilir (Cheeseman ve diğ., 2016).

Patronajın temel özelliklerinden biri, siyasi sadakatin somut faydalarla ödüllendirildiği kişisel bağlara dayanmasıdır. Bu dinamik, seçmenlerin kaynaklara sürekli erişimi güvence altına almak için patronlarını desteklemeye mecbur hissettikleri bir bağımlılık döngüsü yaratabilir (Charron, 2013). Birçok durumda, patronaj sistemleri siyasi kültürle derinlemesine

yerleşmiştir ve bu da onları sökmeyi zorlaştırır. Sonuç olarak, siyasi liderler seçmenlerin daha geniş ihtiyaçlarından ziyade sadık destekçilerinin çıkarlarına öncelik verebildiklerinden, yönetimde hesap verebilirlik ve şeffaflık eksikliğini sürdürebilirler (Kyriacou, 2013).

3.12. Lider Kayırmacılığı

Lider kayırmacılığı, yöneticiler veya denetçiler, genellikle liyakatten ziyade kişisel ilişkilere dayanarak, belirli çalışanlara diğerlerine göre ayrıcalıklı muamele gösterdiğinde ortaya çıkar. Shamsudin (2023)'in çalışması, lider kayırmacılığının çalışanların psikolojik geri çekilme davranışları üzerindeki olumsuz etkilerini vurgulayarak, kayırmacılıktan kaynaklanan algılanan adaletsizliğin çalışanlar arasında kopukluğa ve iş tatmininin azalmasına yol açabileceğini göstermektedir. Bu kayırmacılık biçimi, ekipler içindeki güveni ve morali zedeleyerek artan ciroya ve azalan üretkenliğe yol açtığı için toksik bir çalışma ortamı yaratabilir.

3.13. Hiyerokratik Kayırmacılık

Otoritenin temel kavramlarından biri olan hiyerokratik, Max Weber tarafından tartışıldığı gibi “hiyerokratik zorlama” fikridir. Bu kavram, dini örgütlerin takipçileri üzerinde kontrolü sürdürmek için dini faydaları vererek veya vermeyerek psikolojik yollarla kararlarını nasıl uygulayabileceklerini açıklar (Diotalle, 2016). Bu bağlamda, hiyerokratik sistemler belirli bir bölge içinde manevi ve ahlaki otorite üzerinde tekel olarak görülebilir ve bu da o bölgenin yönetimini önemli ölçüde etkileyebilir.

Weber (2011), hiyerokratik gruplar olarak adlandırılan bu tür yapıların, egemenliklerini sürdürmek ve kurallarına itaat sağlamak için ruhsal baskı yöntemleri kullandığını belirtmiştir. Bu yöntemler arasında, manevi destekten mahrum bırakma veya yoksunluk yaratma gibi uygulamalar yer alır. Dinî kuruluşlarla ilişkilendirilen bu yapıların, kendi çıkarlarına yönelik sergiledikleri taraflı davranış ise “hiyerokratik kayırmacılık” olarak ifade edilmiştir (Özkanan, 2023).

4. Kayırmacılığın Nedenleri

Kayırmacılık, çeşitli psikolojik, sosyal ve kültürel faktörlerden kaynaklanabilen karmaşık bir sosyal davranıştır. Kayırmacılığın ardındaki nedenleri anlamak, örgütsel ortamlarda ve kişilerarası ilişkilerde etkilerini ele almak için çok önemlidir. Aşağıda, ilgili literatür tarafından desteklenen kayırmacılığın temel nedenleri yer almaktadır.

4.1. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal Kimlik Teorisi, bireylerin benlik kavramlarının bir kısmını grup üyeliklerinden türettiğini ve bunun da grup içi kayırmacılığa yol açtığını ileri sürer. İnsanlar, öz saygılarını artırmanın ve grup uyumunu güçlendirmenin bir yolu olarak etnik köken, cinsiyet veya sosyal geçmiş gibi benzer özelliklere sahip olanları kayırma eğilimindedir. Dreu ve diğerleri, grup içi kayırmacılığın güçlü bir uyarlanabilir değere sahip olduğunu, gruplar içinde koordinasyonu ve hayatta kalmayı kolaylaştırdığını vurgulamaktadır. Dreu ve diğerleri (2011). Bu psikolojik mekanizma, bireylerin grup içi çıkarlarını grup dışı üyelerinin çıkarlarından daha öncelikli gördüğü önyargılı karar almaya yol açabilir.

4.2. Psikolojik İhtiyaçlar

Kayırmacılık, kabul görme ve ait olma arzusu gibi psikolojik ihtiyaçlardan da kaynaklanabilir. Bireyler, kendi değerlerine benzer veya onlarla aynı doğrultuda olduğunu düşündükleri kişilere karşı kayırmacılık sergileyebilir ve bu da bir rahatlık ve güvenlik duygusu yaratabilir. Bu, özellikle çalışanların ortak ilgi alanlarına veya geçmişlere sahip meslektaşlarını kayırabileceği iş yeri ortamlarında belirgindir. Sosyal bağlantı ihtiyacı, bireyler sosyal ağlarını güçlendirmeye ve olumlu ilişkiler sürdürmeye çalıştıkça kayırmacılığı tetikleyebilir (Halevy vd., 2008).

4.3. Duygusal Bağlar

Duygusal bağlantılar kayırmacılıkta önemli bir rol oynar. Bireylerin arkadaşları veya aile üyeleri gibi kişisel ilişkiler kurdukları kişileri kayırma olasılığı daha yüksektir. Bu duygusal kayırmacılık, yöneticilerin kişisel olarak sevdikleri veya uzun zamandır tanıdıkları çalışanlara ayrıcalıklı muamele gösterebileceği iş yeri dinamikleri de dahil olmak üzere çeşitli bağlamlarda ortaya çıkabilir. Araştırmalar, duygusal bağların önyargılı değerlendirmelere ve karar almaya yol açabileceğini ve nihayetinde kurumsal adalet ve çeşitliği etkileyebileceğini göstermektedir (Aue, 2014).

4.4. Kültürel Etkiler

Kültürel normlar ve değerler kayırmacılığı önemli ölçüde etkileyebilir. Örneğin kolektivist kültürlerde, aile üyelerine ve yakın arkadaşlara yönelik kayırmacılık sosyal olarak daha kabul edilebilir ve beklenen bir durum olabilir. Wei ve Wang, sadakat ve nepotizm genellikle kültürel değerler tarafından aracılık edildiğini ve kültürel bağlamın bireylerin kayırmacılıkla ilgili algılarını ve davranışlarını şekillendirdiğini öne sürmüştür (Wei ve

Wang, 2020). Buna karşılık, bireyci kültürler liyakat ve adaleti vurgulayabilir ve kayırmacılığın farklı ifadelerine yol açabilir.

4.5. Güç Dinamikleri

Kayırmacılık, kuruluşlar içindeki güç dinamiklerinden de etkilenebilir. Otorite pozisyonlarındaki bireyler, kendi çıkarlarıyla uyumlu olan veya hedeflerini destekleyen astlarına karşı kayırmacılık gösterebilir. Bu, belirli çalışanların nitelikleri veya performansları yerine yönetimle ilişkilerine göre ayrıcalıklı muamele gördüğü bir kayırmacılık kültürü yaratabilir. Pearce ve Wang tarafından yapılan araştırma, kayırmacılık algılarının çalışanlar arasında sosyal statülerine ve organizasyon içindeki temsiliyetlerine göre değişebileceğini göstermektedir (Pearce ve Wang, 2023).

4.6. Algılanan Yeterlilik

Kayırmacılık, bireylerin daha yetenekli veya becerikli olduğuna inandıkları kişileri kayırdığı yeterlilik algularından kaynaklanabilir. Bu, yüksek performans gösterenlerin ayrıcalıklı muamele gördüğü performansa dayalı kayırmacılığa yol açabilir. Ancak bu kayırmacılık biçimi, katkılarının yeterince değerlendirilmediğini hisseden çalışanlar arasında kırgınlık da yaratabilir. Çalışmalar, algılanan yeterliliğin cinsiyet, ırk ve diğer demografik faktörlerle ilgili önyargılardan etkilenebileceğini ve ilerleme için eşitsiz fırsatlara yol açabileceğini göstermektedir (Halevy ve diğerleri, 2008).

4.7. Karşılıklılık ve Değişim

Karşılıklılık ilkesi de kayırmacılığı yönlendirebilir. Bireyler, daha önce kendilerine yardım etmiş veya desteklemiş kişileri kayırarak ayrıcalıklı muamele döngüsü yaratabilirler. Bu, özellikle çalışanların geçmişte kendilerine yardım etmiş meslektaşlarını kayırmaya mecbur hissedebilecekleri iş yeri ortamlarında belirgin olabilir. Araştırmalar, karşılıklı ilişkilerin, bireylerin ağları içinde olumlu alışverişleri ve sosyal sermayeyi sürdürmeye çalışmasıyla kayırmacılığı besleyebileceğini göstermektedir (Pearce ve Wang, 2023).

4.8. Çatışma Korkusu

Çatışma korkusu, bireylerin kayırdıkları meslektaşlarıyla ilişkilerini bozabilecek kararlar almaktan kaçınmaları nedeniyle kayırmacılığa yol açabilir. Bu, uyumu sürdürmenin ve çatışmadan kaçınmanın önyargılı karar almaya yol açabileceği ekip ortamlarında özellikle önemlidir. Araştırmalar, bireylerin anlaşmazlığı önlemek için kayırdıkları meslektaşlarının çıkarlarına öncelik verebileceğini ve sonuçta grup içinde adaleti ve eşitliği baltalayabileceğini göstermektedir (Halevy ve diğerleri, 2008).

5. Kayırmacılığın Sonuçları

İşyerinde kayırmacılık, çalışanların morali, örgüt kültürü ve genel üretkenlik üzerinde derin sonuçlar doğurabilen yaygın bir sorundur. Bu olgu, belirli çalışanların liyakat yerine kişisel önyargılara dayalı olarak ayrıcalıklı muamele görmesiyle ortaya çıkar ve hem bireyler hem de örgütün tamamı için bir dizi olumsuz sonuca yol açar.

Kayırmacılığın en önemli sonuçlarından biri, çalışanların morali ve iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisidir. Araştırmalar, bir örgüt içinde kayırmacılık algılandığında, kayırılmayan çalışanlar arasında bir adaletsizlik duygusu yarattığını ve kızgınlık ve kopukluk duygularına yol açtığını göstermektedir (Lasisi vd., 2022). Göz ardı edildiğini hisseden çalışanlar, iyi performans gösterme motivasyonlarını azaltabilecek terfilerin, ödüllerin ve tanınmanın adaletini sorgulamaya başlayabilir (Rosales vd., 2020). Bu kopuş, çalışanların daha eşitlikçi çalışma ortamları aramasıyla birlikte azalan üretkenlik, artan devamsızlık ve nihayetinde daha yüksek ciro oranları dahil olmak üzere çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir (Rosales vd., 2020).

Dahası, kayırmacılık, işbirliğinden ziyade güvensizlik ve rekabetle karakterize edilen toksik bir işyeri kültürünü besleyebilir. Çalışanlar başarının liyakate değil kişisel ilişkilere dayandığını algıladığında, bu durum ekip çalışmasında ve iletişimde bir bozulmaya yol açabilir (Abalkhail, 2022). Bu ortam, çalışanların kayırmacılık için rakip olarak gördükleri meslektaşlarıyla fikir paylaşmaya veya işbirliği yapmaya daha az istekli olmaları nedeniyle yenilikçiliği ve yaratıcılığı engelleyebilir (Arıcı vd., 2020). Ortaya çıkan atmosfer, çalışanların kurumsal hedeflere ulaşmaktan çok kişilerarası dinamikleri yönetmeye odaklandığı bir olumsuzluk döngüsü yaratabilir (Malik vd., 2022).

Kayırmacılığın psikolojik etkileri, anlık iş tatminsizliğinin ötesine uzanır. Kayırmacılık algılayan çalışanlar, tükenmişlik ve depresyon gibi ruh sağlığı sorunlarına yol açabilen artan stres ve kaygı yaşayabilir (Horan ve Chory, 2011). Değersizleştirilme hissi, öz saygıyı aşındırabilir ve kişinin yeteneklerine olan güven eksikliğine yol açarak, kopukluk ve tatminsizlik döngüsünü daha da kötüleştirebilir (Zhuang, 2023). Bu psikolojik yük, çalışanların sağlığı ve refahı üzerinde uzun vadeli etkilere sahip olabilir ve nihayetinde performanslarını ve organizasyona katkılarını etkileyebilir (Toytok ve Uçar, 2018).

Kayırmacılık, kurumsal bağlılık ve sadakat üzerinde de önemli etkilere sahip olabilir. Kayırıldığına hisseden çalışanların organizasyona daha güçlü bir bağlanma geliştirmesi muhtemeldir; marjinalleşmiş hissedenler ise giderek

hayal kırıklığına uğrayabilir ve bağlantısız kalabilir (Hameed ve diğerleri, 2020). Bağlılıktaki bu eşitsizlik, iş gücünde bir bölünmeye yol açabilir ve kayırılan çalışanlar terfi ve mesleki gelişim için daha fazla fırsat elde edebilir ve kayırmacılığın yarattığı eşitsizlikleri daha da derinleştirebilir (Pham vd., 2022). Sonuç olarak, kuruluşlar yetenekleri elde tutmak ve uyumlu bir iş gücünü sürdürmekte zorlanabilir ve bu da daha yüksek işe alım ve eğitim maliyetlerine yol açabilir (Clerc vd., 2021).

Psikolojik ve kültürel etkilere ek olarak, kayırmacılık kurumsal performans üzerinde somut etkilere sahip olabilir. Çalışmalar, kayırmacılıkla karakterize edilen kuruluşların genellikle daha düşük genel üretkenlik ve verimlilik seviyeleri yaşadığını göstermiştir (Hjort, 2014). Bu düşünüş, katkılarının tanınmayacağını algıladıklarında en iyi çabalarını ortaya koyma zorunluluğu hissetmeyen kayırılmayan çalışanlar arasındaki motivasyon eksikliğine bağlanabilir (Fitriastuti vd., 2021). Ayrıca, kayırmacılık, liderler çalışan performansının nesnel değerlendirmeleri yerine kişisel ilişkilere öncelik verebileceğinden ve bu da organizasyon için en uygun olmayan sonuçlara yol açabileceğinden, kötü karar almaya yol açabilir (Iqbal & Ahmad, 2020).

Kayırmacılığın sonuçları bireysel çalışanlarla sınırlı değildir; daha geniş organizasyonel manzaraya da yayılabilir. Örneğin, kayırmacılık, çalışanların misilleme veya göz ardı edilme korkusu nedeniyle endişelerini dile getirmekten veya geri bildirim sağlamaktan vazgeçtikleri bir sessizlik kültürüne katkıda bulunabilir (France, 2022). Bu sessizlik, değerli içgörüler ve bakış açıları paylaşılmayabileceğinden, organizasyonel öğrenmeyi ve büyümeyi engelleyebilir (Ben-Ner vd., 2017). Ek olarak, kayırmacılık, çalışanların yönetimden kayırma elde etmek için siyasi manevralara girmek zorunda hissedecekleri ve ekip içindeki ilişkileri daha da zorlayabileceğinden, işyerinde çatışma vakalarının artmasına yol açabilir (Dhillon vd., 2021).

Kayırmacılığın olumsuz etkilerini azaltmak için, kuruluşlar politikalarında ve uygulamalarında şeffaflığa ve adalete öncelik vermelidir. Nesnel performans değerlendirme sistemleri uygulamak ve liyakat kültürünü teşvik etmek, kayırmacılığa yol açan önyargıları ortadan kaldırmaya yardımcı olabilir (Malik, 2023). Dahası, açık iletişimi teşvik etmek ve geri bildirimini teşvik etmek, çalışanların endişelerini dile getirmelerini ve daha eşitlikçi bir iş yerine katkıda bulunmalarını sağlayabilir (Burhan, 2023). Kayırmacılığı proaktif bir şekilde ele alarak, kuruluşlar çalışanların refahını artıran ve genel performansı yönlendiren daha kapsayıcı ve destekleyici bir ortam yaratabilir.

Sonuç olarak, iş yerinde kayırmacılığın, çalışanların moralini bozabilecek, kurumsal kültürü bozabilecek ve performansı olumsuz etkileyebilecek geniş kapsamlı sonuçları vardır. Kayırmacılığın etkilerini fark ederek ve ele alarak,

örgütler tüm çalışanlara fayda sağlayan daha eşitlikçi ve üretken bir çalışma ortamı yaratabilir.

6. Kayırmacılığı Etkileyen Faktörler

Örgütlerde kayırmacılık, işyeri dinamiklerini, çalışan moralini ve genel kurumsal etkinliği önemli ölçüde etkileyebilecek çeşitli süreçler aracılığıyla ortaya çıkar. Bu süreçleri anlamak, adil ve eşit bir çalışma ortamı yaratmayı amaçlayan liderler ve yöneticiler için çok önemlidir. Bu literatür incelemesi, örgütsel ortamlarda kayırmacılığın gerçekleştirildiği mekanizmaları açıklamak için birden fazla çalışmadan elde edilen bulguları sentezlemektedir.

6.1. Terfiler Ve Ödüllerde Karar Alma

Kayırmacılığın gerçekleştirildiği birincil süreçlerden biri terfiler ve ödüllerde karar alma yoluyla gerçekleşir. Araştırmalar, liderlerin terfiler, ikramiyeler veya diğer tanınma biçimleri hakkında karar verirken genellikle belirli çalışanları kayırdığını göstermektedir. Bu ayrıcalıklı muamele, nesnel performans ölçütlerinden ziyade kişisel ilişkilerden, paylaşılan geçmişlerden veya hatta algılanan sadakatten kaynaklanabilir (Ignatowski vd., 2021; Yasmeen vd., 2019). Bu tür uygulamalar liyakat ilkelerini zayıflatır ve katkılarına rağmen göz ardı edildiğini hisseden çalışanlar arasında bir adaletsizlik algısı yaratır (Pearce & Wang, 2023). Bu tür kayırmacılığın etkileri, çabalarının tanınmadığını veya değer görmediğini hissedebilecek kayırılmayan çalışanlar arasında motivasyonun azalmasına ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açabilir (Rosales vd., 2020; Araslı & Arıcı, 2019).

6.2. Kaynak Tahsis

Bir diğer önemli süreç, kuruluşlar içindeki kaynak tahsisini içerir. Kayırmacılık, bütçeler, ofis alanı veya proje atamaları gibi kaynakların dağıtımında kendini gösterebilir. Liderler, kaynakları kayırılan çalışanlara veya ekiplere tahsis ederek iş yükünde ve ilerleme fırsatlarında eşitsizlikler yaratabilir (Toytok & Uçar, 2018; Keleş vd., 2011). Bu eşitsiz dağıtım, meslektaşlarının haksız avantajlar elde ettiğini algılayan çalışanlar arasında kızgınlığa yol açabilir ve işbirliğinden ziyade rekabetin ön planda olduğu toksik bir çalışma ortamına yol açabilir (Yasmeen vd., 2019; Keleş vd., 2011). Ayrıca, kaynaklar ihtiyaç veya liyakat yerine kayırmacılığa göre tahsis edildiğinde, genel kurumsal performansı ve inovasyonu engelleyebilir (Ignatowski vd., 2021; Yasmeen vd., 2019).

6.3. Sosyal Ağlar Ve Gayri Resmi İlişkiler

Sosyal ağlar ve gayri resmi ilişkiler de kayırmacılığın devam etmesinde önemli bir rol oynar. Çalışanlar genellikle kuruluş içindeki konumlarını etkileyebilecek ittifaklar ve arkadaşlıklar kurarlar. Kayırmacılık, bireylerin arkadaşlarının veya müttefiklerinin çıkarlarını başkalarına göre destekleme ve teşvik etme olasılığının daha yüksek olduğu bu sosyal ağlar aracılığıyla güçlendirilebilir (Berman vd., 2002; Song & Olshfski, 2008). Bu olgu, bilgi ve fırsatların öncelikli olarak kayırılan kişiler arasında paylaşıldığı ve bu ağların dışındakilerin daha da marjinalleştirildiği kliklerin kurulmasına yol açabilir (Pearce & Wang, 2023; Song & Olshfski, 2008). Gayriresmi ilişkilere güvenmek, iletişim ve işbirliğine engeller yaratabilir ve eninde sonunda kurumsal büyümeyi ve uyumu engelleyebilir (Rosales vd., 2020).

6.4. Liderlik Stilleri

Otoriter veya babacan stiller sergileyen liderler, karar almak için genellikle kişisel ilişkilere güvendiklerinden kayırmacılığa daha yatkın olabilirler (Zaidi & Jamshed, 2022; Shamsudin, 2023). Buna karşılık, katılımcı veya dönüşümsel liderlik stilleri benimseyen liderler, tüm çalışanların değerli ve duyulmuş hissettiği kapsayıcı bir ortamı teşvik ederek kayırmacılığı azaltabilir (Pearce & Wang, 2023; Aydoğan, 2012). Benimsenen liderlik yaklaşımı, kayırmacılığın etkilerini ya şiddetlendirebilir ya da hafifletebilir ve eşitlikçi uygulamaları teşvik etmede liderlik eğitimi ve gelişiminin önemini vurgular (Toytok & Uçar, 2018; Keleş vd., 2011).

6.5. Kurumsal Kültür

Bireyselliği ve rekabeti önceliklendiren kültürler, çalışanlar etkili liderler veya akranlarıyla uyum sağlamaya çalıştıkça istemeden kayırmacılığı teşvik edebilir (Ignatowski vd., 2021; Yasmeen vd., 2019). Tersine, iş birliği ve şeffaflık kültürü geliştiren kuruluşların kayırmacılık yaşama olasılığı daha düşüktür, çünkü çalışanlar birbirlerini desteklemeye ve kaynakları eşit bir şekilde paylaşmaya teşvik edilir (Ely ve Thomas, 2001). Kurumsal değerlerin eşit uygulamalarla uyumlu hale getirilmesi, kayırmacılığı en aza indirmek ve sağlıklı bir iş yeri ortamı yaratmak için önemlidir.

6.6. İşe Alım Ve Seçim Süreçleri

İşe alım ve seçim süreçleri de kayırmacılığın ortaya çıkabileceği kritik alanlardır. İşe alım kararları niteliklerden ziyade kişisel bağlantılardan etkilendiğinde, çeşitlilikten yoksun ve mevcut yeteneklerin tüm yelpazesinden yararlanamayan bir iş gücüne yol açabilir (Bibi vd., 2021). Bu uygulama işe

alım sürecinin bütünlüğünü baltalar ve kayırmacılık döngüsünü sürdürür, çünkü kayırılan kişiler kariyerleri boyunca ayrıcalıklı muamele görmeye devam edebilir (Yasmeen vd., 2019; Bibi vd., 2021). İşe alım süreçlerinin şeffaf olmasını ve nesnel kriterlere dayalı olmasını sağlamak, kayırmacılığı azaltmak ve iş yerinde adaleti teşvik etmek için hayati önem taşır (Pearce & Wang, 2023; Bibi vd., 2021).

6.7. Performans Değerlendirmeleri

Bu süreçlere ek olarak, kayırmacılık performans değerlendirmeleri yoluyla da sürdürülebilir. Yöneticiler çalışan performanslarını değerlendirirken önyargılı davrandıklarında, bu durum belirli kişileri diğerlerine göre kayıran çarpık değerlendirmelere yol açabilir (Shamsudin, 2023; Pearce & Wang, 2023). Bu önyargı, mesleki gelişim ve ilerleme için eşitsiz fırsatlara yol açabilir ve organizasyon içinde kayırmacılığı daha da derinleştirebilir (Toytok & Uçar, 2018; Araslı & Arıcı, 2019). Standartlaştırılmış değerlendirme kriterlerinin uygulanması ve birden fazla değerlendiricinin dahil edilmesi, bu sorunun hafifletilmesine ve daha adil bir değerlendirme sürecinin teşvik edilmesine yardımcı olabilir (Pearce & Wang, 2023; Aydoğan, 2012).

6.8. Örgütsel Siyaset

Örgütsel siyaset kayırmacılığı etkileyen bir diğer kritik faktördür. Yaranma veya manipülasyon gibi politik davranışlarda bulunan çalışanlar, liderler nezdinde kayırma kazanabilir ve bu da kayırmacı muameleye yol açabilir (Toytok & Uçar, 2018; Keleş vd., 2011). Bu dinamik, çalışanların iş birliği ve ekip çalışmasına odaklanmak yerine pozisyonlarını güvence altına almak için siyasi manevralara girmeye zorlandığı rekabetçi bir atmosfer yaratabilir (Yasmeen vd., 2019; Toytok & Uçar, 2018). Örgütler içindeki temel siyasi dinamikleri ele almak, kayırmacılığı azaltmak ve güven ve iş birliği kültürünü teşvik etmek için önemlidir (Pearce & Wang, 2023; Bibi vd., 2021).

6.9. İletişim Uygulamaları

Son olarak, örgütler içindeki iletişim uygulamaları kayırmacılığı ya şiddetlendirebilir ya da hafifletebilir. İletişim yukarıdan aşağıya olduğunda ve şeffaflıktan yoksun olduğunda, çalışanlar karar alma süreçlerinden kopuk hissedebilir ve bu da kayırmacılık algılarına yol açabilir (Rosales vd., 2020). Açık diyalogu ve geri bildirim teşvik etmek, çalışanların değerli ve dahil hissettikleri bir ortam yaratmaya yardımcı olabilir ve kayırmacılık olasılığını azaltabilir (Pearce & Wang, 2023; Aydoğan, 2012). Etkili iletişime öncelik veren kuruluşlar, kayırmacılık sorunlarını ele almak ve adalet ve eşitlik kültürünü teşvik etmek için daha iyi bir konumdadır.

7. SONUÇ

Kayırmacılık çeşitli sosyal, eğitimsel ve örgütsel bağlamlara nüfuz eden çok yönlü bir olgu olarak ortaya çıkar. Kişisel ilişkiler, cinsiyet, etnik köken veya görünüm gibi öznel kriterlere dayalı olarak belirli bireylere veya gruplara yönelik ayrıcalıklı muamele ile karakterize edilir. Bu ayrıcalıklı muamele, hem kayırmacılık alan hem de almayan bireyleri etkileyen fırsatlar ve sonuçlarda önemli farklılıklara yol açabilir.

İşyerinde kayırmacılık, çalışanlar arasında güven ve bağlılığın azalmasıyla ilişkilendirilmiştir. Kayırmacılık algıları, kurumsal bütünlüğü ve çalışan moralini zedeleyebilir ve bireylerin değersiz ve motivasyonsuz hissettiği toksik bir çalışma ortamına yol açabilir (Pearce & Wang, 2023; , Dağlı & Akyol, 2019). Kayırmacılığın profesyonel ortamlardaki etkileri derindir, çünkü işbirliğini ve inovasyonu engelleyebilir ve nihayetinde kurumsal performansı etkileyebilir (Pearce & Wang, 2023).

Ayrıca kayırmacılık kişisel veya kurumsal bağlamlarla sınırlı değildir; siyaset ve kamu kaynaklarının dağıtımı gibi daha geniş toplumsal yapılarda da önemli bir rol oynar. Kanıtlar, kayırmacılığın kamu kaynaklarının dağıtımını bozabileceğini, özellikle güçlü siyasi kurumların olduğu bağlamlarda, hizmet sunumunda verimsizliklere ve adaletsizliklere yol açabileceğini göstermektedir (Baskaran & Fonseca, 2021; , Asatryan, 2023). Bu olgu, farklı ülkelerdeki çeşitli çalışmalarda görüldüğü gibi, etnik veya bölgesel bağlılıkların karar alma süreçlerini etkilediği ortamlarda sıklıkla daha da kötüleşir (Kramon & Posner, 2016; , Franck & Rainer, 2012).

Özetle, kayırmacılık eğitimden işyerine ve ötesine kadar çeşitli alanları etkileyen yaygın bir sorundur. Etkileri çok geniş kapsamlıdır ve bireysel deneyimleri, örgütsel dinamikleri ve toplumsal yapıları etkiler. Kayırmacılığı ele almak, şeffaflığı, eşitliği ve kapsayıcılığı teşvik etmek ve tüm bireylerin kişisel özellikleri veya bağlılıkları ne olursa olsun fırsatlara ve kaynaklara eşit erişime sahip olmasını sağlamak için ortak bir çaba gerektirir.

Sonuç olarak, örgütlerdeki kayırmacılık, lider-üye dinamikleri, örgütsel bağlılık, yıkıcı liderlik davranışları ve güç arzusunun karmaşık bir etkileşiminden kaynaklanır. Bu faktörleri ele almak, kararların kişisel ilişkilerden ziyade liyakate dayalı olarak alındığı bir adalet ve şeffaflık kültürünü teşvik etme taahhüdünü gerektirir. Gelecekteki araştırmalar, kayırmacılığı yönlendiren mekanizmaları keşfetmeye ve örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini azaltmak için stratejiler geliştirmeye devam etmelidir. Örgütlerde kayırmacılık, terfilerde karar alma, kaynak tahsisi, sosyal ağlar, liderlik stilleri, örgüt kültürü, işe alım uygulamaları, performans değerlendirmeleri,

örgütsel politikalar ve iletişim uygulamaları dahil olmak üzere çeşitli süreçler aracılığıyla sürdürülen çok yönlü bir sorundur. Bu süreçleri anlamak, adil ve eşitlikçi bir iş yeri yaratmaya çalışan liderler ve yöneticiler için çok önemlidir. Kayırmacılığa katkıda bulunan temel faktörleri ele alarak, kuruluşlar tüm çalışanlara değer veren ve genel kurumsal etkinliği teşvik eden daha kapsayıcı bir ortam yaratabilir.

Kaynakça

- Abalkhail, J. (2022). Dysfunctional leadership: investigating employee experiences with dysfunctional leaders. *Career Development International*, 27(3), 301-324. <https://doi.org/10.1108/cdi-04-2021-0109>
- Araslı, H. and Arıcı, N. (2019). Workplace favouritism, psychological contract violation and turnover intention: moderating roles of authentic leadership and job insecurity climate. *German Journal of Human Resource Management Zeitschrift Für Personalforschung*, 33(3), 197-222. <https://doi.org/10.1177/2397002219839896>
- Araslı, H. and Tümer, 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: An International Journal*, 36(9), 1237-1250. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1237>
- Arıcı, H., Araslı, H., & Arıcı, N. (2020). The effect of nepotism on tolerance to workplace incivility: mediating role of psychological contract violation and moderating role of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 597-613. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2019-0250>
- Asatryan, Z. (2023). Favoritism by the governing elite. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4654623>
- Aue, T. (2014). I feel good whether my friends win or my foes lose: brain mechanisms underlying feeling similarity. *Neuropsychologia*, 60, 159-167. <https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2014.05.025>
- Ayas, S. (2023). Okullarda yaşanan kayırmacı davranış örneklerinin öğretmenlerin deneyimlerine göre incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 262-278. <https://doi.org/10.17556/erziefd.1143878>
- Aydoğan, İ. (2012). The existence of favoritism in organizations. *African Journal of Business Management*, 6(12). <https://doi.org/10.5897/ajbm11.2692>
- Ayub, N. and Jehn, K. A. (2006). National diversity and conflict in multinational workgroups. *International Journal of Conflict Management*, 17(3), 181-202. <https://doi.org/10.1108/10444060610742317>
- Baskaran, T. and Fonseca, M. (2021). Appointed public officials and local favoritism: evidence from the german states. *Journal of Urban Economics*, 124, 103354. <https://doi.org/10.1016/j.jue.2021.103354>
- Ben-Ner, A., Licht, J., & Park, J. (2017). Bifurcated effects of place-of-origin diversity on individual and team performance: evidence from ten seasons of german soccer. *Industrial Relations a Journal of Economy and Society*, 56(4), 555-604. <https://doi.org/10.1111/irel.12188>
- Berman, E., West, J., & Richter, M. (2002). Workplace relations: friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00172>

- Bibi, M., Khan, R., & Manzoor, A. (2021). Does organizational politics in public sector mediate the impact of recruitment and selection on employee performance. *Market Forces*, 16(1). <https://doi.org/10.51153/mf.v16i1.447>
- Burhan, Q. (2023). "concept of workplace camaraderie: developing and testing an integrated model leading to incivility". *International Journal of Conflict Management*, 35(3), 453-470. <https://doi.org/10.1108/ijcma-05-2023-0090>
- Charron, N. (2013). Impartiality, friendship-networks and voting behavior: evidence from voting patterns in the eurovision song contest. *Social Networks*, 35(3), 484-497. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2013.05.005>
- Cheema, S. N. and Jamal, W. N. (2022). An empirical study on gender based discrimination at pakistani workplaces: determination of the causes of gender based discrimination in pakistan's private service sector workplaces. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 4(2). <https://doi.org/10.26710/sbsec.v4i2.2272>
- Cheeseman, N., Lynch, G., & Willis, J. (2016). Decentralisation in kenya: the governance of governors. *The Journal of Modern African Studies*, 54(1), 1-35. <https://doi.org/10.1017/s0022278x1500097x>
- Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2021). Bullying and turnover intentions: how creative employees overcome perceptions of dysfunctional organizational politics. *Personnel Review*, 51(9), 2239-2260. <https://doi.org/10.1108/pr-05-2020-0326>
- Clercq, D., Sofyan, Y., Shang, Y., & Romani, L. (2021). Perceived organizational politics, knowledge hiding and diminished promotability: how do harmony motives matter?. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1826-1848. <https://doi.org/10.1108/jkm-03-2021-0231>
- Dağlı, A. and Akyol, Z. (2019). The relationship between favouritism behaviours of secondary school administrators and organizational commitment of the teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 7(7), 35. <https://doi.org/10.11114/jets.v7i7.4191>
- Demirbilek, N. (2021). Üniversite öğrencilerinin kayırmacılık kavramına ilişkin metaforik algıları. *Yaşadıkça Eğitim*, 35(2), 367-381. <https://doi.org/10.33308/26674874.2021352292>
- Dhillon, A., Iversen, V., & Torsvik, G. (2021). Employee referral, social proximity, and worker discipline: theory and suggestive evidence from india. *Economic Development and Cultural Change*, 69(3), 1003-1030. <https://doi.org/10.1086/704512>
- Dhiman, D. B. (2024). Cronyism and Favoritism in appointing faculty in Higher Education System: A Critical Review. *Available at SSRN 4835902*.

- Diotallevi, L. (2016). Church., 1-8. <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeosc036.pub2>
- Dreu, C., Greer, L., Kleef, G., Shalvi, S., & Handgraaf, M. (2011). Oxytocin promotes human ethnocentrism. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(4), 1262-1266. <https://doi.org/10.1073/pnas.1015316108>
- Ely, R. and Thomas, D. (2001). Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Fitriastuti, T., Larasatie, P., & Vanderstraeten, A. (2021). Please like me: ingratiation as a moderator of the impact of the perception of organizational politics on job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7455. <https://doi.org/10.3390/ijerph18147455>
- France, B. (2022). “don’t get your meat where you get your bread”: beliefs and advice about workplace romance. *Behavioral Sciences*, 12(8), 278. <https://doi.org/10.3390/bs12080278>
- Franck, R. and Rainer, I. (2012). Does the leader’s ethnicity matter? ethnic favoritism, education, and health in sub-saharan africa. *American Political Science Review*, 106(2), 294-325. <https://doi.org/10.1017/s0003055412000172>
- Halevy, N., Bornstein, G., & Sagiv, L. (2008). “in-group love” and “out-group hate” as motives for individual participation in intergroup conflict. *Psychological Science*, 19(4), 405-411. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02100.x>
- Hameed, F., Anwar, M., & Iqbal, Z. (2020). Preferential treatment impacts organizational commitment: evidence from public universities of pakistan. *Journal of Management and Research*, 7(1), 79-109. <https://doi.org/10.29145/jjmr/71/070104>
- Hand, R. K., Kenne, D. R., Wolfram, T., Abram, J. K., & Fleming, M. F. (2016). Assessing the viability of social media for disseminating evidence-based nutrition practice guideline through content analysis of twitter messages and health professional interviews: an observational study. *Journal of Medical Internet Research*, 18(11), e295. <https://doi.org/10.2196/jmir.5811>
- Hilgers, T. (2011). Clientelism and conceptual stretching: differentiating among concepts and among analytical levels. *Theory and Society*, 40(5), 567-588. <https://doi.org/10.1007/s11186-011-9152-6>
- Hjort, J. (2014). Ethnic divisions and production in firms. *The Quarterly Journal of Economics*, 129(4), 1899-1946. <https://doi.org/10.1093/qje/qju028>

- Horan, S. and Chory, R. (2011). Understanding work/life blending: credibility implications for those who date at work. *Communication Studies*, 62(5), 563-580. <https://doi.org/10.1080/10510974.2011.582663>
- Hudson, S., González-Gómez, H., & Claasen, C. (2021). Societal inequality, corruption and relation-based inequality in organizations. *Journal of Business Ethics*, 181(3), 789-809. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04957-3>
- Hussein, A. (2024). Leadership in the digital era: exploring the nexus between leadership styles and job satisfaction. the mediating role of perceived organizational politics in jordanian insurance companies. *Insurance Markets and Companies*, 15(1), 58-69. [https://doi.org/10.21511/ins.15\(1\).2024.05](https://doi.org/10.21511/ins.15(1).2024.05)
- Ignatowski, G., Sułkowski, Ł., & Stopczy-ski, B. (2021). Risk of increased acceptance for organizational nepotism and cronyism during the covid-19 pandemic. *Risks*, 9(4), 59. <https://doi.org/10.3390/risks9040059>
- Iqbal, Q. and Ahmad, N. (2020). Workplace spirituality and nepotism-favouritism in selected asean countries: the role of gender as moderator. *Journal of Asia Business Studies*, 14(1), 31-49. <https://doi.org/10.1108/jabs-01-2018-0019>
- Kahraman, Ü. (2020). The school managers favouritism behaviours. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 90-106. <https://doi.org/10.29065/usakead.811773>
- Keleş, H., Ozkan, T., & Bezirci, M. (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in turkey. *International Business & Economics Research Journal (Iber)*, 10(9), 9. <https://doi.org/10.19030/iber.v10i9.5622>
- Kramon, E. (2017). Ethnic group institutions and electoral clientelism. *Party Politics*, 25(3), 435-447. <https://doi.org/10.1177/1354068817728212>
- Kramon, E. and Posner, D. (2016). Ethnic favoritism in education in kenya. *Quarterly Journal of Political Science*, 11(1), 1-58. <https://doi.org/10.1561/100.00015005>
- Krueger, J. and Grüning, D. (2023). Inductive reasoning can facilitate tribalism.. <https://doi.org/10.31234/osf.io/szfgk>
- Kyriacou, A. (2013). Ethnic group inequalities and governance: evidence from developing countries. *Kyklos*, 66(1), 78-101. <https://doi.org/10.1111/kykl.12012>
- Lasisi, T., Enea, C., & Eluwole, K. (2022). Workplace favoritism and workforce sustainability: an analysis of employees' well-being. *Sustainability*, 14(22), 14991. <https://doi.org/10.3390/su142214991>
- Loyd, D. L. and Amoroso, L. M. (2018). Undermining diversity: favoritism threat and its effect on advocacy for similar others.. *Group Dynamics:*

- Theory, Research, and Practice, 22(3), 143-155. <https://doi.org/10.1037/gdn0000087>
- Malik, G. (2023). Effect of individual differences, situational factors, and symbolic interpretative influence on the university teachers' whistle-blowing perceived attitude. *Journal of Development and Social Sciences*, 4(II). [https://doi.org/10.47205/jdss.2023\(4-ii\)77](https://doi.org/10.47205/jdss.2023(4-ii)77)
- Malik, M., Burhan, Q., Akhtar, S., & Shafiq, M. (2022). Human-centric bpm: employee exploitation effects on knowledge-sharing behavior and cwb: a dual-path model and its consequences. *Business Process Management Journal*, 28(4), 1207-1226. <https://doi.org/10.1108/bpmj-04-2022-0168>
- Malik, O. and Pichler, S. (2022). Linking perceived organizational politics to workplace cyberbullying perpetration: the role of anger and fear. *Journal of Business Ethics*, 186(2), 445-463. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05234-7>
- Meier, S., Pierce, L., & Vaccaro, A. (2014). Trust and in-group favoritism in a culture of crime. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2441465>
- Merritt, A. and Wang, Y. (2022). Destructive leaders in schools: can they be instructional leaders?. *Nassp Bulletin*, 106(2), 109-132. <https://doi.org/10.1177/01926365221102379>
- Mohamed, M. A., Eidle, F. A., & Mohamud, I. H. (2023). Factors influencing preferential treatment on academic performance of private universities in mogadishu. *International Journal of Advanced And Applied Sciences*, 10(12), 172-183.
- Özkanan, A., (2023). Örgütlerde Kayırmacılık. Örgütsel Check-Up. (Edt. Zengin, Y., & Turhan, M.O.Ç.). Gazi Kitapevi
- Pearce, J. and Wang, C. (2023). Favoritism in the federal workplace: are rules the solution?. *Review of Public Personnel Administration*, 44(3), 516-543. <https://doi.org/10.1177/0734371x231155359>
- Pham, Q., Le, H., Khuong, M., & Phan, A. (2022). The effects of female sexually fluid workplace romance on their work and life. *Equality Diversity and Inclusion an International Journal*, 42(1), 87-103. <https://doi.org/10.1108/edi-01-2022-0007>
- Prendergast, C., & Topel, R. H. (1996). Favoritism in organizations. *Journal of Political Economy*, 104(5), 958-978.
- Robin, S., Rusinowska, A., & Villeval, M. C. (2014). Ingratiation: experimental evidence. *European Economic Review*, 66, 16-38. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2013.11.005>
- Rosales, R., Falguera, C., Firmo, C., Tsaras, K., & Labrague, L. (2020). Impact of organizational silence and favoritism on nurse's work outcomes and

- psychological well-being. *Nursing Forum*, 55(4), 782-792. <https://doi.org/10.1111/nuf.12496>
- Roth, A. (2021). Social autonomy among married men and women. *Socius Sociological Research for a Dynamic World*, 7. <https://doi.org/10.1177/237802312111043630>
- Rusinowska, A. and Vergopoulos, V. (2020). Ingratiation and favoritism in organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 176(3), 413. <https://doi.org/10.1628/jite-2020-0032>
- Shamsudin, F. (2023). The role of leader favoritism, unfairness, and employability in employee psychological withdrawal behavior. *Business Ethics the Environment & Responsibility*, 32(4), 1185-1200. <https://doi.org/10.1111/beer.12590>
- Shaw, A., Barakzai, A., & Keysar, B. (2019). When and why people evaluate negative reciprocity as more fair than positive reciprocity. *Cognitive Science*, 43(8). <https://doi.org/10.1111/cogs.12773>
- Singh, R. and Hemrajani, R. (2018). Concentric clientelism: a case study of rural saharanpur. *Studies in Indian Politics*, 6(2), 247-266. <https://doi.org/10.1177/2321023018797482>
- Song, S. and Olshfski, D. (2008). Friends at work. *Administration & Society*, 40(2), 147-169. <https://doi.org/10.1177/0095399707312827>
- Toytok, E. and Uçar, A. (2018). The effect of administrators' behaviors that involves favoritism on organizational opposition. *Journal of Education and Training Studies*, 6(3a), 68. <https://doi.org/10.11114/jets.v6i3a.3160>
- Vial, A. C., Brescoll, V. L., Napier, J. L., Dovidio, J. E., & Tyler, T. R. (2018). Differential support for female supervisors among men and women.. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 215-227. <https://doi.org/10.1037/apl0000258>
- Wei, X. and Wang, F. (2020). Southerners are wiser than northerners regarding interpersonal conflicts in china. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00225>
- Yasmeen, R., Bibi, M., & Raza, A. (2019). Impact of organization politics on human resource management practices and employee performance. *Sesense Journal of Management*, 2(2), 39-47. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i2.118>
- Yoon, S., Lim, S., Kwon, J., Kralik, J. D., & Jeong, J. (2019). Preference-based serial decisions are counterintuitively influenced by emotion regulation and conscientiousness. *Plos One*, 14(10), e0222797. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0222797>
- Zaidi, S. and Jamshed, S. (2022). Leadership in developing countries: the untold story of seth leadership. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(4), 30-48. <https://doi.org/10.1002/joe.22188>

Zhuang, W. (2023). How to reduce hotel employees' workplace deviant behavior? the roles of paternalistic leadership and regulatory foci. *Cornell Hospitality Quarterly*, 65(2), 240-250. <https://doi.org/10.1177/19389655231214752>