

## ÖRGÜTLERİN KANAYAN YARASI: KAYIRMACI UYGULAMALAR

### THE BLEEDING WOUND OF ORGANIZATIONS: NEPOTISM APPLICATIONS

**Şahika YILMAZ**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

[sahikaozdemir@outlook.com](mailto:sahikaozdemir@outlook.com)

ORCID No: 0000-0003-3937-4870

**Doç. Dr. Ferda ÜSTÜN**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

[ferdakervanci@gmail.com](mailto:ferdakervanci@gmail.com)

ORCID No: 0000-0002-7397-8048

#### ÖZET

İnsan doğasının temelinde, bulunduğu yere ait olma ihtiyacı yatmaktadır. Dolayısıyla insanlar, soy, din, dil gibi ortak kültürel yapı taşlarına sahip olduğu topluluklarda aidiyet duygusunu daha fazla hissetmektedir. Bu ihtiyaç beraberinde kayırmacılığı getirmiş olup, farklı gerekçeler ve yöntemler kullanılarak insan ilişkilerinden siyasete kadar birçok alanda var olmaya devam etmiştir. Örgütsel açıdan kayırmacılık, kamu ya da özel sektör atama ve terfilerinde eş-dost, akraba veya siyasi ortak görüş çerçevesinde yakınlığı bulunan kişi ve gruplara işletme içerisinde ayrıcalık tanınması olarak ifade edilmektedir. İşe alım süreçlerinin, deneyim ve örgütün etik kuralları dikkate alınmaksızın, yöneticinin inisiyatifine bağlı şekilde yapılması, nepotizm sorununu ortaya çıkarmıştır. Birçok kurum ve kuruluşta liyakat, yerini kayırmacılığa bırakabilmekte ve bunun sonucunda çalışanlar birçok yönden olumsuz etkilenmektedir. Kayırmacı uygulamaların birçok sektörde yaygınlaşması sonucu duyulan rahatsızlıklar literatüre de yansımış olup, araştırmacıların dikkatini bu konuya çekmesine neden olmuştur. Kayırmacılık kavramını ayrıntılı bir şekilde ele alan bu çalışmada; kayırmacılığın nedenleri, türleri ve etkileri tartışılmıştır.

#### ABSTRACT

The fundamental aspect of human nature is the desire to adhere to a particular place. Individuals tend to experience a greater sense of belonging in communities that share cultural elements such as ancestry, religion, and language. This need has given rise to discriminatory practices, which continue to exist in a variety of disciplines, from interpersonal relationships to politics, using a variety of justifications and methods. In the context of public or private sector appointments and promotions, favoritism refers to the practice of bestowing privileges to individuals or groups based on personal relationships, kinship, or political affiliations. Nepotism has emerged as a result of recruitment processes conducted at the discretion of managers without consideration of the organization's experience and ethical standards. In numerous institutions and organizations, favoritism can substitute for merit, resulting in a variety of negative effects on employees. The literature reflects the distress caused by the proliferation of nepotism applications in many sectors, prompting researchers to focus on this issue. The purpose of this study is to investigate favoritism practices in the service sector. It provides a conceptual framework to explain the causes, effects, and types of favoritism, as well as its influence on service sector employees.

#### Geliş Tarihi:

04.07.2023

#### Kabul Tarihi:

04.12.2023

#### Yayın Tarihi:

28.12.2023

#### Anahtar Kelimeler

Kayırmacılık,  
Nepotizm,  
Kronizm,  
Patronaj,  
Klientalizm

#### Keywords

Favoritizm,  
Nepotism,  
Cronyism,  
Patronage,  
Clientelism

**Atıf/Cite as:** Yılmaz, Ş. & Üstün F. (2023). Örgütlerin Kanayan Yarası: Kayırmacı Uygulamalar. *Kapadokya Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), 12-27.

## GİRİŞ

İnsanlık tarihinde bilinen en eski toplumların oluşumundan beri süregelen en temel gerçek, insanın sosyal bir varlık olmasıdır. İnsan sosyal bir varlık olmakla birlikte aynı zamanda içinde bulunduğu toplum tarafından da benimsenmek ve kabul edilmek isteyen bir varlıktır. Kişilerin kendileri ile ortak ya da benzer özelliklere sahip insanlarla bir arada bulunma istekleri örgütlere de fazlasıyla yansımış; kan bağı, dini inançlar, ortak siyasi görüşler vb. gibi durumların örgüt çalışanlarının işe alım sürecinde göz önünde bulundurulması sorunu ortaya çıkmıştır. Nepotizm ya da en bilinen tabiriyle kayırmacılık ise bu sebeple kaçınılmaz hale gelmiştir (Solmaz, 2014). İşe alım süreçlerinde bireylerin, yetenek ve deneyimleri aynı zamanda örgütün etik kuralları dikkate alınmaksızın yöneticinin kişisel tercihinine göre değerlendirilmesi ve örgüte kabul edilmesi kayırmacılığa neden olmakta; kayırmacılık ise örgüt kültürünü ve sağlığını doğrudan olumsuz etkilemektedir. Kayırmacılık sadece işe alım süreçlerinde değil; terfi ve zam konularında da büyük rol oynamakta olup; bu da çalışanların psikolojik sermayelerini ve örgüte duydukları güven düzeyini önemli derecede etkilemektedir (Kahveci, Günay ve Bahadır, 2019).

Kayırmacılık; dini, siyasi, sosyal ya da duygusal etmenler vasıtasıyla yönetici ile yakınlık kurmuş kişilerin, yöneticiler tarafından etik dışı bir şekilde örgüte dâhil edilmesi, terfi ve maaş zammından faydalandırılması, bunun yanında diğer çalışanlardan ayrı tutularak destekleyici bir tutumla muamele edilmesi olarak ifade edilmektedir (Çetinkaya ve Sanioglu, 2017). Örgütlerde mülakat aşamalarında, yetenek ve tecrübe arka planda bırakılarak, kişinin sosyal bağlarının ve akraba ilişkilerinin dikkate alınması durumunda, mevcut örgüt çalışanları bu durumdan önemli derecede etkilenmekte ve örgüt içinde sağlıklı bir ortamın oluşmasını engellemektedir (Ignatowski, Sułkowski ve Stopczynski, 2021). Bireyler, çalıştıkları kurumlarda herkesin ortak haklara sahip olmasına, ödül sisteminin ise hakkaniyetli bir şekilde yürütülmesine ihtiyaç duymaktadır. Adalet ve liyakat bulunmayan bir örgüt kültüründe çalışan motivasyonu ve performansı düşmekte, kuruma ve yöneticiye duyulan güven azalmaktadır (Geçer, 2015). Literatürde bir yozlaşma türü olarak belirtilen kayırmacılığın tarihi çok eskilere dayanmaktadır (Erdem ve Karataş, 2015).

Orta Çağ döneminde, 18 yy. ve günümüze kadar da birçok örnekleri ile her alanda karşımıza çıkan kayırmacılık, siyaset ve politikada da varlığını göstermiştir (Karaca, 2021). Kayırmacılık kendi içerisinde türlere ayrılmakta olup, birçok alanda farklı isimler altında sınıflandırılmaktadır. Türlerine ait gruplandırmalar, kayırılan kişinin rolüne göre ve nedenine göre değişiklik göstermektedir (Şahin, 2021:160). Özkanan ve Erdem (2014), çalışmalarında kayırmacılığı; adam kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılık olmak üzere iki alt grupta incelemişlerdir. Kayırmacılığın alt boyutlarından olan adam kayırmacılığı başlığı altında nepotizm, kronizm, tribalizm ve hemşehirciliğe yer vermişlerdir. Bir diğer alt boyut olan siyasi kayırmacılığı ise patronaj, klientalizm ve hizmet kayırmacılığı olmak üzere üç başlıkta incelemişlerdir.

## 1. KAYIRMACILIK

Kayırmacılık; iş dünyası ve siyasetten akademiye kadar hayatın her alanında karşılaşılan bir yozlaşma çeşidi olarak ifade edilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 181). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü, kayırma kelimesini; “birini, başkalarının veya işin zararı pahasına tutmak ve birine haksız yere kolaylıklar sağlamak, iltimas etmek” olarak tanımlamaktadır (TDK,2022). Akraba, hısım, partidaş, arkadaş veya aile üyelerinin kayırılmasına dayanılarak; statü ya da sosyal anlamda karşılıklı fayda sağlamak amacıyla ortaya çıkan yolsuzluk türüne “kayırmacılık” adı verilmektedir (Aktan, 2014: 62). Kayırmacılığın hâkim olduğu örgütlerde bürokratik ve hiyerarşik işler sürdürülürken hakkaniyet ilkesi görmezden gelinmektedir. İşe alım ve terfilerde akraba, yakın çevre, ortak din ya da siyasi partiye mensup kişilere iltimas gösterilmesi, memur veya akademi kadrolarının aile üyelerine ayrılması, kayırmacılığın günlük hayatta da mevcut olduğunu göstermektedir (Baş, 2019: 3). Türkiye’de aile ve akrabalık ilişkilerinin kuvvetli olması ve kişilerin aile ya da akrabaları dışındaki kişilere güven duymaması; kurum ve kuruluşları da kayırmacılığa uygun hale getirmektedir. Aynı kurum içerisinde akrabaların istihdam edilmesi de kurumu yöneten kişi ve kişilerce sıradan bir durum haline getirilmiştir. Başka bir tanıma göre kayırmacılık, bireylerin nüfuzlarını çeşitli yeterlilikler dikkate alınmadan, salt yakınlık ilişkilerini göz önünde bulundurarak kullanmaları olarak belirtilmiştir (Tunçbilek ve Akkuş, 2017). Abdalla (1994), kayırmacılığı meslek ve etik kurallarına aykırı olarak sürdürülen ve profesyonel olmayan uygulamalar olarak tanımlamaktadır. Özkanan ve Erdem (2014) ise kayırmacılığı örgüt çalışanlarının, kamu çalışanlarının, yöneticilerinin eş, dost ve yakınlarını yasal olmayan yollarla kayırması olarak tanımlamaktadır.

Yerli literatürde çoğunlukla kayırmacılık “yolsuzluk” olarak ele alınmasına karşın bazı yabancı literatür yazarları kayırmacılığı yolsuzlukla tam olarak aynı kefeye koymamıştır (Loewe, Blume ve Speer, 2008). Kayırmacılık, rüşvet gibi doğrudan finansal olarak bir takas olmaması ve parasal açıdan somut bir girdi-çıkıtı söz konusu olmaması nedeniyle diğer yolsuzluk şekillerinden ayrı şekilde kategorize edilebilmektedir (Demirbilek, 2021: 368). Erdem ve Meriç (2012)’e göre ise kayırmacılık, işin gerektirdiği özellikleri taşımayan kimselerin çeşitli bağlantılar ve yakınlıklar yoluyla haksız şekilde getirildiği pozisyonlar olarak tanımlanmıştır. Literatürde bir diğer tanıma göre kayırmacılık; liyakat, niteliklilik, adalet anlayışı gözetilmeksizin objektif olmayan ölçütler doğrultusunda kişiye tanınan ayrıcalık olarak ifade edilmiştir (Şahin, 2021). Ekonomik ya da psikolojik olarak gerekli vasıflara sahip olmayan kişilerin, lider konumunda ya da siyasi bir statüde olan kişiyi kendi sahibi olarak görmesi ve liderin sosyo-ekonomik konumundan, bilgi birikimlerinden ya da kaynaklarından yararlanarak amaçlarına ulaşması olarak ifade edilen kayırmacılığa, hizmet sektöründe sıkça karşılaşılmaktadır (Sayarı, 2011: 2).

## 2. KAYIRMACILIK TÜRLERİ

Özkanan & Erdem (2014) kayırmacılığı “Adam Kayırmacılığı” ve “Siyasi Kayırmacılık” olmak üzere iki alt boyutta incelemektedir. Literatürde yapılan incelemeler sonucunda adam kayırmacılığı başlığı altında; nepotizm, kronizm, tribalizm ve hemşehricilik yer almaktadır. Siyasi kayırmacılık adı altında ise, patronaj, klientalizm ve hizmet kayırmacılığı yer almaktadır.

### **2.1.1. Adam Kayırmacılığı**

### **2.1.2. Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı)**

Latince “nepot” kelimesinden türetilmiş olan ve yeğen anlamına gelen nepotizm, bir organizasyonda yakın aile üyelerinin kayırılması anlamına gelmektedir (Ignatowski, Sułkowski, ve Stopczynski, 2021). Kurumlarda ve sektörlerde karşılaşılan bir sorun haline gelen nepotizm, kişilerin beceri ve yetkinliklerinden dolayı değil de akrabalık ilişkilerinden dolayı istihdam edilmesi olarak ifade edilmektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012). Ford ve McLaughlin (1985) nepotizmi; bulunduğu konumu aile ya da arkadaşlarının faydası için suiistimal etmek olarak ifade etmişlerdir (Ford ve McLaughlin, 1985). Büte (2011)’ye göre nepotizm, iş hayatında profesyonel olmayan uygulamalar olarak kabul edilmekte ve kayırılan kişi bakımından zafiyet; örgüt açısından ise iş kaybı ve başarısızlık olarak tanımlanmaktadır. Nepotizm, geleneksel ilişki bağlarının ve akraba dinamiklerinin yüksek olduğu toplumlarda daha yaygın olma özelliği taşımaktadır (Aktan ve Acar, 2021: 16). Akraba kayırmacılığı kişinin kendi akrabalarına, kurumdaki mevkisini ve otoritesini kullanarak; kabiliyetlerini göz ardı ederek kamuda istihdam sağlaması anlamına gelmektedir (Boadi, 2000). Nepotizmde kayırılanlar, iş açısından yetersiz olsalar bile istihdam edilmekte ve kişiye göre iş ayarlaması yapılmaktadır (Aslan ve Çınar, 2010).

Nepotizm genellikle gelişmemiş ülkelerde ve piyasa yönünden gelişmemiş ülkelerin aile işletmelerinde yoğunluk göstermektedir. Fakat nepotizme gelişmiş ülkelerde de rastlanılmaktadır (Özsemerci, 2003: 29; Özkanan ve Erdem, 2014). Gelişmekte olan ülkelerin önemli görevlerini yürüten kişilerin yardımcıları hiyerarşik bir şekilde sıralandığı zaman tipik bir aile soyağacı ile karşı karşıya kalındığı görülmektedir (Savaş, 1997: 13). Nepotizm yalnızca işletme yöneticisine ve akrabalarına her anlamda ayrıcalık sunmaktadır, bu nedenle gerek kamu işletmeleri gerekse özel işletmeler nepotizm nedeniyle tehdit altındadır (Karahana ve Yılmaz, 2014: 126). İşletmelerde sağlıklı bir örgüt kültürünün ve sağlıklı bir sistemin olmaması, süreçlerin kişilere bağlı yürütülmesi sonucu mantıklı kararlar alınamamakta ve nepotizmin hüküm sürdüğü işletmeler kurumsallaşma sorunu yaşamaktadır (İşci, Taştan ve Kozal, 2013). Bunun temel nedeni özellikle aile işletmelerinde aile ve işletme kurallarının birbirine karıştırılması yer almaktadır. İş için yeterli düzeyde birikime sahip olmayan çocukların önemli pozisyonlara yerleştirilmesi sonucunda birçok aile işletmesinin kurumsallaşamama sorunu yaşadığı görülmektedir (İşci, Taştan ve Kozal, 2013). Yönetici ile bir kan bağı bulunmayan diğer çalışanların moral düzeylerini olumsuz etkileyebilmekte ve iş performansların yansıyabilmektedir. (Asunakutlu ve Avcı, 2010).

### **2.1.3. Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı)**

Çalışanların işe alım sürecinde, liyakat ilkesi göze alınmaksızın eş, dost ve ahabalık ilişkilerinin göz önünde bulundurulması kronizm olarak tanımlanmaktadır (Karaca, 2021). Kronizm kelimesinin kökeni yakın dostlar anlamındaki “crony” kelimesinden gelmektedir ve işe alımda niteliklerin değil arkadaşlığın ön planda tutulması olarak ifade edilmektedir (Araslı ve Tümer, 2008: 1239). Nepotizm’de biyolojik bağ söz konusu iken, kronizmde sosyal bağlar öne çıkmaktadır (Aktan, 2001:57). Kronizm, çalışanların işe alım, terfi veya

ödüllendirme gibi durumlarda eş-dost ilişkilerinin ön plana alınarak değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Gürer ve Deniz, 2017).

Bir başka tanımda kronizm, yöneticinin kendi belirlediği çalışanlara yönelik ayrıcalıklı tutumu olarak yer almaktadır (Turhan, 2014). Kronizmin en önemli faktörü sadakat olup, çalışanın örgüt içindeki en önemli silahlarından biri olarak görülmektedir (Erol ve Savaş, 2020: 1949). Örgütün kilit noktasındaki kişiye duyulan sadakat, kronizmin temelini oluşturmakta ve liyakatin unutulup eş-dost ve arkadaşların kayırılmasına neden olmaktadır (Ak ve Sezer, 2018: 745). Kronizm, geniş bir sosyal olgu olmakla birlikte bireylerin yakınlık durumları üzerinden dayanışma sağlamaları ve birbirlerine özellikle iş ortamında imtiyazlı davranmaları kronizmin temellerini oluşturmaktadır. Arkadaş grupları içerisindeki duygusal bağlılıklar kronizme neden olmaktadır (Aytaç, 2010: 13). Kronizm, örgüt içerisinde karşılaşıldığında dejenerasyon ve yozlaşma konuları içerisinde de ele alınarak incelendiği görülmektedir (Erdem ve Karataş, 2015: 57; Şantaş, Şantaş, Özer ve Güleç, 2018).

Kronizme dayanan yapılarda performans ve nitelik dışı arkadaşlık ilişkilerine öncelik verilmekte olup, çıkar ilişkileri doğrultusunda kararlar alınmaktadır (Turhan, 2014: 296). Karşılaşılan kronizm toplumun güven algısını azaltabilmekte ve işletmelerin kurumsallaşmasını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Khatrı ve Tsang, 2003: 63). Feinberg(2018)'e göre kişiler çalıştıkları kurumda arkadaşlık bağı bulunan yöneticinin gözüne girebilmek için, kurumun zararına olabilecek faaliyetler yürütebilmektedir. Örgüt içinde sağlıklı bir atmosferin oluşmasına zemin hazırlayan kronizm, gruplaşmaların oluşmasına ve nitelikli çalışanların performanslarının düşmesine neden olabilmektedir (Şantaş, Şantaş, Özer ve Güleç, 2018)

#### **2.1.4. Tribalizm (Kabilecilik)**

Tribalizm, aynı kabileden olan kişilerin birbirlerini her alanda kayırması olarak ifade edilmekte olup, kabilecilik kavramının Türkiye'de yerini aşiret kavramına bırakması nedeniyle aynı aşiretten olan kişilerin birbirlerini kayırması olarak tanımlanmaktadır (Loewe, Blume ve Speer, 2008). Temeli Osmanlı Devleti'ne kadar dayanan aşiretçilik, yurtluk ocaklık eyalet sisteminde görülmüş olup, aşiretlerin yoğun olduğu yerlerde aşiret liderlerinin bölgelerinde bir takım kazai haklarının olması olarak ifade edilmektedir (Yetgin, 2022).

Bir coğrafi bölgede yerleşik toplumsal gruplar birbirlerini gözetmekte ve gerek kan bağı gerekse dini ya da ırksal ortak yönler dolayısıyla güçlü bir bağ kurmaktadır (Usta ve Karalar, 2021). Aşiretler arası hâlihazırda kurulmuş olan bu bağ kişilerin hak etmedikleri mevkilerde yer almasına neden olabilmektedir. Kişilerin kendi etnik kökenlerini diğerlerinden üstün görmesine dayanan tribalizm, bu etnik kökenlere dayanarak kişilere işe alım, terfi, maaş artışı gibi durumlarda öncelik tanımaktadır (James, 2006).

Nepotizm ile ortak yönlere sahip olan tribalizm, James (2006)'e göre mitolojik ve kabileler arası karşılıklılık temellerine dayanmaktadır. İşletmede belirli bir otoriteye sahip kişilerin kendi geldikleri yöreden ve etnik kökenden olan kişileri gözetken bir tutum sergilemesi tribalizm olarak tanımlanmaktadır (Baş, 2019). Bu durumda otorite sahibinin liyakat ve hakkaniyet ilkelerini göz önünde bulundurması imkânsız hale gelmekte ve kendi aşiretinin mensubu olmayan diğer çalışanların da işletme içinde dışlanması ortaya çıkmaktadır. Tribalizm işletme içindeki çalışanlar arasında da gerçekleşebilmekte, aynı aşiretten olan çalışanlar baskın bir grup

oluşturarak işletme içi faaliyetleri sürdürebilmektedir (Baş, 2019). Diğer çalışanların ayrıştırıldığı bu gruplaşma örgüt kültürüne ve örgüt iklimine de yansiyabilmektedir.

### **2.1.5. Hemşericilik**

Geleneksel toplumlar kendilerini ve çevrelerini din, dil, etnik köken gibi sosyal kategorilere sokmakta, fakat bu toplumsal kimlik algısı geleneksel toplumlarda bir sorun olarak görülmemektedir (Soylu, 1999). Hemşericilik, iç göç ya da dış göç gibi göçlerle birlikte iş hayatına dahil olan aynı köy ya da aynı şehirden kişilerin iş yerlerinde ve diğer sektörlerde birbirlerini kollaması ve gözetmesi olarak ifade edilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2015: 11). Uzun (2013), ortak yerleşim yerinden göç eden insanların farklı bir yerde birbirlerini bulması ve birbirlerine arka çıkmasını hemşericilik olarak ifade etmektedir (Akgiş ve Karadaş, 2018). İnsanlar açısından vatandaşlığın yetmediği yerde, hemşericilik devreye girmektedir (Özkanan ve Erdem, 2015: 11). Bunun temel nedeni ise; kişiler hemşerilerini destek alabilecekleri bir dayanak olarak düşünmekte ve bununla birlikte kendilerini aynı coğrafi bölgede kök salmış olan kişilere daha yakın görmektedir (Baş, 2019: 13). Hemşericiliğin temel unsuru “yabancıyı sokmama” prensibine dayanmakta ve hemşericilik kayırmacılık uygulamalarının bir türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Köse, 2008). Türkiye’de büyük kentlerin etrafında oluşan gecekondulaşmanın da aynı yöreden gelen kişilerin kümeler halinde yerleşmesi sonucu oluştuğu gözlemlenmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2005: 160). Özellikle son yıllarda hemşericilik olgusu kent içinde erimek yerine, daha da fazla pekişmiş ve hemşeri grupları arasındaki dayanışma birçok alanda karşılaşılan bir durum haline gelmiştir (Asunakutlu ve Safran, 2005: 160). Yapılan araştırmalara göre hemşeri grupları iş dünyasında birbirlerine arka çıkmakta, hemşeri olma kriteri istihdam şartları arasında yer almaktadır. Bireyler arası sosyal bir ağ oluşturan hemşericilik, bürokratik bir örgütte istenilen kadroya hemşeriyi yerleştirme, farklı bir ülkede işletme sahibi olan yöneticinin istihdam önceliğini hemşerisine tanıması gibi birçok alanda karşımıza çıkmaktadır (Caymaz, 2005). Karaman (2003)’a göre hemşericilik, kayırma ilişkileriyle birleşerek diğer çalışanlar açısından bir güç sorunu haline gelebilmektedir (Karaman, 2003: 114). Yetenek, başarı, performans değerlendirilmeksizin kişinin yalnızca kendi memleketinden olması gerekçesiyle istihdam sağlanması ve ödüllendirme avantajlarından yararlandırılması hemşericilik olarak adlandırılan bir kayırmacılık türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum kurumlar açısından, örgüt içi çatışma ve örgütün birliğini tehdit eden sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Karaman, 2003: 114; Aytaç, 2010).

## **2.2. Siyasi Kayırmacılık**

### **2.2.1. Patronaj**

Patronaj kelime anlamı itibariyle, cezaevinden serbest bırakılan suçlunun toplum yaşantısına yeniden ayak uydurabilmesi için yapılan yardım çalışması olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2023). Bu tanıma göre patronaj kişiyi korumak ve kollamak anlamını karşılamaktadır. Kayırmacılığın alt boyutlarından olan ve siyasi kayırmacılık alt başlığında incelenen patronaj; kişisel bağlantılar yoluyla elde edilen iş veya pozisyon gibi avantajlar sağlayan bir ilişki ağı olarak ifade edilmektedir (Harris, Meyer-Sahling, Mikkelsen ve Schuster,

2023). Siyasi bir partinin iktidara gelmesinden sonra üst düzey kadrolara kendi siyasi görüşüne uygun kişileri ataması olarak tanımlanmaktadır (Dilek, Özdirek ve Keskingöz, 2019). Bu durumda iktidar sahibinin amaçları arasında; kendi fikrini benimseyen, güvенеbileceği kişilerle iş yapmak istemesi ve iktidara geliş sürecinde destek verenlerini ödüllendirme amaçlı iş ve kadro vermesi yer almaktadır. Az gelişmiş toplumlarda daha fazla rastlanan patronaj sonucunda, ehil kişiler kamu yönetiminden uzaklaşmakta (Özkanan ve Erdem, 2014: 194), devletin devamlılığı ilkesinin sürdürülmesinde ise sorunlar ortaya çıkarmaktadır (Hamilton, 2002: 14). Kadrolara yerleştirilen müsteşar ve bürokratların iş öğrenme sürecinde hizmet kalitesi düşmekte ve sistemin ilerleyişi yavaşlamaktadır (Dilek, Özdirek ve Keskingöz, 2019: 3194).

Patronajın etkileri kurumlar ya da ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Bununla birlikte literatürde bazı kaynaklar patronajın pozitif yönlerine de odaklanmaktadır. İktidar sahipleri veya üst düzey yöneticilerin, güvenilir buldukları kişilerin yeterliliklerini ve performanslarını bilmeleri; bununla birlikte hesap verebilirliği artırmaları nedeniyle seçilmiş bir yöneticinin kendi politikalarını kolaylıkla uygulayabilmesini sağladığı için olumlu bir yöntem olduğu da savunulmaktadır (Şahin, 2021: 162). Ancak patronajın olumsuz sonuçları olumlulardan daha da fazla ağır basmaktadır (Şahin, 2021: 162). Patronaj uygulamasıyla işe alınan insanların kendilerini kayıran politikacıyı korumak amacıyla birçok sorunu gözden gelebileceği ve etik dışı davranışlar sergileyebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Feeney ve Kingsley, 2008). Patronajın belirli bir kişi ya da siyasi grubun diğerlerine karşı avantaj sağlamasına neden olması sonucunda; işe alım, terfi ve diğer fırsatları elde etme şansı eşit olmayan bir ortam oluşturduğu da görülmektedir (Tatlısumak, 2016). Bunun yanı sıra patronaj, şeffaflık ve objektiflik gerektiren kamu kurumları ve özel sektörlerde adalet ve etik sorunlarına neden olabilmektedir (Erdem ve Meriç, 2012).

### **2.2.2. Klientalizm**

Klientalizm, kökeni İngilizce bir kelime olan “client” ve Türkçe karşılığı “müşteri” kelimesine dayanmaktadır (Redhouse,2023). Klientalizm, siyasi liderlerin veya siyasi partilerin; seçmenleri ya da grupları kendilerine bağlamak amacıyla bir takım ödül ve kaynaklar sağlaması olarak tanımlanmaktadır (Yuvalı, 2018). Lider veya partiler bir grup seçmenin desteğini almak karşılığıyla onları ödüllendirebilmektedir. Bu ödüller devlet kaynaklarından, iş imkânlarından, sözleşmelerden ya da farklı kaynaklardan sağlanabilmektedir (Jusufo, 2018). Klasik antropolojik tanıma göre ise Klientalizm, lider açısından siyasi bir avantaj iken, seçmen açısından ise mali bir avantaj sağlayan bir eşitsiz bir ilişki olarak ifade edilmektedir. (Eisenstadt ve Lemarchand, 1981). Politikacı ve siyasetçilerin seçmenlerini müşteri olarak görmesi ve pazarlamacı-müşteri temeline dayanan bir ilişki oluşturulmasına yol açabilmektedir (Şalvarcı Türel ve Uncu, 2017: 528-529). Müşterilerin yani seçmenlerin ana hedefi liderin himayesine girmek ve liderin güç ve pozisyonundan yararlanabileceği bir ortamda yer almaktır (Yücekaya, 2019: 18). Güvensiz ve sistemsiz siyasi ortamlarda ortaya çıkma eğiliminde olan ve hem patron hem müşterileri için hayatsal önem vadeden Klientalizm, kırsal ve kentsel bölgelerde rastlanabilmektedir (Brinkerhoff ve Goldsmith, 2002). Özkanan ve Erdem (2014), klientalizmi; kamu mal ve hizmetlerini çoğaltmak yerine kamu kaynaklarının ve rant oluşturacak zenginliklerin ihale ve özelleştirme yoluyla siyasi yandaşlara aktarılması olarak tanımlamışlardır. Literatürde yandaşmacılık kavramı klientalizmin

Türkçe karşılığı olarak kullanılmaktadır (Şahin, 2021: 162). Patron- yanaşma ilişkisinin eşitsizliğinden kaynaklı, kişiler patronlarına sürekli borçlu ve minnettarlık halindedir (Çınar, 2009). Siyasiler özellikle seçim dönemlerinde klientalist politikalar uygulamaktadır (Erkekli, 2020: 13). Kendilerinin çeşitli stratejileri ile halka yardım sağlamak ve siyasi desteklerini kazanmayı amaçlamaktadır (Çuhadar, 2017). Siyasi otorite sahiplerinin, iktidar amacıyla seçmenlere maddi ve çeşitli yollardan yardımda bulunması gibi kısa vadeli klientalist uygulamalar sonucunda bütçe açıkları ve enflasyon gibi sorunlar da meydana gelebilmektedir (Dilek, Özdirek ve Keskingöz, 2019: 3194).

### **2.2.3. Hizmet Kayırmacılığı**

Siyasi liderlerin yönetimi diğer seçimlerde de elinde tutabilmeleri için vatandaşların desteğini sürekli kılmak amacıyla halkın faydasına olacak şekilde kullanması hizmet kayırmacılığı olarak tanımlanmaktadır (Şalvarcı, Türel ve Uncu, 2017: 529). Hizmet kayırmacılığında iktidar sahipleri oyların açıklanması sonucunda kendisine en fazla oy desteği sağlayan bölgelere, diğerlerinden farklı olarak nakdi ve aynı yardım sağlamaktadır. Bu kayırmacılık türünde ön planda bölgelerin ihtiyacı değil, bölgelerin ne kadar oy desteğinde bulunduğu tutulmaktadır (Aktan, 2001: 59). Bu kayırmacılık türünde seçim öncesi süreçte seçmenler tarafından gözle görülür yenilikler ve yatırımlar yapılmaktadır. Bununla birlikte kamu kaynaklarının kendi seçmenlerinin yoğun olduğu bölgelere aktarıldığı görülmektedir (Dileyici ve Özkıvrak, 2010: 50).

Hizmet kayırmacılığı sonucunda bütçe kaynakları bölgelere adalet ve eşitlik ilkeleri gözetilmeden ayrılabilir; bunun yanı sıra diğer bölgeler ihtiyacı olan hizmetlerden yoksun bırakılabilmektedir (Argon, 2016: 235). Bazı bölgelerde seçmen sayısının fazla olması, o bölgelerin siyasi partilerin kalesi olarak anılmasına neden olabilmektedir (Karaca, 2021: 38). Kale olarak anılan bölgelere yapılan yatırımın artırılması ve oy sayısının az olduğu diğer bölgelerin ise imtiyazlardan faydalanamaması sorunu bu kayırmacılık türünün en önemli sorunlarından biri olabilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 197).

### **3. Kayırmacılığın Nedenleri**

Toplumsal düzeni sağlayan en önemli dinamiklerin başında gelen eşitlik ve adalet prensiplerinin göz ardı edilerek kayırmacı faaliyetlerde bulunulması, düzensiz kamu kültürünün oluşmasına zemin hazırlamıştır (Biber, 2016). Bu etik olmayan davranışa dahil olan bireyler ise, haksız kazandıkları statülerin devamlılığı adına taraf olmaya devam etmişlerdir. Bu durum kayırmacılığın temel nedeni olarak görülmektedir. Kayıran ve kayırılan olarak adlandırılan taraflar iki taraflı memnuniyeti gözetmektedir. Eylemlerinin hakkaniyetsiz olmasını göz ardı ederek, koruma ve kollama adı altında kayırmacı davranışlarda bulunmaktadır. Toplum tarafından içselleştirilen ve kabullenilen bir faaliyet olması, kayırmacılığın diğer etik dışı davranışlar kadar tepki almamasına neden olmaktadır. Hoş karşılanmayan ve ayıplanan, ancak darda kalındığında ise başvuru ilk çare olarak görülen kayırmacılık her alana sızmaktadır. Kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerde, başa gelen yönetici, amir ya da müdürlerin beklenen memuriyet kimliğine bürünmekten ziyade, bulunduğu kurumun örgüt anlayışına uymak zorunda kalması da kayırmacılığın sürdürülmesine zemin hazırlamaktadır. Kayırmacılık özellikle aile işletmelerinde başarının önüne geçmekte, aile bireylerinin işe alım süreçlerinde kendi akrabalarına



ağırlık vermesi şirketlerin kurumsallaşamamasına ve ilerleme kaydedememesine neden olmaktadır. Kayırmacılık türleri içerisinde en sağlam kayırmacılık türü olarak bilinen siyasi kayırmacılık aracılığıyla ise birçok kadro atamalarında, terfi ve maaş sistemlerinde kayırmacılıkla karşılaşmaktadır.

#### 4. Kayırmacılığın Sonuçları

Kayırmacılığın yaygın olduğu toplumlarda, kayırmacı faaliyetler eş dost ve akrabayı gözetmek, yardımlaşmak olarak görülmektedir. Bu düşünce sayesinde ise kayırmacılık, toplumsal ortamda tutunduğu kadar yönetsel alanlara da tesir etmektedir. Kurumsallaşmanın önündeki bariyerlerden en önemlisi olan kayırmacılık, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmakta, çalışanların iş tatminini düşürmekte (Erol ve Savaş, 2020) ve çalışanların örgütsel bağlılığını azaltmakta (Kara, 2019; Asunakutlu ve Avcı, 2010), örgütsel intikam eğilimine (Karaca, 2021), örgütsel muhalefete (Uçar, 2016) neden olmaktadır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını gösterebilmeleri için özgür ve mutlu bir çalışma ortamına ve çalışma arkadaşlarına sahip olmaları gerekmektedir.

Kayırmacılık genel itibarıyla bütün olumsuzlukları bünyesinde barındırmaktadır. Çalışanların faaliyetlerini sürdürebilmesi ve yüksek performans gösterebilmelerinin en öncelikli kaynağı olan motivasyon, kayırmacılığın hâkim olduğu örgütlerde düşmektedir. Uygun pozisyonlarda başarılı çalışanların yerine kayırma yoluyla getirilen niteliksiz kişiler, nitelikli çalışanların motivasyon ve özgüvenlerinin düşmesine yol açmaktadır (Çağatay, 2020: 15). Kayırmacı uygulamaların bulunduğu ülkelerde kayırmacılığın normalleştirilmesi sonucu birtakım ifadeler ortaya çıkmış olup, bu ifadeler bütün insanların günlük konuşmalarına da yansımaktadır. “Gittiğin mülakatta ismini söyle, gerisine karışma.”, “Dayın var mı?”, “Bakan tanıdığım var, istediğim yerde iş bulurum.” gibi cümleler halk arasında kayırmacılığın varlığını ve serbestliğini açıkça belli etmektedir (Biber, 2016). Niteliksiz elemanların kayırma yoluyla işe alınması sonucunda, iş üzerinde daha çok deneyime sahip olan ve yüksek performanslı kişilerin işe alınması engellenmektedir. Bu durum diğer çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık duygularını ciddi oranda azaltmaktadır (Muca, 2019). Hakkaniyetsiz bir çalışma ortamında mutsuzluk hâkim olmaktadır bu nedenle çalışanlar işten ayrılma eğiliminde olmaktadır. Bunun sonucunda kayırmacı yönetim gücünü kaybetmektedir (Tekiner ve Aydın, 2016).

#### SONUÇ VE ÖNERİLER

Emek yoğun yapısı itibarı ile insan kaynağının önem arz ettiği hizmet sektörü kayırmacılık davranışlarından önemli ölçüde etkilenmektedir. Yapılan araştırmalarda nepotizmin örgütsel adalet algısını ve örgüt iklimini olumsuz şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012). Yine kamu çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada kayırmacılığın örgüt performansını negatif yönlü etkilediği (Rowshan, Ghasemnezhad ve Hemmat, 2015); eğitim kurumları üzerine yapılan bir araştırmada ise kayırmacılığın bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeyini artırdığı görülmüştür (Çelik, 2020). Vveinhardt & Sroka (2020), yaptıkları araştırmada nepotizm ve yolsuzluğun Litvanya ve Polonyalı çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemeyi hedeflemişlerdir. Özel ve kamu sektörlerinde yer alan 337 katılımcıdan oluşan araştırma sonucunda, Polonya’da özel ve kamu örgütlerinde nepotizm belirtileri farklılık göstermemekte, ancak Litvanya’da bulunan örgütlerde

kamu sektöründe nepotizmin daha olumsuz bir çerçevede gözlemlendiği ifade edilmektedir. Lim, Srivastava, Jain, Malik ve Gupta (2023) yaptıkları araştırmada; nepotizm algısının çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlaline neden olduğunu ve bu durumun çalışanların işten ayrılma niyetini artırdığı sonucuna varmışlardır. Evrenini Hindistan turizm endüstrisinde istihdam eden 488 otel çalışanın oluşturduğu araştırmada, aile ve arkadaşlık ilişkilerinin örgüt içinde karar verme süreçlerinde (işe alım, terfi, ücretlendirme) devre dışı bırakılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Çalışanlar ve örgütler üzerine önemli etki ve sonuçları görgül çalışmalar ile ortaya konan kayırmacılık davranışı bütünsel bir bakış açısı ile incelenmelidir. Alan yazında kayırmacılık davranışının ahlaki, hukuki, ekonomik ve sosyal etkilerinin bütüncül bir şekilde tartışıldığı görgül çalışma sayısının kısıtlı olduğu görülmektedir. Ancak kayırmacılığın etkilerini farklı değişkenler üzerinden araştıran çalışmaların ortak sonucu olarak; kayırmacılık hem kamu hem özel sektör için bir tehdit oluşturmaktadır. Örgüt içindeki huzuru ve barışı bozan bu davranış zamanla çalışanların performanslarını etkileyerek onları işlerinden uzaklaştırmaktadır. Örgütsel adalet algısını ortaya çıkaran bu davranış çalışanların örgüt adına katkı sunmakta alıkoymaktadır. Kayırmacılık davranışına maruz kalan çalışanların örgütlerinden sessizce uzaklaşarak sessiz bir istifa süreci yaşamalarında mümkündür. Performansını bilerek ve isteyerek düşüren bu çalışanlar işi yavaşlatmak sureti ile örgüt yararına davranışlarda bulunmaktanda uzak durmaktadır.

Bununla birlikte toplumun içselleştirdiği kayırmacılığın, toplum tarafından kabulleniş sebebinin incelenmesiyle kayırmacılığın etkilerinin azaltılabileceği düşünülmektedir. Kayırmacılığın yol açacağı sorunların ön görülmesi ile özellikle siyasi kayırmacılık adı altında yapılan usulsüzlüklerin önüne geçilmelidir. Ülkelerin gelişmesi ve bilge konuma gelebilmesi eğitimle mümkündür. Bu nedenle özellikle eğitim kadrolarının; atama kayırmacılığı ve taltif gibi çeşitli kayırmacılık uygulamalarına maruz bırakılmaması büyük önem taşımaktadır. Kurumsal ve toplumsal yönden yozlaşmaya neden olan kayırmacılık ile nitelik ve yeteneklerin yerine statülerin konuştuğu bir toplum düzeninin oluşmasına yol açmaktadır.

Hangi sektörde olursa olsun nitelikli çalışanların istihdama kazandırılmaması beyin göçlerine neden olmaktadır. Hizmet sektörü aktörlerinin ekonomik, sosyal ve toplumsal refahının sağlanması adına kayırmacılığı azaltacak ve önüne geçebilecek hukuki süreçlerin uygulamaya geçirilmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda, Türk Ceza Kanunu 257. Maddesi “görevinin gereklerine aykırı hareket etmek suretiyle, kişilerin mağduriyetine veya kamunun zararına neden olan ya da kişilere haksız bir menfaat sağlayan kamu görevlisi, altı aydan iki yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.” İfadesi yer almaktadır. Liyakat ilkesinin benimsendiği kurum ve kuruluşları uzun vadeli parlak bir geleceğin beklediği göz ardı edilmemelidir.

## KAYNAKÇA

- Abdalla, F. H., Maghrabi, A. S., & Al-Dabbagh, T. H. (1994) Research note: assessing the effect of nepotism on human resource managers. *International Journal of Manpower*, Vol. 15, No. 1: 60-67.
- Ak, M., & Sezer, Ö. (2018) Kamu personel sisteminde çalışanların görevde yükselmesinde kayırmacılık sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (Geybullu Ramazanoğlu Özel Sayısı): 739-757.
- Akar, S. (2020) Örgüt kültüründe bir iş ahlakı problemi olarak nepotizm. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(1): 241-251.
- Akış, Ö., & Karadaş, E. (2018) Bir sosyal ağ olan hemşeri derneklerinin yoksullukla mücadeledeki rolü üzerine uygulamalı bir araştırma: Bilecik Sinoplular Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği. *Ege Coğrafya Dergisi*, 27(1): 21-34.
- Aktan, C. C. (2014) Yolsuzluğun politik iktisadı. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 60-80.
- Albayrak, S. O. (2016) ABD kamu personel rejiminde esnek istihdam (at-will employment) eğilimi. *Mülkiye Dergisi*, 40(2): 43-66.
- Araslı, H., & 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.
- Argon, T. (2016) Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1): 233-250.
- Arslaner, E., Erol, G., & Boylu, Y. (2014) Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32): 62-77.
- Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2010) Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2): 93-109.
- Asunakutlu, T., & Safran, B. (2005) Örgütsel Çatışma Açısından Hemşehricilik Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 157-176.
- Aytaç, Ö. (2010) Kayırmacı ilişkilerin sosyolojik yönü. Erdem, R. (Ed.), *Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık*. (Beta Basım Yayım, İstanbul).
- Baş, F. F. (2019) Nepotizmin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Biber, M. (2016). *Kamunun Etik Çıkmazı: "Kayırmacılık"*. (Adalet Yayınevi, Ankara).
- Boadi, E. G. (2000) Conflict of Interest, Nepotism and Cronyism. *Source Book 2000*, 5: 195-204.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O., & Katı, Y. (2017) Otellerde Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3): 158-178.

- Brinkerhoff, D. W., & Goldsmith, A. A. (2002) Clientelism, Patrimonialism and Democratic Governance: An Overview and Framework for Assessment and Programming. *US Agency for International Development Office of Democracy and Governance*, 1: 49.
- Büte, M. (2011) Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 15(1).
- Caymaz, B. (2005) İstanbul'da Niğdeli Hemşehri Dernekleri. *European Journal of Turkish Studies. Social Sciences on Contemporary Turkey*, (2): 14.
- Çağatay, H.T., & Öztürk, Z. (2023) Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin Kayırmacılık Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1): 206-228.
- Çalışkan, A., Köroğlu, E. Ö., & Taşkın, A. (2018) Örgütsel Sessizliğin Kayırmacılığa Etkisi Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8): 198-220.
- Çarıkçı, İ. H., & Arslan, E. T. (2010) Türk yönetim geleneğinde kayırmacılığın tarihi seyri. *Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık*, 27, 39.
- Çelik, K., & Erdem, A. R. (2012) Üniversitede Çalışan İdari Personele Göre "Kayırmacılık". *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11: 23-30.
- Çelik, G. G. (2020) Kayırmacılığın Örgütsel Sinizme Etkisi: İstanbul'daki Eğitim Kurumlarında Bir İnceleme. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 25: 470-483.
- Çetinkaya, A. Ş., & Sanioğlu, Z. T. (2017) Örgütlerde Kayırmacılığın İş Yükü Algısına Etkisi: Konya Kamu Kurumları Araştırması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16: 607-618.
- Çınar, İ. (2009) Kayırmacılık: Bir kavram çözümleme denemesi. *Eğitim Dergisi*, 24: 58-24.
- Çuhadar, S. G. (2017) Sosyal Politika ile Klientalizm İlişkisi; Gıda Bankacılığı Üzerinden Bir Değerlendirme. *Çalışma ve Toplum*, 2(53): 681-702.
- Demirbilek, N. (2021) Üniversite Öğrencilerinin Kayırmacılık Kavramına İlişkin Metaforik Algıları. *Yaşadıkça Eğitim*, 35(2): 367-381.
- Dilek, S., Özdirek, R., & Keskingöz, H. (2019) Kayırmacılık Kavramının İslam Ekonomisi Bağlamında İncelenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(4): 3187-3209.
- Eisenstadt, S. N., & Lemarchand, R. (1981) *Political clientelism, patronage, and development* (Vol. 3). Beverly Hills^ eCalifornia California: Sage Publications.
- Erdem, B., & Karataş, A. (2015) The Effects Of Chroniysm On Job Satisfaction And Intention To Quit The Job In Hotel Enterprises: The Case Of Three Four and Five Star Hotels. *Manas Journal of Social Studies*, 4(1): 55-73.
- Erdem, B., Çeribaş, S., & Karataş, A. (2013) Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş – Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1): 51-69.
- Erdem, M., & Meriç, E. (2012) Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2): 141-149.

- Erkekli, S., & Yavuz, E. (2020) Nepotizm ve örgütsel sessizlik ilişkisi: rekreasyon faaliyeti gösteren konaklama işletmelerinde bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(5): 3313-3337.
- Erol, Y., & Savaş, E. B. (2020) Kronizmin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2): 1944-1971.
- Feeney, M., & Kingsley, G. (2008) The rebirth of patronage: Have we come full circle? *Public Integrity*, 10(2): 165-176.
- Ford, R., & McLaughlin, F. (1985) Nepotism. *Personnel Journal*.
- Geçer, A. (2015) Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kayırmacılık ve Örgütsel Destek Algı Düzeyleri Muğla ili örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Muğla.
- Gönülaçar, Ş. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayırmacılık Kuşatması ve Liyakatsizlik Çıkmazı*. <https://www.academia.edu/35880199> (09. 09. 2022).
- Gülay, S. S. (2018) Öğretmenlerin Kayırmacılık algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Rize.
- Gürer, A., & Deniz, N. (2017) Algılanan Örgütsel Kronizmin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Kişiliğin Düzenleyici Rolü. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 475-500.
- Hamilton, D. (2002) Is patronage dead? The impact of antipatronage staffing systems. *Review of Public Personnel Administration*, 22(1): 3-26.
- Harris, A. S., Meyer-Sahling, J. H., Mikkelsen, K. S., & Schuster, C. (2023) Activating the “Big Man”: Social Status, Patronage Networks, and Pro-Social Behavior in African Bureaucracies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(1): 94-105.
- Ignatowski, G., Sułkowski, Ł., & Stopczyński, B. (2021) Risk of Increased Acceptance for Organizational Nepotism and Cronyism during the COVID-19 Pandemic. *Risks*, 9(4): 9-59.
- İşçi, E., Taştan, S. B., & Kozal, M. A. (2013) Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(3): 61-82.
- James, P. W. (2006) Globalism, nationalism, tribalism: Bringing theory back in. *Globalism, Nationalism, Tribalism*, 1-392.
- Jusufi, I. (2018) Clientelism and informality in Albania. *Eastern Journal of European Studies*, 9(1): 133-150.
- Kahveci, G., Günay, S. S., & Bahadır, E. (2019) Ortaöğretim Öğretmenlerin Kayırmacılık Algıları ile Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 50: 167-197.
- Kara, A. (2019) Çalışanlarda Kayırmacılık Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Karaca, N. (2021) Algılanan Nepotizm Kronizm ve Partizanlığın Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

- Karacaoğlu, K., & Yörük, D. (2012) Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(3): 43-64.
- Karahan, A., & Yılmaz, H. (2014) Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27): 124-148.
- Khatri, N., & Tsang, E. W. (2016) Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Crony Capitalism in India: Establishing Robust Counteractive Institutional Frameworks*, 9-31.
- Köse, A. (2008) Küreselleşme Çağında Bir Aidiyet Zemini ve Örgütlenme Şekli Olarak Hemşehrilik. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 3(1): 221-232.
- Loewe, M., Blume, J., & Speer, J. (2008) How favoritism affects the business climate: Empirical evidence from Jordan. *The Middle East Journal*, 62(2): 259-276.
- Muca, E. (2019) Kayırmacılığın Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkisi: Kuşadası'ndaki 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Okcu, V., Adıgüzel, Z., & Gök, M. İ. (2018) Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılıkla İlgili Algılarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Batman İli Örneği). *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(3): 368-385.
- Okur, M. E., & Balta, C. (2020) The Impact of Perception of Discrimination on Evasion Behavior: A Study In Food Sector. *İş'te Davranış Dergisi*, 5(2): 76-89.
- Özkanan, A., & Erdem, R. (2014) Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20): 179-206.
- Özkanan, A., & Erdem, R. (2016) Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2): 7-28.
- Özkiraz, A., & Acungil, Y. (2012) Hemşehri Derneklerinin Kentleşme Sürecindeki Rolü (Tokat Örneği). *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 29(1): 247-272.
- Özsemerci, K. (2003) Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. *T.C. Sayıştay Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi*, 27: 16-22.
- Özüren, Ü., & Paksoy, M. (2019) İşgörenlerin nepotizm algılarının örgütsel muhalefet tutumları üzerindeki etkisi: İstanbul'da çorap sanayi çalışanları üzerinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41): 210-219.
- Rowshan, A. G., Ghasemnezhad, M., & Hemmat, Z. (2015) Investigation of Nepotism in Public Sector Organizations in Iran and its Impact on Employee's Performance. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(3): 189-199.
- Sayarı, S. (2011) Clientelism and patronage in Turkish politics and society: 1-17.
- SERFRAZ, A., MUNIR, Z., MEHTA, A. M., & Qamruzzaman, M. D. (2022) Nepotism effects on job satisfaction and withdrawal behavior: An empirical analysis of social, ethical and economic factors from Pakistan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(3): 311-318.

- Sezici, E., & Yıldız, H. (2017) Algılanan Örgütsel Kronizmin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşme Aracı Rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Özel Sayı- ICEBSS 2017: 38-55.
- Solmaz, G. (2014) Örgütlerde kayırmacılığın örgütsel adalet algılaması üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Şahin, M. (2021) Örgütlerde Kayırmacılığa Yönelik Kavramsal Bir Analiz. *ÇATALHÖYÜK International Journal of Tourism and Social Research*, (6): 158-167.
- Şalvarcı, Türel, N., & Uncu, F. (2017) Küçük ve Orta Büyüklükteki Hizmet İşletmelerinde Kayırmacılık Algısı, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22): 524-541.
- Şantaş, F., Şantaş, G., Özer, Ö., & Güleç, M. B. (2018) Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Kronizm ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(3): 37-54.
- Tatlısumak, U. (2016) Osmanlı uleması ve patronaj ilişkisi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tarih Ana Bilim Dalı Yeniçağ Tarihi Bilim Dalı, Konya.
- Tdk. (2022). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. <http://sozluk.gov.tr> (12. 08. 2022).
- Tdk. (2023). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. <http://sozluk.gov.tr> (02. 21. 2023).
- Tekiner, M. A., & Aydın, R. (2016) Analysis of Relationship Between Favoritism and Officer Motivation: Evidence From Turkish Police Force. *Inquiry*, 1(2): 75-97.
- Tepav. (2006). *Yolsuzlukla Mücadele: TBMM Raporu "Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri*. Tepav Ankara. <http://www.tepav.org.tr> (02.21.2023).
- Tunçbilek, M., & Akkuş, A. (2017) Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3): 169-197.
- Turhan, M. (2014) Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of business ethics*, 123: 295-308.
- Uçar, A. (2016) Yöneticilerin Kayırmacı Davranışlarının Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Siirt.
- Usta, I. K., & Karalar, S. (2021) *Negatif Yönlü Örgütsel Davranış* (Efe Akademi Yayınları, İstanbul).
- Uz, A. (2011) Anayasal Bir Hak Olarak Kamu Hizmetine Girme Hakkı ve Liyakat İlkesi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(1): 59-94.
- Vveinhardt J., & Sroka, W. (2020) Nepotism and Favouritism in Polish and Lithuanian Organizations: The Context of Organisational Microclimate. *Sustainability*, 12(4): 1425.
- Wated, G., & Sanchez, J. (2015) Managerial Tolerance of Nepotism: The Effects of Individualism–Collectivism in a Latin American Context. *Journal of Business Ethics*, 130: 45-57.
- Yaşar, O., Gökcan, H. T., & Artuç, M. (2014) *Yorumlu-Uygulamalı Türk Ceza Kanunu* 6(2), (Adalet Yayınevi, Ankara).

- Yetgin, R. (2022) *Benim Hocam Tarih Video Ders Notları Osmanlıda Eyalet Sistemi*. (Benim Hocam Yayınları, Ankara).
- Yıldırım, A., & Tokgöz, A. (2020) Kayırmacılık Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 4(3): 541-560.
- Yuvalı, E. (2018) Hak Temelli Sosyal Yardım ve Klientalizm. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 2018(135): 383-404.
- Yücekaya, P. (2019) *Nepotizmin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. (Gazi Kitabevi, Ankara).