

Araştırma Makalesi- Research Article

Algılanan Nepotizmin Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma¹

The Effects of Perceived Nepotism on Organizational Revenge: A Study on Public Officer

Nuri KARACA² & Ali AKSOY³

Geliş / Received: 02/03/2022

Revize / Revised: 26/04/2022

Kabul / Accepted: 28/04/2022

ÖZ

Küreselleşen rekabet ortamında, örgütlerin rekabet gücünde belirleyici bir faktör haline geldiği bilinen insan kaynağının; motivasyon, etkinlik ve verimliliğinde, örgütsel adalet algısı önem arz etmektedir. Yöneticilerin, sahip oldukları güç kaynaklarını kullanarak kayırmacılığa başvurmaları, akrabalarına; terfi, ödül, işlem, ceza ve istihdamda imtiyaz tanınmaları, diğer çalışanlar tarafından adaletsizlik olarak algılanabilmektedir. Diğer çalışanlar da adalet için; kayırana, kayırılana ve bu duruma zemin hazırlayan örgüte karşı intikam cevabını verebilmektedirler. Bu çalışmada; algılanan nepotizmin örgütsel intikam üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Konuyla ilgili yapılan literatür taramasında, nepotizmin, intikam veya örgütsel intikama etkisini kamu kurumları bazında inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Özel sektörde ise nepotizmin intikam üzerine etkisinin incelendiği görülmüştür. Bu bakımdan çalışmamız kamu kurumunu örneklem alması nedeniyle özgünleşmekte; keşifsel ve öncü bir özellik taşımaktadır. Araştırmanın örneklemini olarak bir büyükşehir belediyesinin çalışanları seçilmiş ve araştırmaya konu olmuştur. Anket soruları belediyenin ana hizmet binasında bulunan büro çalışanları tarafından cevaplanmıştır. Araştırma sonuçları, algılanan nepotizmin örgütsel intikamı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler- *Kayırmacılık, Nepotizm, Örgütsel İntikam, Kamu Çalışanları.*

ABSTRACT

In the globalizing competitive environment, the perception of organizational justice is important in the motivation, effectiveness and efficiency of human resource, which are known to have become a determining factor in the competitiveness of organizations. It may be perceived as unfair by other employees that managers who resort to favoritism by using their power resources give their relatives privileges in promotion, reward, transaction, punishment and employment. Other employees can also respond to favoritism and the organization that paved the way for this situation with revenge in order to ensure justice. In this study, the effects of perceived Nepotism on organizational revenge were investigated. In the literature review on the subject, no study has been found that examines the effect of Nepotism on revenge or organizational revenge by taking public institutions as a sample. In the private sector, the effect of nepotism on revenge has been studied. From this point of view, because our study takes the public institution as a sample, it is unique, and has an exploratory and pioneering feature. Employees of a metropolitan municipality were chosen as the sample of the research and became the subject of research. The survey questions were answered by the office workers in the main service building of the municipality. The results of the research show that perceived Nepotism positively affect organizational revenge.

Keywords- *Favoritism, Nepotism, Organizational Revenge, Public Officer.*

¹ Bu çalışma, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında ve Prof. Dr. Ali AKSOY danışmanlığında yürütülen “Algılanan Nepotizm, Kronizm ve Partizanlığın Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

^{2*} Sorumlu Yazar, Arş. Gör., İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, nuri.karaca@inonu.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0002-6735-9574>)

³ Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ali.aksoy@inonu.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0001-6234-0631>)

I. GİRİŞ

Günümüz modern dünyasında iletişim araçlarının gelişmesiyle birlikte dünyanın küçük bir köy haline gelmesi, örgütler arasındaki rekabet şiddetinin artmasına ve insan kaynağının örgütlerin rekabet gücünde belirleyici olmasına neden olduğu bilinmektedir. Örgütlerde meydana gelen birçok sorun, insan kaynaklarının motivasyonunu, etkinliğini, verimliliğini, performansını, iş tatminini olumsuz etkileyebilmektedir (Nordhall ve Knez, 2018; Oren vd., 2013; Sökmen vd., 2013; Tziner vd., 2020; Ugaddan ve Park, 2019). Bu olumsuzlukların ve sorunların temelini; adaletsizliği, eşitsizliği ve mağduriyeti bünyesinde barındıran kayırmacılık ve ona verilen intikam cevabı oluşturabilmektedir.

Kayırmacılığın insanlık tarihi kadar eski olduğu, temellerinin çok eskiye dayandığı düşünülmektedir. Milattan önce 400 yıllarında “*Sümer Okulları Günleri*” adlı bir Sümer tabletinde (Çetinkaya ve Sanioğlu Tanış, 2017: 609) ve Orta Çağ döneminde kiliselerde kayırmacılığın izlerine rastlanılmaktadır. Görüldüğü gibi kayırmacılık kavramının temelleri çok eskiye dayansa da ilk olarak 1828 yılında ABD başkanlık seçimini kazanan ve ülke tarihinin yedinci başkanı olan (Yıldız, 2017: 431) General Jackson döneminde kamuya memur alımında meydana gelen istismarlar neticesinde; politika, siyaset ve yönetim literatüründe yerini almıştır (Çetinkaya vd., 2017: 123). Kayırmacılık ve ona bağlı olarak komisyonculuk nedeniyle acı olaylar da meydana gelmiştir. ABD başkanı Garfielda ve Şikago Belediye başkanı Harris, kayırmacılık sisteminin kurbanı olmuştur (Uz, 2011: 73-75). 1997 yılında meydana gelen, ülkeleri ve örgütleri olumsuz etkileyen Asya krizinin nedeni olarak da kayırmacılık gösterilmektedir (Khatrı ve Tsang, 2003: 289-291).

Kayırmacılık, yöneticilerin sahip oldukları güç kaynaklarını kullanarak biyolojik veya sosyal bağa sahip oldukları akrabalarına, arkadaşlarına veya sisyasi yandaşlarına; işe alma, terfi, işlem, ödül, disiplin, ücret, ceza veya işten çıkarmada imtiyaz gösterilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Akuffo ve Kivipold, 2019; Büte, 2011a; Lokaj, 2015; Oktay, 1983; Özkanan ve Erdem, 2014; Vveinhardt ve Sroko, 2020). Bu imtiyazlar diğer çalışanlar tarafından kötünün iyiye tercih edilmesi veya liyakatsiz kişilerin kritik pozisyonlara getirilmesi olarak algılanabilmekte ve yöneticilerin yapmış olduğu kayırmacı eylemler örgütün tamamına atfedilebilmektedir. Bu durum örgütler tarafından bilinçli bir şekilde ele alınmadığında, sessiz kalındığında ve örgüt politikaları evrensel ilkeler olarak nitelendirilen liyakat, eşitlik, adalet kavramlarına göre düzenlenmediğinde; çalışanlar olumsuz etkilenebilmekte, eşitliğin ve adaletin örgüt tarafından sağlanamayacağını düşündükleri takdirde ise tepki olarak intikamcı davranışlara başvurabilmektedirler (Polatçı ve Özçalık, 2015; Arslaner vd., 2014; Yavuz ve Güçer; Karacaoğlu ve Yörük, 2012). Bu tepki sorumlu tutulan kişilere veya örgüte verilebilmektedir. Sonuç olarak örgütün; faaliyetlerini etkin ve verimli yürütememesine, küreselleşen rekabet ortamında zayıf kalmasına, sahip olduğu sermayeleri ve özellikle insan kaynağını rasyonel kullanamamasına, kaynaklarının israf edilmesine yol açabilmektedir.

Örgütlerde meydana gelen adaletsiz uygulamalar çalışanların intikam niyetlerini tetikleyebilmektedir. Nitekim yapılan araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütsel intikam arasında negatif yönlü (Polatçı ve Özçalık, 2015; Arslaner vd., 2014; Yavuz ve Güçer, 2021; Karacaoğlu ve Yörük, 2012), nepotizm ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü (Malisetty ve Kumari, 2017; Özüren, 2017) bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan hareketle örgütlerde meydana gelen ve adaletsizliği bünyesinde barındıran kayırmacı uygulamaların, çalışanların eşitlik ve adalet algılarını olumsuz etkileyebileceği hem kayıran ve kayırılana hem de örgüte karşı intikamcı davranışlarda bulunabilecekleri düşünülebilir araştırılmaya karar verilmiştir. Araştırma sonucunun; örgütlerin daha sağlıklı yönetilmesinde, çalışanların daha huzurlu ortamda çalışmasında, verilen hizmetin daha kaliteli olmasında ve insan kaynaklarının politikasının belirlenmesinde kılavuzluk edebileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede araştırma, algılanan nepotizmin örgütsel intikam üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Literatür taraması yapıldığı dönemde nepotizmin intikam üzerine etkisinin özel sektörde araştırıldığı görülmüştür (Dalkıran, 2018). Yapılan çalışma kamu kurumunu örneklem alması nedeniyle özgünleşmekte ve literatürdeki boşluğu doldurmaya yönelik katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bir büyükşehir belediyesi çalışanları, araştırmanın örneklemi olarak seçilerek araştırma konusu olmuştur. Anket soruları belediyenin ana hizmet binasında bulunan büro çalışanları tarafından cevaplanmıştır. Belediye yönetimlerinin genellikle yerel seçimlerle birlikte değişmesi ve işe alım, terfi, işlem, ödül, ceza veya işten çıkarma uygulamalarının evrensel ilkelerle oluşturulmuş politikalardan ziyade daha çok yönetimin inisiyatifinde olması, belediyenin örneklem olarak seçilmesinde etkili olmuştur. Diğer taraftan Bülbül (2018), yapmış olduğu çalışmada kamuda, özel sektöre göre daha fazla kayırmacılık yapıldığını tespit etmiştir. Bu durum da bir kamu kurumunun örneklem olarak seçilmesinde etkili olmuştur.

II. KURAMSAL ÇERÇEVE

A. Eşitlik Teorisi Çerçevesinde Nepotizmin Örgütsel İntikam ile İlişkisi

John Stacy Adams (1963) tarafından geliştirilen “Eşitlik Teorisi”ne göre bireyler kendi girdi (çalışanların bir iş için yapmış olduğu katkılar) / çıktı (çalışanların yapmış oldukları bir işin sonucunda elde ettikleri ödül veya ceza) oranlarını diğerlerinin girdi / çıktı oranları ile karşılaştırmaktadırlar (Bolino ve Turnley, 2007: 29-31; Griffeth ve Gaertner, 2001: 1017; Disley vd., 2009: 57). Karşılaştırma neticesinde uyum tespit edildiğinde eşitlik yaşanmakta (Disley vd., 2009: 57) ve bireyler adaleli bir durum olduğunu algılamaktadırlar (Bakker vd., 2000: 250). Uyumsuzluk durumunda ise eşitsizlik yaşanmakta, bireyler adaletsiz bir durum olduğunu algılamakta ve bu durum gerilime, öfkeye neden olabilmektedir. Gerilim ve öfke bireyleri eşitsizliği azaltmaya veya ortadan kaldırmaya motive edebilmekte (Griffeth ve Gaertner, 2001: 1017; Disley vd., 2009: 57) ve bireylerin eşitliği sağlamak için psikolojik veya davranışsal eylemlerde bulunmalarına yol açabilmektedir (Bolino ve Turnley, 2007: 31).

Çalışanlar; ödülleri, cezaları, terfileri, işlemleri, ücretleri ve diğer durumları diğer çalışanlarla karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma neticesinde yöneticilerin akrabalarına; ödülde, cezada, terfide, ücrette ve diğer iş ve işlemlerde öncelik verdiklerini algıladıklarında eşitsizlik ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda çalışanlar; eşitsizliği, adaletsizliği azaltmak veya ortadan kaldırmak için (Griffeth ve Gaertner, 2001: 1017; Disley vd., 2009: 57) intikamcı davranışlarda bulunabileceklerdir. Nitekim yapılan araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütsel intikam arasında negatif yönlü (Polatçı ve Özçalık, 2015; Arslaner vd., 2014; Yavuz ve Güçer, 2021; Karacaoğlu ve Yörükcü, 2012), Nepotizm ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü (Malissety ve Kumari, 2017; Özüren, 2017) bir ilişki tespit edilmiştir. Yöneticilerin adaletli davranmamaları, çalışanların katkılarında ziyade akrabalık derecesine bakılarak; ödüllerin, cezaların, işlemlerin, ücretlerin, terfilerin dağıtılması, diğer çalışanların intikam niyetlerini motive edebilmekte ve intikamcı davranışlar sergilemelerine yol açabilmektedir. Buradan hareketle örgütlerde meydana gelen ve adaletsizliği bünyesinde barındıran kayırmacı uygulamaların, çalışanların eşitlik ve adalet algılarını olumsuz etkileyebileceği hem kayıran ve kayırılana hem de örgüte karşı intikamcı davranışlarda bulunabilecekleri düşünülerek araştırmaya karar verilmiştir.

B. Kayırmacılık

“Yağma sistemi”, “ganimet sistemi” (Özkanan ve Erdem, 2015: 9), “adam kayırma” ve “kollama” kavramlarıyla eş anlamlı olan kayırmacılık (Çetinkaya vd., 2017: 123), Türk Dil Kurumuna göre; bir kimseyi başkalarının veya işin zararına dahi olsa haksız yere başarılı olmasını sağlamak, himaye etmek ve elinden tutmaktır (www.tdk.gov.tr). İngilizcede ise kayırmacılık “favoritizm” ile ifade edilmektedir. Favoritizmin kökeni; kayırmak, iyilik etmek, yakınlık, dostça davranış, uygun görmek, lütfetmek, iltimas etmek anlamına gelen “favour” sözcüğünden gelmektedir (www.seslisozluk.net). Çalışanların bir gruba dâhil olması ve bu grubun içerisinde olanların kayırılması, başka bir ifade ile kayırılanın isteklerinin yerine getirilmesi, kayırmanın ise ödüllendirilmesi “favoritizm” olarak ifade edilmektedir (Uncu ve Şalvarcı Türeli, 2017: 526).

Kayırmacılık “bir grup insana verilen özel önem ve ilişkiler sistemi” olarak da ifade edilmektedir (Vveinhardt ve Sroka, 2020: 2). Nitekim bir çalışanın veya bir grubun yönetime yakınlığı, aralarındaki çarpık ilişkiler veya biyolojik ve sosyal bağlar tercih edilmelerinin nedeni olabilmektedir. Diğer çalışanların bu ilişkilerden veya bağlardan yoksun olmaları, adaletsizliği ve eşitsizliği hak etmelerine neden olabilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2015: 9).

Kamuya personel alımlarında, bireylerin liyakati dikkate alınmadan yönetime yakın olan bireylere ve gruplara veya siyasetçi ve bürokratların yakın çevresindeki bireylere öncelik verilebilmekte (Kaygısız vd., 2018:2999), tercih edilebilmekte, haksız ve yasa dışı bir biçimde imtiyazlar tanınabilmektedir. Bu imtiyazları sağlayan en önemli kıstas ise yakınlıktır (Özkanan ve Erdem, 2014: 181-182). Yakınlığın; karar vericilerin iradesini ve tercihini etkilemesi, karar verme sürecinin yozlaşmasına ve kamu kurumunda çıkan sorunların temelini oluşturmasına neden olabilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2015: 8).

Arnold (2013) kayırmacılığı, ayrıcalıklı bir çalışana veya gruba karşı ön yargı gösterme eylemi; Ramachander (2013), işverenin sosyal bağlara sahip olduğu çalışanlara tercihlili muamele göstermesi olarak ifade etmiştir (Yusof ve Puteh, 2017: 18). Nitekim sosyal bağlar, örgütün çıkarlarının önüne geçebilmektedir (Vveinhardt ve Sroka, 2020: 1). Oktay (1983) sosyal bağların neden olduğu kayırmacılığı “kabilecilik” olarak nitelendirmiştir. Kabilecilik, örgütün kendi içerisinde veya dış çevre ile olan ilişkilerinde aynı okuldan mezun

olma, aynı yörenin insanı olma, aynı siyasi düşünceyi paylaşma (Oktay, 1983: 209), aynı sendikaya üye olma ve aynı etnik kökenden gelme gibi faktörlerin dikkate alınarak evrensel ölçütlerin ise geri plana itilmesi olarak ifade edilmektedir (Ravetti vd., 2017: 13). Büyüklü (1976) ise, devlet kadrolarının hizmet aracı olarak değil; eşe-dosta, akrabaya, siyasi yandaşa iş bulma aracı olarak kullanılmasını “*kulüpçülük*” olarak nitelendirmiştir (Özkanan ve Erdem, 2014: 184). Akrabalık bağları, eş-dost ilişkisi, siyasi yandaşlık gibi ölçülerin birer sihirli anahtar olduğunu ifade eden Büyüklü (1976), bu anahtarın; istihdamda, terfide, ücrette her kapıyı açabileceğini belirtmiştir (Oktay, 1983: 209).

Yöneticiler; sahip oldukları güç ve yetki aracılığı ile bir gruba mensup veya takdir edilen başka bir özelliğe sahip olan bireyleri, işin gerektirdiği görev ve sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirebilecek niteliklere sahip olup olmadıklarına bakmadan; onurlandırabilmekte, ödüllendirebilmekte, terfi veya istihdam ettirebilmektedirler (Akçin, 2019: 1332; Safina, 2015: 631). İşin niteliklerine uygun oldukları hakkında soru işaretleri olan bireylerin terfilerinin yapılması, birtakım ilişkiler neticesinde gerçekleşebilmektedir (Yıldız, 2017: 432). Bu ilişkiler; eş-dost, arkadaşlık veya akrabalık gibi maddi değeri olmayan ilişkilerdir (Meriç ve Erdem, 2013: 468). Aynı zamanda yöneticiler, kişisel çıkarlarını gerçekleştirmek için nepotizm, kronizm ve partizan gibi kayırmacı uygulamalara başvurabilmektedirler (Tytko, 2020: 164). Kayırmacılık üst düzey yöneticilerin, örgütün genel çıkarları yerine kişisel çıkarlarını yerine getirmek için kullandıkları etik dışı bir davranış olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde görülen ve dar görüş olarak ifade edilen bu durum, yolsuzluğun ülke çapında gelişmesine yol açabilmektedir (Akuffo ve Kivipold, 2019: 371).

Kayırmacılık; farklı ekonomik yapıya sahip ülkelerde, sektörlerde veya modern iş dünyasında görülebilmektedir (Vveinhart ve Sroka, 2020: 1). Bu durum, kayırmacılığın evrensel olduğunu ve hem gelişmekte olan ülkelerde hem de gelişmiş ülkelerde kayırmacılığa rastlanılabileceğini göstermektedir (Kavasoglu ve Yenel, 2018: 2510). Sonuç olarak kayırmacılığın etkili olduğu ülkelerde veya sektörlerde; belli bir partinin üyesi değilseniz, etkili kimseleri tanımiyorsanız veya işverenin akrabası değilseniz büyük ihtimalle bir iş sahibi olamayacaksınız (Lokaj, 2015: 9).

C. Nepotizm

“İşe göre adam bulmak”tan ziyade “adama göre iş bulmak” felsefesini benimseyen nepotizm (Özkanan ve Erdem, 2014:186); İtalyancada “*Nepotisma*”, Fransızca “*Nepotisme*” ve İngilizcede “*Nephew*” olarak ifade edilmektedir (Tunçbilek ve Akkuş, 2017: 172). Türk Dil Kurumu nepotizmi: “*Akraba ve yakın arkadaşlarını kayırma*” (www.tdk.gov.tr.13.12.2019), Oxford İngilizce Sözlüğü ise, üst düzey yöneticilerin akrabalarına özel destek vermesi şeklinde tanımlamıştır (Özkanan ve Erdem, 2014: 187).

Nepotizm, Latince “*yeğen*” anlamına gelen “*nepos*” kelimesinden türetilmiştir. Orta Çağ döneminde Papaların yeğenlerini, kilisede önemli görevlere atamalarıyla birlikte nepotizm kavramı fark edilmiştir (Kavasoglu ve Yenel, 2018: 2510). 17.yy’da papalar, genellikle evlenmemeye yemin ettikleri için öz evlatları olmazdı ve bu yüzden üst düzey görevlere yeğenlerini getirmeye çalışırlardı (Lokaj, 2015: 9). Papalık makamının yeğenlere iş kapılarını açması, nepotizm kavramının olumsuz olarak algılanmasına yol açmış ve kilisenin etkinliğine zarar vermiştir (Büte, 2011a: 386).

Nepotizm, bireylerin makamlarını akrabalarına ayrıcalık sağlama aracı olarak kullanmasıdır (Özkanan ve Erdem, 2014: 187). Başka bir ifade ile nepotizm, bir aile üyesi tarafından diğer aile üyelerine verilen gerçek destek ve algılanan tercihtir (Jones ve Stout, 2015: 2). Bireyin; becerisine, yeteneğine, bilgisine, deneyimine, eğitimine, işin niteliğine bakılmaksızın sadece akrabalık bağının esas alınarak; terfide, ödülde, ücrette veya çalışma koşullarında imtiyaz gösterilmesidir (Özler vd., 2007: 438).

Bir etnik gruba mensup bireyler, birbirlerini kayırma ve bir çatışma durumunda birbirlerini destekleme eğilimindedirler. Bunun nedeni kendi grubuna mensup bireylerle daha fazla ilişki içinde olmalarıdır (Vanhanen, 1999: 57).

Bireyler arasındaki kan bağı, “*sahiplik duygusu*” ve “*akraba ırkçılığı*” besleyebilmekte (Biber, 2016: 26) ve bireyler arasındaki akrabalık derecesi arttıkça tercih edilme şansları da artabilmektedir (Vanhanen, 1999: 56). John Maynard Smith tarafından “*Kin Selection*” kavramıyla da tanımlanan bu durum (Vanhanen, 1999: 56), insanlarda doğuştan var olabilecek bir içgüdü olarak kabul edilmektedir. Bazı biyologlara göre bu içgüdü hayvanlarda da (özellikle karınca ve arı kolonilerinde) mevcuttur. Sosyal bilimlerde yer alan biyolojik ve ekolojik yaklaşımlar nepotizmi, rasyonel davranışlar sınıfı içerisinde değerlendirmekte (Özler vd., 2007: 438); akla uygun,

bilinçli ve seçilmiş bir davranış olarak tanımlamakta (Özüren ve Paksoy, 2019: 211) ve yaygın olarak görülmesini doğal olarak görmektedir (Bolat vd., 2017: 159).

Nepotizm, özellikle geleneksel bağların güçlü olduğu, aile içi yardımlaşmanın ve çıkar bilincinin öne çıktığı (Erdem vd., 2013: 176), “biz” duygusunun hâkim olduğu (İlhan ve Aytaç, 2010: 74), piyasa ekonomisi kurallarının yerleşmediği, aile-iş ilişkilerinin iç içe geçtiği az gelişmiş ülkelerde (Özüren ve Paksoy, 2019: 211) ve gelişmiş ülkelerin aile şirketlerinde daha sık görülebilmektedir (Özler vd., 2007: 438). Geleneksel bağların ve ilişkilerin daha çok önemsendiği az gelişmiş ülkelerde, kayırmacı eylemlerde bulunan bireyler, toplum tarafından itibar görebilmekte ve takdir edilebilmektedir. Bu durum nepotizmin daha sık görülmesine neden olabilmektedir (Özsemerci, 2003: 20-21).

Bazı araştırmalar, az gelişmiş ülkelerde nepotizmin ülke yönetimine de yansıtıldığını göstermektedir ve ülke yönetimine sadece bir aile egemen olmaktadır (Erdem vd., 2013: 176). Aile üyeleri yönetimi elinde tutmak ve iktidarını sürdürmek için nepotizmi bir strateji olarak kullanabilmektedirler (Özler vd., 2007: 439).

D. Örgütsel İntikam

Arapça kökenli “*intikam*” sözcüğünün Türkçe karşılığı olan “*öç*”, Türk Dil Kurumu tarafından; “*Kötü bir davranışı veya sözü cezalandırmak için kötülükle karşılık verme isteği ve işi, intikam*” olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr.18.02.2020). Temel insani bir dürtü, sosyal davranışın güçlü bir motivasyonu ve saldırganlığın birincil sebebi olan intikam (Şener, 2015: 53), bireylerin yanlış olarak algıladıkları bir davranışın karşılığı olarak, yanlış yapan kişiye planlı bir şekilde zarar vermesi ve acı çektirmesi olarak ifade edilir (Taşkın, 2019: 86).

İntikamın karakteristik yapısında; öfke, kızgınlık ve nefret olduğu söylenebilir. İntikam, her şeyden önce geçmiş odaklıdır (Şener, 2015: 67) ve bazı duyguların etkisinde kalan bireylerin; mağduriyetlerini ve itibar kayıplarını gidermek, adaleti sağlamak için; kötülüğe ve adaletsizliğe karşı vermiş oldukları önlenemez bir cevaptır (Karaca vd., 2017: 196). İntikam duygusunu tetikleyen unsurlar arasında yanlışın bilişsel olarak değerlendirilmesi vardır. Kurbanlar yapılan yanlış göz önünde bulundurarak sorumlu tutukları kişileri suçlarlar. Suçlunun eylemleri kurban tarafından; adaletsizlik, yanlış, suç ve tehdit olarak algılanması halinde kurbanın öfke duygusu tetiklenebilmektedir (Zdaniuk ve Bobocel, 2012: 640-641). Kurban kendisine karşı yapılan adaletsizliğin karşılıksız kalacağına inandığı takdirde ise tepki olarak adaletsizliğe yol açan kaynağa karşı intikama başvurabilmektedir. Kurban, kendisine verilen zarar için faili ne kadar suçlarsa öfkesi ve intikam arzusu da o kadar artabilecektir (Bedi ve Schat, 2017: 636-638). Bireyler, uyarılmamış bir adalet arzusu olan intikam aracılığıyla öfkelerini azaltmayı ve rahatlamayı amaçlamaktadırlar (Tatarlar ve Güneri Çangarlı, 2018: 592).

Sosyal bilişsel bir kavram olan “*Ahlaki Düşünce ve Eylem*” teorisine göre bireyler kendilerini haklı görmedikleri sürece intikam gibi zararlı davranışlara başvurmazlar. Bu teoriye göre bireyleri haklı çıkaran unsur, suçu suçlu ile ilişkilendirmek ve mağduriyetten suçluyu sorumlu tutmaktır. Bireyler, ahlaki açıdan yanlış olan bir eylemin “bilerek” yapıldığına karar verildiklerinde, eylemi gerçekleştiren bireyleri suçlamaya başlarlar ve onlara karşı öfke duyarlar. Bu durum, intikam için bilişsel ve duygusal arzu oluşturabilmektedir ve intikamın ahlaki bir amaca hizmet edebileceği düşünülmektedir (Bedi ve Schat, 2017: 638).

Örgütlerde eşitlik kuramının ihlal edilmesi çalışanların, intikam niyetlerini arttırabilmekte ve eşitlik kuramını ihlal edenleri cezalandırmak için harekete geçmelerine neden olabilmektedir. Çalışanlar, adaletsiz durumlara karşı duyarlı olabilmektedirler ve adaleti tekrar sağlayabilmek ve haklarını almak veya haksızlık duygularını azaltmak için intikamı bir misilleme aracı olarak kullanılabilmektedirler (Cheng vd., 2020: 1741). Çalışanlar, kendilerine zarar veren bireylerden veya örgütten, intikam alındığı takdirde adaletin ve eşitliğin tekrar sağlanabileceğini düşünebilmektedirler (Akın vd., 2012: 79).

İntikamın temel amacı, bir tür geri bildirim elde etmek, suçlu ile eşit duruma gelmek, suçlunun cezasız kalmamasını sağlamak ve “*orantisallık*” ilkesini yerine getirmektir. Mağdur, aynı veya benzer mağduriyetlerin suçlunun da yaşamasını isteyebilmekte, bekleyebilmekte ve suçluyla ancak bu şekilde eşitliği sağlayabileceğini düşünebilmektedir (Yılmaz, 2014: 91).

III. YÖNTEM

A. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, algılanan nepotizmin örgütsel intikam üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı tespit etmektir.

B. Araştırmanın Evreni, Yöntemi ve Kısıtları

Bu araştırmanın evreni bir büyükşehir belediyesinin ana hizmet binasında bulunan 400 büro çalışanından oluşmaktadır. Örneklem seçilirken tüm çalışanların çalışmaya dâhil edilmesi amaçlanmıştır fakat zaman, maliyet ve katılımcılarla birebir görüşme imkânları; geniş kapsamlı alan araştırmalarını sınırlamaktadır. Ayrıca Covid-19 salgınından dolayı 60 yaş üstü (yöneticiler hariç) ve kronik hastalığı bulunan çalışanların idari izinli sayılmaları nedeniyle 250 tane anket formu dağıtılabilmektedir. 25.10.2020- 25.11.2020 tarihleri arasında dağıtılan bu anket formlarından 219 tanesi geri toplanabilmektedir. Toplanan anket formlarından 15 tanesi güvenilir ve tam olarak doldurulmadığı için örneklem dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak anket formunu dolduran 204 kişi çalışmanın örneklemine oluşturmuştur.

Yapılan hesaplamalarda örneklem %95 güven aralığı ($\sigma=0.05$), örneklem hatası $H=\pm 0.05$ ve oranlar $p=0.5$; $q=0.5$ için 196 olarak belirlenmiştir. Anketi dolduran 204 çalışanın evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu değerlendirilmektedir. Verilerin toplanmasında basit tesadüfi ve yüz yüze anket yöntemiyle çalışanlara anket formları dağıtılmıştır. Katılımcılara bilgilerin gizli tutulacağı ve sadece akademik çalışma için kullanılacağı hem sözlü hem de anket formuna yazılarak ifade edilmiştir.

C. Araştırmada Kullanılan Ölçekler, Model ve Hipotez

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmış olup, ölçekte bulunan sorular 5’li Likert yöntemiyle (1) kesinlikle katılmıyorum ile (5) kesinlikle katılıyorum aralığında derecelendirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu toplam 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, çalışanların demografik özelliklerini belirlemek için toplam 8 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, kurumdaki birim ve kurumdaki pozisyondan oluşmaktadır. Katılımcılar, “kurumdaki biriminiz” ve “kurumdaki pozisyonunuz” sorularını, bazı birimlerde tek bir pozisyonun olması veya bazı pozisyonların tek bir birimde olması ve katılımcının dolaylı olarak kimliklerinin ortaya çıkacağı endişesiyle boş bırakmışlardır. Bu nedenlerden dolayı bu iki madde analiz sürecinde değerlendirmeye alınmamıştır.

İkinci bölümde, çalışanların intikam niyetlerini belirlemek için toplam 5 sorudan oluşan, Wade (1989) tarafından geliştirilen ve Akın ve arkadaşları (2012) tarafından Türkçeye uyarlanıp, geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan İntikam Ölçeği kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde, çalışanların nepotizm algılarını ölçmek için toplam 13 sorudan oluşan, Asunakutlu ve Avcı (2010)’nın, Ford ve McLaughlin (1985) ile Abdalla, Maghrabi ve Raggad (1998)’dan Türkçeye uyarladığı, Turhan’ın (2016) kendi çalışmasında kullanıp geçerlilik ve güvenilirlik analizi yaptığı Nepotizm Ölçeği kullanılmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Hipotez;

H1: Nepotizmin örgütsel intikama etkisi vardır.

D. Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi

Geçerlilik analizi, bir ölçme aracının ölçülmek istenen özelliği doğru bir şekilde ölçebilme derecesidir (İslamoğlu ve Almaçık, 2016: 157). Güvenirlilik analizi ise bir ölçüm aracının ne derece tutarlı ölçüm yaptığını göstermektedir. Kullanılan ölçüm aracının çeşidine bağlı olarak farklı güvenirlilik analiz yöntemleri kullanılmaktadır. Sosyal bilimlerde en fazla iç tutarlılık güvenirliliği üzerinde durulmaktadır. İç tutarlılık güvenirliliği, ölçme aracında yer alan maddelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek için kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 331). Bu kapsamda önceki çalışmalarda kullanılmış, geçerlilik ve güvenirlilik analizleri yapılmış Nepotizm Ölçeğinin ve İntikam Ölçeğinin doğrulunu teyit etmek için, Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları, Ortalama Açıklanan Varyans (AVE), Bileşik Güvenirlilik (CR) ve Cronbach Alpha (α) Değerleri

Değişkenler	χ^2 / (df)	RMSEA	TLI	GFI	CFI	α
Algılanan Nepotizm	2,279	,078	,936	,874	,969	,954
Örgütsel İntikam	1,132	,018	,995	,981	,985	,839

Tablo 1’de yer alan sonuçlar incelendiğinde, algılanan nepotizmin kabul edilebilir uyum indeks değerlerine sahip olduğu görülmektedir [Kabul edilebilir düzeydeki uyum indeks değerleri: χ^2 /df \leq 4-5; RMSEA = 0,06-0,08; TLI = 0,90-0,94; GFI = 0,85-0,89; CFI \geq 0,95; (Byrne, 2016; Meydan ve Şeşen, 2015:37)]. Örgütsel intikamın ise iyi uyum indeks değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir [İyi uyum indeks değerleri, sırasıyla: χ^2 /df = \leq 3; RMSEA = \leq 0,05; GFI \geq 0,90; TLI \geq 0,95; CFI \geq 0,97 (Byrne, 2016; Meydan ve Şeşen, 2015: 37)]. Algılanan nepotizme ilişkin elde edilen cronbach alpha (α) değeri, 0,954 örgütsel intikamın ise 0,839’dur.

E. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Anket çalışmasına katılım gösteren çalışanların yaş dağılımına bakıldığında; %3,4’ünün 18-25 yaş aralığında, %11,8’inin 26-30 yaş aralığında, %23’ünün 31-35 yaş aralığında, %30,9’unun 36-40 yaş aralığında, %18,1’inin 41-45 yaş aralığında, %8,3’ünün 46-50 yaş aralığında, %2,5’inin 51-55 yaş aralığında ve %2’sinin 56 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Anket çalışmasına katılım gösteren çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında %27,5’inin kadınlardan, %72,5’inin de erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Diğer taraftan medeni durumlarına bakıldığında %70,6’sının evli, %29,4’ünün bekâr olduğu görülmektedir. Öte yandan eğitim durumlarına bakıldığında; %3,9’unun ilk ve ortaöğretim, %32,4’ünün lise, %18,6’sının ön lisans, 36,8’inin lisans, %7,8’inin yüksek lisans ve %0,5’inin doktora mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Bunlarla birlikte kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında; %24’ünün 0-5 yıl, %33,3’ünün 6-10 yıl, %24’ünün 11-15 yıl, %10,3’ünün 16-20 yıl, %7,4’ünün 21 ve üzeri yıllarda kurumda çalıştıkları görülmektedir. Son olarak toplam çalışma sürelerine bakıldığında; %12,7’sinin 0-5 yıl, %27’sinin 6-10 yıl, %27 yedisinin 11-15 yıl, %18,1’inin 16-20 yıl, %11,8’inin 21-25 yıl ve %3,4’ünün 26 ve üzeri yıl iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Yaş	1							
2.Cinsiyet	,017	1						
3.Medeni Durum	-,442**	-,085	1					
4.Eğitim Durumu	-,182**	-,124	-,032	1				
5.Kurumdaki Çalışma Süresi	,563**	,065	-,253**	-,215**	1			
6.Toplam Çalışma Süresi	,684**	,114	-,365**	-,088	,775**	1		
7.Algılanan Nepotizm	,095	-,006	-,136	-,105	,019	,049	1	
8.Örgütsel İntikam	,096	-,092	-,069	-,091	,077	,074	,490**	1

Basit korelasyon analizi ile nepotizm ile örgütsel intikam arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde nepotizm ile örgütsel intikam arasında pozitif yönlü orta düzey (**,490****) bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel İntikam	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	B	Standart Hata	β	t	P
Bağımsız Değişken: Algılanan Nepotizm	,490*	,240	,236	63,765	,482	,060	,490	7,985	,000

Nepotizmin örgütsel intikam üzerindeki etkisini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 3 incelendiğinde nepotizm, örgütsel intikamdaki toplam varyansın %24'ünü açıklamaktadır ve örgütsel intikamın %24'ünün nepotizme bağlı olduğu görülmektedir. Nepotizm değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik değişimin örgütsel intikam değişkeninde .482'lik bir değişime neden olacağı söylenebilmektedir. Bu durumda **H1** hipotezi desteklenmektedir.

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

Güç kaynaklarını elinde bulunduran yöneticilerin akrabalarına; istihdam, terfi, ödül, ceza, öncelik verme gibi işlemlerde ayrıcalık tanımaları adaletsizliğe yol açabilmektedir. Nitekim diğer çalışanların hakları bir takım ilişkiler vasıtasıyla kayırlan çalışanlara aktırılabilir. Bu aktarıma şahitlik eden diğer çalışanlar; hayal kırıklığına uğrayabilmekte, güçsüz olduğunu hissedebilmekte ve adaletsizliğe uğradığını düşünebilmektedir. Buna bağlı olarak intikam duyguları tetiklenebilmektedir.

İntikam duygusu tetiklenen çalışanlar, kendi çıkarları doğrultusunda hareket edebilmektedirler; örgütün çıkarlarına, yasalara, normlara, değerlere, müşterilere, çalışma arkadaşlarına, malzemelere, ürünlere bilinçli bir şekilde zarar verebilmektedirler. Bunların yanında; kurallara uymayarak, işleri bilerek yanlış yaparak, kayıran ve kayırlan hakkında yıkıcı konuşmalarda bulunarak kayırmacılığa örtülü bir şekilde tepki verebilmektedirler. Çalışanlar bunları yaparken kendilerini haklı ve yaptıklarının meşru olduğunu görebilmektedirler.

Yapılan araştırmada çalışanların kayırmacılık algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Nitekim Nepotizm Ölçeğinin frekans analizi incelendiğinde, araştırmaya katılım gösteren çalışanların %51,7'si terfilerde, %51'i eleman alım sürecinde ve %52'si ise eleman alım sürecinde örgüt dışından gelen referanslarla akraba kayırmacılığı yapıldığını ifade etmişlerdir. Bu durum, örgütün; terfi, istihdam ve yöneticilerin tercih politikasında akraba kayırmacılığının büyük oranda belirleyici olduğunu göstermektedir. Örgütte veya örgüt dışında yetkili kimselerin akrabası olan bireylerin; terfi, istihdam ve tercih edilme şansları artabilmektedir. Diğer çalışanların bu biyolojik bağdan yoksun olmaları bazı haklardan yoksun kalmalarına neden olabilmektedir.

Analiz sonuçları, nepotizmin örgütsel intikamı pozitif yönde etkilediği göstermiştir. Bu sonuç, örgütsel intikamın bünyesinde barındırdığı adaletsizlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili yapılan çalışmaların bulguları benzerlik göstermektedir. Nitekim yapılan araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütsel intikam arasında negatif yönlü (Polatçı ve Özçalık, 2015; Arslaner vd., 2014; Yavuz ve Güçer, 2021; Karacaoğlu ve Yörük, 2012) bir ilişki tespit edilirken, nepotizm ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü (Malisetty ve Kumari, 2017; Özüren, 2017) bir ilişki tespit edilmiştir. Yöneticilerin akrabalarına; işe alımlarda, terfilerde, işlemlerde, cezalarda veya ödüllerde ayrıcalık tanımaları, diğer çalışanlar tarafından adaletsizlik olarak algılanabilmekte, intikam niyetlerini tetikleyebilmekte, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına başvurmalarına yol açabilmekte ve dolayısıyla örgütten intikam almaya çalışabilmektedir. Bunlarla birlikte nepotizm çalışanların işten ayrılma niyetini arttırabilmekte, kariyer düzleşmesi yaşamalarına yol açabilmekte (Bolat vd., 2017), iş stresine neden olabilmekte, iş tatminini azaltabilmekte (Büte, 2011b), örgütsel muhalefete yol açabilmekte (Özüren ve Paksoy, 2019), örgüte olan güveni azaltabilmekte ve örgütsel güven boyutlarından en çok kuruma olan güveni azaltabilmektedir (Alper Ay ve Oktay, 2020). Örgüte güveni azalan çalışanlar üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunabilmektedirler (Gerçek, 2017). Başka bir ifade ile örgüte güven duymayan çalışanların örgütsel intikam davranışlarında bulunabilmektedirler. Bunlarla birlikte örgütlerde istirmacı yönetim anlayışının benimsenmesi çalışanların intikam niyetini arttırabilmektedir (Seçkin, 2021). Dolayısıyla örgütlerde, adaletsizliği bünyesinde barındıran akraba kayırmacılığı gibi uygulamaların görünmesi; örgütlerin refahını ve diğer çalışanları olumsuz etkileyebilmektedir. Diğer çalışanları; kayırandan, kayırlıdan ve bu ortamı hazırlayan örgütten intikam almaya yöneltebilmektedir. Bu durumdan; örgüt, yöneticiler, çalışanlar olumsuz olarak etkilendiği gibi dolaylı olarak toplum da sosyal ve ekonomik olarak etkilenebilmektedir. Ayrıca örgütlerin küreselleşen rekabet ortamında zayıf kalmasına, sahip olduğu kaynakları ve özellikle insan kaynağını verimli ve etkili bir şekilde kullanamamasına, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine zamanında ve istenilen seviyede cevap verememesine yol açabilmektedir.

Örgütlerin ve toplumun bu tür sorunlarla karşılaşmaması için şu önerilerde bulunabilir:

- İşe alımlarda etkin ve şeffaf sınav yöntemi kullanılmalı; İŞKUR, özel istihdam büroları veya üniversiteler gibi profesyonel kuruluşlardan yardım alınmalıdır. Çalışanların akrabalık derecesinden ziyade bilgi, beceri ve birikimleri ölçülmelidir.
- Örgütler kurumsallaşmaya önem vermeli ve profesyonel yöneticiler istihdam etmelidirler.
- Tüm çalışanlara; işlem, kaynak, yetki, ödül, ceza veya işten çıkarmalarda eşit davranılmalıdır. Akrabalık bağından veya referanslardan ziyade liyakat, performans ve deneyim belirleyici olmalıdır.
- Yasal düzenlemelere ek olarak örgütler yazılı veya yazılı olmayan kurullarla kayırmacılığın önüne geçmelidir.
- Toplum, yöneticiler ve çalışanlar; kayırmacılık hakkında bilgilendirilmeli, hak ve ahlak kavramlarına zarar verdiği ifade edilmelidir.
- Yöneticiler, belediyelerde yerel seçimlerle birlikte yönetimin değişebileceği veya başka bir siyasi partiye geçebileceği dikkate almalı ve kayırmacılığa başvurmamalıdır. Aksi takdirde bugün kayırılan akrabalar, yönetimin değişmesiyle birlikte mağdur pozisyonuna geçebilir. Bu durum siyasi kan davasına dönüşebilir ve her yönetim veya siyasi parti değiştiğinde kayırılan ve mağdur yer değiştirebilir.

Bütün araştırmalarda olduğu gibi bu çalışma da bazı kısıtlara sahiptir. Alan araştırması maliyet ve zaman gerektirdiğinden bir büyükşehir belediyesi ile sınırlandırılmıştır. Yöneticilerin farklı yönetim tarzlarından, yerel yönetimdeki siyasi ve bölgesel farklılıklardan dolayı araştırmamız genelleştirilememektedir. Bu nedenle bundan sonraki çalışmalar farklı belediyelerde veya özel sektörde faaliyet gösteren farklı örgütlerde yapılabilir. Bunlarla birlikte; psikolojik sermayenin, zorunlu vatandaşlık davranışlarının, örgütsel dışlanmanın ve örgütsel muhalefetin örgütsel intikam üzerine etkisi incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Akçin, K. (2019).** Kronizm, Örgütsel Sapma Davranışını Tetikler mi? Bir Yerel Yönetim Çalışması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 1330-1345.
- Akın, M., Özdevecioğlu, M., & Ünlü, O. (2012).** Örgütlerde İntikam Niyeti Ve Affetme Eğiliminin Çalışanların Ruh Sağlıkları ile İlişkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 77-97.
- Akuffo, I., & Kivipöld, K. (2020).** Influence of Leaders' Authentic Competences on Nepotism-Favouritism and Cronyism. *Management Research Review*, 43(4), 369-386.
- Alper Ay, F., & Oktay, S. (2020).** Etik çöküşe yol açan nepotizm ve uygulamalarının örgütsel güvene etkisi: Bir üniversite hastanesinde hekimler ve hemşireler üzerine araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 13(1), 135-168.
- Arslaner, E., Erol, G., & Boylu, Y. (2014).** Konaklama İşletmelerinde Nepotizm Ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 62-77.
- Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2010).** Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., Janssen, P. P., Van Der Hulst, R., & Brouwer, J. (2000).** Using equity theory to examine the difference between burnout and depression, *13(3)*, 247-268.
- Bedi, A., & Schat, A. (2017).** Employee Revenge Against Uncivil Customers. *Journal of Services Marketing*, 31(6), 636-649.
- Biber, M. (2016).** *Kamunun Etik Çıkmazı: "Kayırmacılık"*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Bolat, O., 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), 157-180.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2008).** Old faces, new places: Equity theory in cross-cultural contexts. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 29-50.
- Bryne, B. M. (2016).** *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. 3rd edition, New York: Routledge
- Bülbül, G. (2018).** *Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerindeki Etkisinin Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması Üzerinden İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, Ankara.

Büte, M. (2011a). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 383-404.

Büte, M. (2011b). Nepotizm ve iş tatmini ilişkisinde iş stresinin aracı rolü var mıdır?. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 175-184.

Cheng, B., Guo, G., Tian, J., & Shaalan, A. (2020). Customer Incivility and Service Sabotage in The Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1737-1754.

Çetinkaya, A., & Sanioglu Tanış, Z. (2017). Örgütlerde Kayırmacılığın İş Yükü Algısına Etkisi: Konya Kamu Kurumları Araştırması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 607-618.

Çetinkaya, F. F., Şener, E., & Korkmaz, F. (2017, Aralık). Aile İşletmeleri Ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma. *PESA Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, 3(4), 119-133.

Dalkıran, B. (2018). Örgütlerde Nepotizm İle İntikamcı Davranış Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Disley, P., Hatton, C., & Dagnan, D. (2009). Applying equity theory to staff working with individuals with intellectual disabilities. *Journal of intellectual and developmental disability*, 34(1), 55-66.

Erdem, B., Ceylan, U., & Saylan, U. (2013). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 171-197.

Gerçek, M. (2017). Etik İklim Ve Örgütsel Güvenin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Journal of International Social Research*, 10(51), 953-963.

Griffeth, R. W., & Gaertner, S. (2001). A Role for Equity Theory in the Turnover Process: An Empirical Test 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(5), 1017-1037.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe- Yöntem- Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

İlhan, S., & Aytaç, Ö. (2010). Türkiye'de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal Ve Kültürel Yapının Rolü. R. Erdem (Ed.), *Yönetim Ve Örgüt Açısından Kayırmacılık Kitabı İçinde* (s. 61-84). İstanbul: BETA.

İslamoğlu, A. H., & Alnıaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: BETA Yayınevi.

Jones, R., & Stout, T. (2015). Policing Nepotism and Cronyism Without Losing the Value of Social Connection. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 2-15.

Karaca, M., Çakı, C., & Doğan, H. (2017). Yerel Medya Çalışanlarının Örgütsel İntikam Davranışları Üzerine Nitel Bir Çalışma: Malatya Örneği. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 193-216.

Karaca, N. (2021). *Algılanan Nepotizm, Kronizm ve Partizanlığın Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.

Karacaoğlu, K. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(3), 43-64.

Kavasoğlu, İ., & Yenel, İ. (2018). Hakemlerin Gözünden Futbolda Kayırmacılık. *International Journal of Human Sciences*, 15(4), 2458-9489.

Kaygısız, E. G., Çelik, A., & Kaplan, M. (2018). Aile İşletmelerinde Kayırmacılığın Bilgi İfşa Üzerine Etkisi: Konya İlinde Bir Araştırma. *Journal of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 5(27), 2997-3005.

Khatri, N., & Tsang, E. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 43, 289-303.

Lokaj, A. (2015). Nepotism as a Negative Factor in Organization Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(2), 9-13.

Malisetty, S., & Kumari, K. V. (2017). Detention, Nepotism and Truancy as Predictors of Workplace Deviance in Service Organizations: India's Experience. *Indian Journal of Public Health*, 8(4), 1-6.

Meriç, E., & Erdem, R. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 19(3), 467-498.

Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*. 2.basım, Detay Yayıncılık, Ankara

Nordhall, O., & Knez, I. (2018). Motivation and Justice at Work: The Role of Emotion and Cognition Components of Personal and Collective Work Identity. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-12.

Oktay, C. (1983). *Yükselen İstемler Karşısında Türk Siyasal Sistemi Ve Kamu Bürokrasisi*. İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınları.

Oren, L., Tziner, A., Nahshon, Y., & Sharoni, G. (2013). Relations Between OCBS, Organizational Justice, Work Motivation and Self- Efficacy. *Amfiteatru Economic Journal*, 15(34), 505-516.

Özkanan, A., & Erdem, R. (2014). Yönetim Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(20), 179-206.

Özkanan, A., & Erdem, R. (2015). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 7-28.

Özler, H., Ergun Özler, D., & Eren Gümüştekin, G. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(17), 437-450.

Özsemerci, K. (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*. T.C. Sayıştay Başkanlığı. Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.

Özüren, Ü. (2017). *Tekstil işletmelerinde nepotizm uygulamalarına bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlar ve sonuçları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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.

Ravetti, C., Sarr, M., Swanson, T., & Munene, D. (2017). *Discrimination and favouritism among workers: union membership and ethnic identity* (No. 57-2017). Centre for International Environmental Studies, The Graduate Institute.

Safina, D. (2015). Favouritism and Nepotism in an Organization: Causes and Effects. *Procedia Economics and Finance*, 23, 630-634.

Seçkin, Ş. N. (2021). İstismarcı Yönetim ve İntikam Niyeti: Mağduriyet Algısının Aracı, Sürekli Öfkenin Düzenleyici Rolü. *İnönü University International Journal of Social Sciences (INIJOSS)*, 10 (1), 135-151.

Sökmen, A., Bilsel, M. A., & Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.

Şener, E. (2015). *Örgütsel İntikam*. İstanbul: Beta.

Taşkın, P. (2019). Eğitim Örgütlerinde İstismarcı Yönetim ve Örgütsel Öç Alma Davranışı Arasındaki İlişki. *Yaşadıkça Eğitim*, 33(1), 85-99.

Tatarlar, C., & Güneri Çangarlı, B. (2018). İntikam mı Affetme mi? Örgütsel Yaşamda Çok Bilinmeyenli Bir Denklem. *Ege Akademik Bakış*, 18(4), 591-603.

Tunçbilek, M., & Akkuş, A. (2017). Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(3), 169-197.

Turhan, R. (2016). *Nepotizm, Kronizm ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tytko, A., Smokovych, M., Dorokhina, Y., Chernenko, O., & Stremenovsky, S. (2020). Nepotism, Favoritism and Cronyism as a Source of Conflict of Interest: Corruption or Not? *Amazonia Investiga*, 9(29), 163-169.

Tziner, A., Fein, E. C., Kim, S.-K., Vasiliu, C., & Shkoler, O. (2020). Combining Associations Between Emotional Intelligence, Work Motivation, and Organizational Justice With Counterproductive Work Behavior: A Profile Analysis via Multidimensional Scaling (PAMS) Approach. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-18.

Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2019). Do Trustful Leadership, Organizational Justice, and Motivation Influence Whistle-Blowing Intention? Evidence From Federal Employees. *Public Personnel Management*, 48(1), 56-81.

Uncu, F., & Şalvarcı Türel, N. (2017). Küçük Ve Orta Büyüklükteki Hizmet İşletmelerinde Kayırmacılık Algısı: Isparta İli Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 524-541.

Uz, A. (2011). Anayasal Bir Hak Olarak Kamu Hizmetine Girme Hakkı Ve Liyakat İlkesi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(1), 59-94.

Vanhanen, T. (1999). Domestic Ethnic Conflict and Ethnic Nepotism: A Comparative Analysis. *Journal of Peace Research*, 36(1), 55-73.

Vveinhardt, J., & Sroka, W. (2020). Nepotism and Favouritism in Polish and Lithuanian Organizations: The Context of Organisational Microclimate. *Sustainability*, 1-23.

Yavuz, H., & Güçer, E. (2021). Nepotizm-Örgütsel Adalet Algısı İlişkisinde Rekreatif Aktivite Tercihlerinin Rolü. *Journal of Recreation and Tourism Research/JRTR*, 8(3), 355-372.

Yıldız, G. (2017). Siyaset Sosyolojisi Boyutuyla Türkiye'de Siyasal Kayırmacılık. *Akademik Bakış Dergisi*(62), 429-439.

Yılmaz, Ö. (2014). Algılanan Mağduriyetin Affetme Eğilimi Ve İntikam Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *AKÜ İİBF Dergisi*, 16(1), 87-105.

Yusof, S., & Puteh, F. (2017). Favoritism and Job Performance in Family-Owned Business: Effect of Leadership Style. *International Social Sciences Academic Conference (ISSAC 2017)* (s. 18-23). Jakarta: MNNF Publisher.

Zdaniuk, A., & Bobocel, D. (2012). Vertical Individualism and Injustice: The Self-Restorative Function of Revenge. *European Journal of Social Psychology*, 42, 640-651.