

ETİK PROBLEM OLARAK KURUMLARDA ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK

Mehmet Yazıcı ¹

Serhat Can ²

Received Date (Başvuru Tarihi): 09/06/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 09/09/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/12/2020

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Kayırmacılık,
nepotizm,
klonizm,
klientalizm,
örgütsel adalet,
örgütsel performans,
iş tatmini,
örgütsel sessizlik

Kayırmacılık, kurumlarda en çok rastlanılan etik ahlak ve örgütsel davranış problemlerindedir. Kayırılanın kim olduğu kayırmacılığın türlerini belirlemekte; kayırılan karar verici durumunda olanların akrabası ise kayırmacılık, 'Nepotizm' adını almakta, eş-dost çevresinden ise 'Kronizm' adını almaktadır. Klientalizm, literatürde siyasi kayırmacılığın karşılıklı menfaat içerisinde oluşması anlamına gelmekte, genelde siyasi alanda yerini bulmaktadır. Özel örgütlerde klientalizmle ilgili kavramsal bir yaklaşıma rastlanılmamış olup; klientalizmi özel işletmelere uyarlamaya çalıştığımızda, karar verici konumunda olan yöneticilerin dış alemde işletmenin faaliyetiyle bağlantılı kurdukları ilişkilerde şirketin çıkarlarından çok şahsi maddi ve politik çıkarları doğrultusunda hareket etmeleridir' gibi bir tanımlama yapabilmektedir. Makalede kayırmacılığın türleri, boyutları ve nedenleri ele alınarak, Türkiye'de son 20 yılda yapılan araştırmalar literatür taramasına dahil edilmiştir.

ORGANIZATIONAL FAVORITISM AS AN ETHICAL PROBLEM IN INSTITUTIONS

ABSTRACT

Keywords

Favoritizm,
nepotizm,
clonism,
clientalism,
organizational justice,
organizational performance,
job satisfaction,
organizational silence

Favoritism is one of the most common ethical moral and organizational behavior problems in institutions. Who is favored determines the types of nepotism; relatives of those who are in the position of favored decision makers are called 'Nepotism', and from their peer-friendly circle is called 'Chronism'. Clientalism means that political nepotism is in mutual interest in the literature, it usually take place in the political field. No conceptual approach to clientalism has been found in private organizations; When we try to adapt the clientalism to private firms, it is possible that the managers who are in decision-making in the direction of their personal interests rather than the interests of the business. In this study, types of favoritism, dimensions and causes are examined in accordance with the 20 years literature.

Citation: Yazıcı, M. & Can, S. (2020), Etik Problem Olarak Kurumlarda Örgütsel Kayırmacılık, ARHUSS, (2020), 3(2):212-244.

¹ Prof. Dr., Bursa Teknik Üniversitesi, mehmet.yazici@btu.edu.tr

² İstanbul Ticaret Üniversitesi Doktora Öğrencisi,

1. GİRİŞ

TDK sözlüğü etiği töre bilimi, ahlaki ve çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü olarak tanımlarken, ahlak bilimini ise “yarar, iyi, kötü gibi sorunları inceleyen, törelere dayanan bir davranış yasası geliştiren, hangi davranışın iyi ve hangisinin kötü olduğu gibi sorunları kendine konu edinen bilim” olarak tanımlamıştır (TDK, 2020).

Frank Navran’a göre etik değerler, sahip olduğumuz temel inançlardır. (Navran, 2005). Etik değerler, neyin doğru, iyi ve adil olduğunu tanımlamak için kullandığımız ilkelerdir. Doğruyla yanlış, iyiyle kötüyü birbirinden ayırt etmemizde bize yol gösterirler, davranış standartlarımızı oluştururlar. Yasalar açık ve net olarak tanımlanmış herkese karşı uygulanan zorlayıcı, uyulmaması halinde yaptırımı olan düzenlemelerdir. Etik ise bizim davranışlarımızı düzenlerken seçimlerimizi yansıtan ancak yasal yaptırımı olmayan ilkelerdir.

Etik ahlak problemleri nedeniyle yaşanan ekonomik kaybın ölçülmesi üzerine çeşitli araştırmalar yapılmakla birlikte kesin bir rakam ortaya konulması mümkün görünmemektedir. Kurumsallıkta sürekliliğin sağlanmasında güven ve itibarın esas olması nedeni ile etik uygulamaların önemi yüksek olup etik bir yapı olmaksızın sosyal ilişkilerin ve ekonominin sağlıklı şekilde çalışması mümkün değildir. Yanlış bir algının ürünü olarak ise yalnızca yasalara uygun davranmak etik davranmak anlamına da gelmemektedir.

Bu çalışmada, bir etik problem olarak kayırmacılık ile ilgili Türkiye’de son 20 yılda yapılan araştırmalar literatür taramasına dahil edilmiştir. Bu kapsamda taranan yabancı literatürde konuyla alakalı olarak sıkça Türkiye’de yapılmış araştırmalara atıflar yapıldığı gözlemlenmiştir. Yapılan atıfların fazlalığı ülkemizde konu hakkında araştırmaların bir hayli fazla olduğunu, kayırmacılığın daha çok örgütsel adalet, örgüt performansı, iş tatmini, işten ayrılma, örgütsel sessizlik gibi konularla olan ilişkisini araştırmaya bazen de bu ilişkiyi araştırırken araştırmacıların, öz güvenlik, yeterlilik gibi aracı düzenlemelerin de rolünü araştırmaya dahil ettiklerini ortaya koymaktadır.

2. KAVRAMSAL OLARAK ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK

Kayırmacılık, işi iyi yaptığı için değil, daha çok onaylanan bir grupta yer aldığı için ya da bazı dıştan gelen üyelik veya kişisel hoşlanmalar nedeniyle bir kişiyi onaylamaktır

(Budak ve İрге, 2019). İngilizce’de bu kavram ‘Favoritism’ olarak geçmektedir. ‘Favoritism’, Oxford sözlükte ‘Bir kişiye diğerlerinizi sevdiğinizden dolayı adil olmayacak şekilde davranmak’ olarak tanımlanmaktadır (Oxford Dictionary, 2020). TDK (2017) kayırmacılığı; ‘Belli bir birey, küme, düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp yan tutma’ şeklinde tanımlanmaktadır. Bramouille ve Goyal ise (2011) sosyal bir grubun üyesi olan kişinin, grubun dışında kalan diğerine iş, sözleşme ve kaynak sağlanması bakımından tercih edilmesi durumuna kayırmacılık demiştir. (Ekinci, 2017) Bir yozlaşma türü olan kayırmacılığı Oktay (1983) ise; ‘Aynı okulda okumuş olmak, aynı memleketten olmak, aynı siyasal düşünceyi paylaşmak’ gibi ölçütlerin ön plana çıkartılarak, evrensel değerlendirme ölçütlerinin geri plana atılması hali olarak ifade etmiştir (Akan & Zengin, 2018). Sayılı ve Kızıldağ ise (2007), örgütsel hayatta gayri etik davranışlar olarak düşündüğü kayırmacılığı; “Tinsel – duygusal nitelikteki duygusal bağlılıklar ve yükümlülüklerle görevlilerin yakın çevresine ya da birtakım kişilere ayrıcalıklı davranmasıdır” olarak belirtmiştir (Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013).

Örgütsel ve yönetsel anlamda kayırmacılık ise, genel ve geniş anlamıyla, kamu görevlerine yapılan atamalarda ve terfilerde akrabalık (nepotizm) veya tanıdık-dost (kronizm) ilişkilerine ya da siyasi veya din temelli ortaya çıkan gruplara öncelik verilmesi; kamu kaynaklarının siyasi iktidara yandaş, seçmen kesimlerini kayıracak biçimde yönlendirilmesi (klientalizm) gibi anlamlara gelmektedir (Akan ve Zengin, 2018). Özkanan ve Erdem ise (2014) “çok temel bir gözlemle dahi fark edilebilen; her pozisyondan insanın yakınlık görüşü üzerinden bir ilişki bağlamı kurduğu; resmi ve sosyal ilişkileri bu informal kanallar üzerinden görmeye çalıştığı bir uygulamayı ifade etmektedir” olarak görmektedir kayırmacılığı. Araslı ve Tümer’e göre (2008) istihdam, kariyer ve çalışanla ilgili kararlarda akrabalara, arkadaşlara ve meslektaşlara özel imtiyaz sağlanması durumu kayırmacılığı tarif etmektedir. Araslı ve Tümer, kayırmacılık olgusunun üzerinde bireysel seviyede inceleme yaparken, Abdalla ve diğerleri (1985) yönetim seviyesinde çalışmalar yapmışlardır (Akuffo ve Kivipold, 2020).

Kayırmacılığın yaygın olduğu kurumlarda ‘kayıran’ ve ‘kayırlan’ diye iki taraf bulunmaktadır. Bu ilişki dikey ve hiyerarşik bir yapı göstermekte olup; ‘kayıran kişi’, kollayan, gözetilen kişi olarak hiyerarşinin tepesinde yer alırken, kayırlan ise korunan ve gözetilen, işleri kolaylaştırılan ve kayırana göre hiyerarşik olarak alta bulunan kişidir.

Kayıran kişi ile kayırılan kişi arasındaki ilişki minnet ve itaat ilişkisinin oluşması hiyerarşinin kuvvetlenmesine yol açmaktadır. Bu sistem içerisinde ne bildiğinin değil kimi tanıdığının önemi vardır görüşü egemen olmaya başlamaktadır.

Kayırmacılık (Favoritizm) kavramı ve türlerine dair yapılan tanımlamaların toplumdan topluma farklı şekillerde ifade edildiği ve zaman içerisinde anlam kaymalarına uğradığı görülmektedir (Demirtaş ve Demirbilek, 2019). Literatürde kayırmacılık, nepotizm ve diğer kavram kronizm birbirine karıştığı gözlemlenmiştir. Ayrımcılık; aile bireylerini kapsadığında “nepotizm”, arkadaş ve tanıdıkları kapsadığında “kronizm”, politik veya din kaynaklığı yandaşlığı kapsadığında “patronaj”, politik açıdan seçmen tabanını kapsadığında ise “klientelizm”, şeklinde adlandırılmaktadır (Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013).

Kayırmacılığın, örgütlerde çok çeşitli olumlu veya olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Nepotizm kavramını açıkladığım bölümde nepotizmin ağırlıklı olarak kayırmacılığın olumlu ve olumsuz yanlarını belirten araştırmacı ve yazarların görüş ve fikirlerine yer verilecektir. Yapılan akademik çalışmalarda kayırmacılık çeşitleri üzerine Şekil 1’deki gibi bir klasifikasyon yapılabilir.

Şekil 1. Kayırmacılık Çeşitleri



Kaynak: (Özkanan ve Erdem, 2014: 185)

Yukarıdaki tabloda eksik kalan kayırmacılık türlerinden biri de cinsel ayırım gözeterek örgütlerde cinsler arası ayrımcılık olarak nitelendirebileceğimiz ‘cinsiyet

kayırmacılığı'dır. Cinsiyet ayrımcılığı, adam kayırmacılığın altında ayrı bir tür olarak gösterilmesinde fayda bulunmaktadır. **Emek piyasasına yönelik ücret eşitsizliklerinin başında cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği gelmektedir.** Kadınlar, erkeklerle aynı koşullarda çalışmalarına rağmen düşük ücret almaktadırlar. TÜİK 2017 araştırmasına göre ülkemizde aynı işi yapan kadınlar ve erkekler arasında ücret farkı %20 olarak belirlenmiştir (TÜİK, 2017). Yapılan çoğu iktisadi araştırmalara konu olan bu ayrımcılık türü, dünyada en fazla görülen ayrımcılık türlerinden olup özellikle ücret gibi özlük hakları başta olmak üzere çeşitli örgütsel insan kaynakları uygulamalarında kendini göstermektedir.

Kayırmacılık ile ilgili Türkiye'de yapılan çalışmalar aşağıdaki tablolarda listelenmiştir:

Tablo 1. Kayırmacılık ile İlgili Türkiye'de Yayınlanan Kitaplar

Yazar/Yazarlar	Kitap Adı
Editör: Ramazan Erdem (2010)	Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık
Bilge Timuçin Ekinci (2016)	Vekalet Teorisi ve Kayırmacılık
Murad Biber (2016)	Kamunun Etik Çıkmazı 'Kayırmacılık'

Tablo 2: Yabancı Literatürde Kayırmacılık Üzerine Yapılan İnceleme ve Araştırmalar

Yazarlar/Araştırmacılar	Araştırma/İnceleme Konuları
Abdalla ve Diğ. (1998)	Nepotizm Algısının Ölçülmesi
Bellow (2003)	Nepotizme Övgü
Ford ve Mclaughlin (1986)	Nepotizm
Joffe (2004)	Nepotizm
Vanhanen (1999)	Etnik Nepotizm
Khatri ve Sang (2003)	Örgütlerde Kronizm
Khatri ve diğ (2006)	Kronizmin Kültürel Analizi
Asslander ve Hudson (2017)	Kronizm ve Nepotizm (Kültürel Fenomen)
Ponzo ve Vincenzo (2011)	İşe Alımda Kayırmacılık Modeli

Ponzo ve Scoppo (2010)	İtalya'da Kayırmacılık
Davis (2003)	Amerikan Kronizmi:
Johnson ve Mitton (2003)	Kronizm ve Sermaye Kontrolü Malezya Örneği
Akuffo ve Kivipold (2020)	Nepotizm, Kayırmacılık ve Kronizm Liderlik Etkileri
Liu ve diğ. (2015)	Aile şirketleri ve Nepotizm
Sabbi (2015)	Algılanan Kayırmacılık ve Örgütsel Vatandaşlık
Safina (2015)	Örgütlerde Kayırmacılık ve Nepotizm
Sroka ve Vveinhardt (2018)	Nepotizm ve Çelik Endüstrisi (Araştırma)

Tablo 3. Türkiye'de Kayırmacılık Konulu Yapılan Araştırmalar ve Çalışmalar

Araştırmacı/lar	Araştırma Konusu	Yazın Türü
Polat ve Kazak, 2014	Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet	Makale
Demirtaş ve Demirbilek, 2019	Kayırmacılık ve Örgütsel Adalet	Makale
Karacaoğlu ve Yörük, 2012	Nepotizm ve Örgütsel Adalet	Makale
Aslaner ve Erol, 2014	Nepotizm ve Örgütsel Adalet	Makale
Demirbilek, 2018	Kayırmacılık, Örgütsel Adalet ve Güven	Doktora Tezi
Gürer ve Deniz, 2017	Kronizm ve Örgütsel Sessizlik	Makale
Çalık, 2016	Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik	Doktora Tezi
Aydın, 2016	Kayırmacılık ve Örgütsel Sessizlik	Tezi
Gürer, 2017	Algılanan Örgütsel Kronizmin Çalışan Sessizliği	Makale
Deniz ve Solmaztürk, 2016	Algılanan Örgütsel Kronizm Çalışan Sessizliği	Doktora Tezi
Hırlak ve diğ. (2018)		Makale

	Örgütsel Kronizmin Çalışan Sessizliği Üzerine Etkisi: Genel Öz-Yeterlik İnancının Aracılık Rolü	Makale
Özer ve diğ., 2018	Kronizm ve Örgütsel Performans	Makale
Polat, 2019	Nepotizm ve Üretken Karşıtı İş Davranışları	Doktora Tezi
Budak ve İrge, 2019	Kurum içi Kayırmacılık ve İşe Devamsızlık	Makale
Bolat ve diğ. 2017	Nepotizm ve İşten Ayrılma	Makale
Araslı ve Tümer, 2008	Nepotizm, Kayırmacılık, Kronizm ve İş Tatmini	Makale
Büte, 2009	Nepotizm ve İş Tatmini ve İş Stresi	Makale
Savaş, 2018	Örgütlerde Kronizm, İş Tatmini ve Adalet Algısı	Doktora Tezi
İyişleroğlu, 2006	Aile Şirketlerinde Nepotizm	Makale
Asunakutlu ve Avcı, 2010	Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İş Tatmini	Makale
Dede, 2019	Aile İşletmelerinde Paternalist Liderlik ve Nepotizm	Makale
Çetinkaya ve Tanış, 2017	Örgütlerde Kayırmacılık ve İş Yükü Algısı	Makale
Çelik ve Erdem, 2012	Üniversite Personeli Kayırmacılık Algısı	Makale
İşçi ve diğ., 2013	Nepotizm ve Kurumsallaşma Düzeyi	Makale
Kurt ve Doğramacı, 2014	Nepotizmin Boyutları ve Davranış Algısı	Makale
Erden ve Ötken, 2019	Nepotizm ve Paternalist Liderlik ve İşçi Ayrımı	Makale
Gül, 2016	Kayırmacılık ve Örgütsel Sinizm	Makale
Erdem ve diğ., 2013	Çalışan Kronizm Algısı	Makale
Özkanan ve Erdem, 2015	Kayırmacılık Üzerine	Makale

Akan & Zengin, 2018	Kayırmacı Tutum ve Örgütsel Güven	Makale
Keleş, Özkan ve Bezirci (2011)	Kayırmacılık, Nepotizm ve Kronizm Türkiye Aile Şirketlerinde Örgütsel Güven Etkisi	Makale
Büte, 2011	Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerinde İK Uygulamaları Etkisi	Makale
İnan, 2015	Türkiye bağlamında babacanlık, kayırmacılık ve kadercilik değerlerinin seçme ve yerleştirme uygulamalarına etkisi	Doktora Tezi
Yücekaya, 2017	Nepotizmin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi	Doktora Tezi
Erdem ve Meriç, 2012	Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması	Makale

3. KAYIRMACILIĞIN BİR TÜRÜ OLARAK 'NEPOTİZM'

Latince "Nepot" ve İngilizce'de "Nephew" yeğen anlamına gelmektedir. İtalyanca ise "Nepotismo" olarak bilinir. Kökeni, Rönesans döneminde bazı papaların liyakate bakılmaksızın akrabalarını üst düzey işlere yerleştirme eğilimlerine dayanmaktadır (Abdalla vd., 1994; Ford ve McLaughlin, 1985; akt: Polat, 2019). Oxford sözlüğü ise nepotizmi şöyle tanımlamıştır; ailenize iyi işler almasını sağlamak veya adil olmayan faydalar sağlamak üzere gücün ve etkinin kullanılması, özellikle aileye istihdamda bulunulması (Oxford Dictionary, 2020). Webster Sözlüğü, (Merriam-Webster, 2000) nepotizmi, yeğenlere ve akrabalara rekabet özelliklerinden ziyade ilişki sebebiyle iş sağlama olarak tanımlamıştır (Araslı ve Tümer, 2008). Simon ve Tiff't'e (1966) göre, liyakata bakılmaksızın patronsal hamiliğin tahsis edilmesi nepotizm olarak tanımlanmıştır. (Littrell, 2015). Pelletier ve Bligh (2008) ise nepotizmi, işe alım ve terfi sürecinde aile üyelerine gösterilen kayırmacı davranış olarak belirlemiştir (Akuffo ve Kivipold, 2020). Özsemceri (2003) ise nepotizmi; çalışanın yetkinlik düzeyi ve tecrübeleri dikkate alınmadan istihdam edilmesi, bir üst kademe ilerlemesi, diğer işgörenlerden daha iyi şartlarda vazifede bulunmasına sahip olmasının ailesel yakınlık yüzünden kavuşması olarak tanımlamaktadır. Nepotizm daha geniş tarif edilmek istenirse, insanın genel olarak

kan bağından gelenlere içgüdüsel anlamda güven duyması sonucu elinde bulundurduğu yetkiyi, kan bağından gelen bu kişilerin ifa edeceği görevle ilgili ehil olup olmadığına bakılmaksızın onları istihdam etmesi ve bu yetkisini onlarla eşit pozisyondaki örgütün diğer üyelerinin elde edemediği ayrıcalıklardan yararlandırmak amacıyla kullanmasıdır diye tarif edilebilir (Polat, 2019). Bu tanımda akrabalara içgüdüsel olarak güven duyarak, yetkisine bağlı olarak bu kişileri liyakat esasına göre uygun olmayacak şekilde ayrıcalıklardan yararlandırılması sonucuna varabiliriz. Ancak Özler ve diğ. (2007) için nepotizm; insani duygulardan kaynaklanan bir davranış değil, akılcı bir iradeyle seçilmiş bir eylem ve örgütsel bir yönetim tarzı olarak görülmektedir. Bu tanımda yazarlar nepotizmin davranışsal boyutuna vurgu yapmışlardır.

Masters (1983), sosyal bilimlerde yer alan biyolojik/ekolojik yaklaşımlar da nepotizmin rasyonel davranışlar sınıfına girdiğini ifade etmektedir (İşçi vd., 2013) Bu görüşe göre, çevre faktörleri ve kişisel ihtiyaçlar alanı olan sosyal ekolojide nepotizm, “seçilmiş” bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Burada bahsedilen içgüdü, akrabalara duyulan içgüdüsel güven duygusu olup, nepotik davranışlardaki güdünün kökenini oluşturmaktadır.

Akraba kayırmacılığı olarak tarif edilen nepotizm Aktan’a göre (2001), geleneksel ilişkilerin yaşandığı modernleşmemiş toplumlarda çok sık görülmekle birlikte gelişmiş ülkelerin aile tipi örgütlerinde de görülmektedir (Budak ve İrge, 2019).

3.1. NEPOTİZMİN BOYUTLARI

Nepotizm; Ford ve Mc Laughin tarafından 1985 yılında geliştirilen, Abdala, Maghrabi ve Raggad tarafından ise 1998’de güncellemesi yapılan ve daha sonra Asunakutlu ve Avcı tarafından 2010 yılında yapılan bir çalışmada kullanılan ölçeğe göre “İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık, İşlem Kayırmacılığı ve Terfi Sürecinde Kayırmacılık” olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır (Çalık, 2016).

- *İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık*: Örgütlerde eleman alımı ve istihdam edip işe yerleştirme görevlendirme önemli olmakla beraber çalışanların liyakata esas teşkil eden yeterlilikleri ve aldıkları eğitimleri göz ardı edilerek aile bağları, arkadaş çevresi, memleketçilik, okul arkadaşlığı, dinsel ve politik kıstaslar ortaya çıkabilmektedir (Çetinkaya ve Tanış, 2017) Kişinin eğitimi aldığı konuda liyakat sistemine göre atanması gerekirken başka bir kişinin iş için istenilen özellikler yerine sadece kan bağı faktörüyle işe alınması klasik yönetim anlayışından beri

süregelen uzmanlaşma kavramına ters bir yaklaşımdır. Genç nesillerde bu algının oluşması neslin motivasyonunu kırıcı bir özelliktir. İnan'ın (2015), 'Türkiye Bağlamında Babacanlık, Kayırmacılık ve Kadercilik Değerlerinin Seçme ve Yerleştirme Uygulamalarına Etkisi' adındaki doktora tezinin sonuçlarına göre kültürel değer olarak görülen babacanlık, kayırmacılık ve kadercilik değerlerinin işe alım süreçlerinde algılanan adalet algısı üzerinde düzenleyici rolü olduğu bulunmuştur. Scoppa ve Ponzo'ya göre (2010) istihdam sürecinde yaşanan nepotizmde karar vericiler, tercihlerinden veya aynı sosyal alt gruba ait olmaları sebebiyle düşük yeteneğe sahip iş talep edenleri tercih ederek kurumlarında önemli maliyetlere neden olabilmektedir (Çalık, 2016) İş bilen, tecrübesi olan uygun adaylar yerine kan bağına bağlılık ölçüsünden başka bir ölçüyü karşılayamayan adayların işe yerleştirilmesi örgütler için hesaplanması zor maliyetler getirebilecek, örgütsel performansı artıracak artı değer üretimi olumsuz etkilenebilecektir.

- *İşlem Kayırmacılığı*: İşlem kayırmacılığı en genel ifade ile aynı işyerinde çalışanların bir kısmının diğer çalışanlardan daha avantajlı işlerde çalıştırılmasıdır (Çalık, 2016) Meriç'e (2012) göre ayrıcalık sağlanan çalışan yeterli performansı göstermediğinde diğer çalışanlar daha fazla çalışma ve iş yükü artışına tabi olmaktadır (Çetinkaya ve Tanış, 2017) Örgütsel adalet açısından önemli hususlardan biri de çalışanların niteliklerine uygun işlerde aralarında fark gözetilmeksizin istihdam edilmesidir (Çalık, 2016) aynı bölümde aynı şartlarda çalıştırılmayan ve maaş vb. gibi özlük hakları da uyumlu olmayan çalışanlar örgüte olan güvenini kaybedebilirler, kaybolan güven performansı mutlaka olumsuz etkileyecektir. Konya kamu kurumları örneğinde örgütlerde kayırmacılığın iş yükü algısına etkisini araştırmak için yapılan araştırma sonucuna göre terfi işleminde yapılan kayırmacı davranışların iş yükü algısına anlamlı etkisi tespit edilmiş fakat tanıdık kayırmacılığının ise işgören üzerinde iş yükü algısı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı tespit edilmiştir (Çetinkaya ve Tanış, 2017) J. Stacey Adams'ın (1963) literatüre kattığı Eşitlik Teorisine aykırı olan bu tutum örgütsel adalet algısının zayıflamasına, çalışanda motivasyon kaybı oluşmasına sebebiyet verebilir. Örgütler çalışanlarına eşit çalışma ortamları sunmakla görevlidir.

- *Terfi Sürecinde Kayırmacılık:* Çalışanlar modern örgütlerde gösterdikleri performansa ve örgütün yazılı kurallarının egemen olduğu kültürü içerisinde terfi ettirilirlir. Örgütün adil bir şekilde çalışanına terfi vermesi çalışan için bir motivasyon sağlamakla birlikte örgütün adalet algısını da olumlu katkı sağlayarak örgüt verimliliğini artırır. Konu çok hassas bir konu olup örgütün kültürünün oluşmasında da önemli katkısı vardır. Örgütsel hayatta en sık karşı karşıya kalınan Nepotizm, bir kişinin işe alınmasında veya terfi ettirilmesinde onun eğitim seviyesi, yeteneği, becerisi, başarısı vb. özelliklerine bakılmadan ya da işin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadığı göz ardı edilerek yalnızca kan bağı, akrabalık ilişkileri dikkate alınarak tercih edilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Çetinkaya ve Tanış, 2017). Tanımdan da anlaşılacağı üzere çalışma hayatı süreçlerinden en önemlisi olan, çalışana motivasyon sağlayan terfilendirmenin liyakata göre değil de nepotik değerlendirmeye göre yapılması şüphesiz çalışanların algısında ve çalışanın kendi dünyasında olumsuz yansımaları olacağı gibi örgütsel performans üzerinde de etkisi olacaktır. Hiçbir standarda uyulmadan, keyfi bir şekilde “bizim adamlar yönetimi” şeklinde tabir edilen kayırmacılık, terfilendirme prosesinde ciddi bir problem olarak görülmektedir. Asunakutlu ve Avcı'nın (2017) yılında “Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini üzerinde” yaptıkları araştırma sonucuna göre, terfi ve islem kayırmacılığının iş tatmini ile arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Kayırmacılığın bir türü olan ‘kabilecilik’ anlayışı çerçevesinde değerlendirebileceğimiz Türkiye’de oluşan Fetö terör yapılanmasının devlette egemen olduğu dönemde, grubu içerisinde olan kişilere sınav sorularını vermesi, çeşitli kurumlarda kendi yandaş çevresine kayırmacılık uygulayarak terfilendirmede bulunması kayırmacılığın kabilecilik türüne örnek gösterilebilir. Çelik ve Erdem’in (2012) Abdalla vd., (1998) ve Ford ve McLaughin’in (1985) geliştirdiği nepotizmin boyutları üzerinden kayırmacılık algısı üzerine geliştirilen ölçeğe göre düzenlenmiş Pamukkale Üniversitesi’nde görevli 299 idari çalışan örnekleminde yaptıkları ‘Kayırmacılık’ algısına yönelik ‘Üniversitede Çalışan İdari Personele Göre “Kayırmacılık” adlı düzenlenmiş araştırma sonucuna göre; ‘İdari personelin, üniversitede; terfi etmede, gerçekleştirilen işlemlerde ve işe alma sürecinde kayırmacılık olduğuna inandıkları algısına sahip oldukları’ yargısına varılmıştır (Çelik ve Erdem, 2012).

3.1. NEPOTİZMİN YARARLARI ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Nepotizm üzerine yapılan literatür araştırmasında yapılan çalışmaların nepotizmin yarar ve zararları olmak üzere iki ana alana ayrılmakta olduğu görülmüştür.

Nepotizmle alakalı yabancı ülkelerde yapılan araştırma ve incelemelerin önemli bölümünün, olguları tanımlamaya, olumlu ve olumsuz taraflarını açıklamaya yönelik çalışmalar olduğu dikkati çekmektedir; Abdalla vd., (1994;1998); Bellow, (2003); Ciulla, (2005); Ford ve McLaughlin, (1985); Hutcheson, (2002); Ichniowski, (1988). Bellow (2003) “*Nepotizme Övgü*” adlı makalesinde akraba kayırmacılığının birçok alanda oldukça yaygın olarak uygulanan kurumsallaşmış bir yapıya kavuştuğunu belirtmektedir. (Büte, 2011). Bellow’a göre planlanmış nepotizmde bir başarısızlık meydana gelmişse bu başarısızlığı nepotizme bağlamak doğru değildir (Dede, 2019). Avcı ve Asunakutlu’ya göre (2010) yazar Bellow bu eserinde nepotizm konusuna çalışanlar tarafından değil örgütlerin sürekliliği bakımından yaklaşmaktadır. İletişimin gelişimi, iş bağlılığı, finans ve diğer kaynaklara ulaşım için sosyal ağlara sahip nepotizmin faydalı olduğunu hem Bellow (2003) hem de Ford ve McLaughlin (1986) ayrıca belirtmiştir. (Asslander, Hudson, 2017). Ford ve McLaughlin (1986) gibi araştırmacılar da nepotizmin çalışan üzerinde hem pozitif hem negatif etkisi olduğundan bahsetmişlerdir (Araslı ve Tümer, 2008). Hutcheson’a göre (2002) nepotizm, örgüt idaresinin gelecek kuşaklara aktarılmasında daha stabil bir geçişe olanak sağlarken, Longenecker ve Schoen’a göre (1978) ise varislerin aile şirketlerindeki değerleri öğrenmeye başlamaları için bir yöntemdir (Akan ve Zengin, 2018). Nepotizmin işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önemli olduğu, örgütün üst düzey profesyonel yöneticilerin elinde kalmasının işletmenin devamlılığı açısından sakıncaları olduğu da ayrıca belirtilmiştir. Sidani ve Thornberry (2013) ise nepotizmin çevresel ağlara erişmekte aile gücünden yararlandığı için avantajı olduğunun altını çizmiştir. (Hudson ve Claasen, 2017). Abdala ve arkadaşları da (1998) nepotizmin, özellikle aile tipi örgüt yapılarına çeşitli faydalar sağladıklarını belirtmişlerdir (Çalık, 2016). Daily ve Reuschling’in (1980) birlikte yapmış oldukları bir araştırma sonucuna göre; nepotizmin küçük çaplı aile işletmelerinde işe kendini adanmış örgüttaşların belirlenmesinde çok etkili bir yöntem olduğunu, diğer çalışanlardan kayırılan akrabaların, seçilen bireylerden daha etkili bir katılım süreci gösterdiğini ve nepotizmin aile ortamı oluşumuna güç katarak akraba veya akraba olmayan tüm çalışanların motivasyonlarını ve işten sağlayacakları tatminleri arttırdığını ifade etmişlerdir (Büte, 2011. Yazınlarda aile

ilişkileri daha duygusal bir ortam yarattığından işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlarının yaşanmadığı anlatılmıştır fakat aile üyesi olmayan çalışanlar açısından olumsuz taraflarına değinilmemiştir.

3.2. NEPOTİZMİN ZARARLARI ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Nepotizm; profesyonellik, örgüt içi demokrasi ve kurumsallaşmanın önemli engellerindendir (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007). Hamilton, akrabalar arası genler ile ilgili yaptığı çalışmada kişinin kendi soyundan gelenlere iltimas gösterme eğiliminde olduğu ve bu eğilimin de bireysel bencilliğe neden olduğunu savunmuştur (Maynard ve Vanhanen, 1999 akt: Polat, 2019). Morettini 'ye (2005) göre, nepotizm kayırmacılığın büyükbabasıdır (Aydoğan, 2009). Günümüz modern demokrasilerinde nepotizm örgütlerin yönetiminde sorun olarak görülmekte ve bazı ülkelerdeki örgütlerde akrabalara yardımı engelleyen anti-nepotist kanunlar uygulanmaktadır (Littrell, 2015). Dünyamızda nepotizmi akademi, siyaset, spor, eğitim vb. daha birçok alanda görebilmekteyiz. Bu olgu özellikle büyük halka açık şirketlerde kendini muhafaza edememektedir. Amerika'da Dow Jones Endeksindeki (ilk büyük 30 şirketin yer aldığı borsa endeksi) şirketlerden sadece General Electric aile şirketi payını muhafaza etmekle birlikte aile çoğunluk hissedarı konumunda değildir (Littrel, 2015). Şirketler çalışan görevlendirmesinde bulunurken aday kişinin iş için gereken niteliklere uyumu, eğitim ve tecrübesi, daha önce görev aldığı işletmenin sektörü ve departman bilgisini dikkate almak durumundadırlar. İşgörenin yüksek mevkilerde kan bağıyla gerçekleştirdiği bağ örgütlerin operasyonel ve denetim faaliyetlerinin objektif olarak gerçekleşmesini önlemektedir.

Vinton'a (1998) göre işletmede idari bölümde gerekli özellikleri yerine getirmeyen aile bireylerinin yönetimde karar sürecinde etkin olması ve görevde uzun bir süre kalmaları idari problemlerin meydana gelmesine ve bundan dolayı işletmeye dış alemden liyakat sahibi yöneticilerin transfer edilmesini engellemektedir (Bolat ve diğ., 2017) Araslı ve Tümer'e (2008) göre nepotizmin, işletmelerde insan kaynakları ile alakalı fonksiyonları etkilemekte ve çalışanlarda, iş memnuniyeti ve bağlılık, negatif içerikli söylemler ve işten çıkma isteğinin olması gibi bazı edimsel sonuçları olmaktadır.

Nepotizmin yarattığı etkilerden biri de bir kariyer sorunu olarak karşımıza çıkan kariyer düzleşmesidir (Safina, 2015, akt: Bolat vd., 2017). Kariyer düzleşmesi, çalışanın kariyerinde hedeflediği yere gelemediği, belli bir basamakta kaldığı durumdur. Kariyer

düzleşmesi, çalışanın geldiği noktadan ileri gidemeyeceğine dair duyduğu inanç olup çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerinde negatif etkisi vardır. Kayırmacılık algısı örgütler çalışanlarında kariyer düzleşmesine sebep olmaktadır. Bolat ve diğ. (2017) yaptıkları kariyer düzleşmesinin nepotizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkisinin aracılık etkisini ölçmeye çalıştıkları araştırmaya göre; nepotizmin, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu ayrıca kariyer düzleşmesinin de bu ilişki üzerinde aracı bir etkisinin vasıl olduğu anlaşılmıştır.

Araslı ve Tümer'in (2008) birlikte yapmış oldukları 'Kuzey Kıbrıs Bankacılık Sektöründeki Nepotizm, kayırmacılık ve Kronizmin İş Stresi ve İş tatmini Üzerindeki Etkileri' adlı araştırma sonucuna göre ise nepotizm, kayırmacılık ve kronizm iş tatminsizliği ve iş stresini artırmaktadır. Büte'nin (2011) yaptığı Trabzon'da yerleşik bir aile firmasında 160 işgören ve yönetici üzerinde yaptığı aynı konulu araştırmada da benzer sonuçlar çıkmıştır.

Örgütsel adalet algısını belirleyen değişkenlerden biri de kayırmacılıktır. Memnun edilen kişi veya grupların dışında kalan diğerleri ise adalet ve eşitlik duygularının zedelenmesi sonucu motivasyonlarını kaybetmekte ve bulunduğu kuruma karşı negatif duygular besleme eğilimine girmektedirler (Polat, 2019). Asunakutlu ve Avcı'ya göre (2010) örgütlerde çalışanlar arasında subjektif kararlara neden olduğu için mağdurlar yaratmakta ve bu yönüyle örgütsel ilişkilere önemli ölçüde zarar vermektedir. Bireyler iltimas tanındığını düşündükleri çalışanlara tepkisel yaklaşmakta, ilişkilerde mesafe koymakta, her fırsatta eleştirmekte, sözlü veya hatta fiziki saldırılarda bulunmaktadırlar. Karacaoğlu ve Yörük (2012) 129 mavi yakalı çalışan örneklemeyle yapılan nepotizmin örgütsel algı arasındaki ilişki ve etkileşim araştırmasında, nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları arasında ters yönlü fakat düşük bir ilişkinin olduğu, örgütsel adalet algısı üzerinde, nepotizmin boyutlarından terfide kayırmacılık ve işe alma sürecinde kayırmacılık boyutlarının etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanlara eşit davranılmadığı düşüncesi iş tatminsizliğinin yanı sıra çalışanların işten ayrılma oranlarında artışa neden olmaktadır (Çalık, 2016). Nepotizmi olumsuz olarak algılayan kayırılmayan çalışanlarda terfi olanağının kalmadığı düşüncesi kurum içi çekişmelere yol açmaktadır. Nepotizmin olduğu örgütlerde yüksek pozisyonlarda tanındığı ya da akrabası olan biri varken rakibinin terfi etmesi oldukça zordur (İşçi ve diğ., 2013). Entelektüel sermayenin 21. Yüzyılda önemi çok büyüktür. Nepotizmin en önemli dezavantajlarından biri de paydaşlar arasında

neden olduğu güvensizliğin sonucu olarak yetenekli yöneticilerin istihdamının engellenmesiyle şirketin entelektüel sermayeden yoksun kalmasıdır (Öztürk, 2008).

Develi'ye göre (2008) yeteneklerine bakılmadan örgütlerdeki önemli pozisyonlara getirilen aile üyelerinin emrindeki aile üyesi olmayan çalışanların iş tatmini, güveni ve performansları azalacak ve dolayısıyla örgütün verimliliği düşecektir (Çalık, 2016). Bu durum şirketin karlılığına da olumsuz yansıtacaktır. Portes'e göre (1998), dış alemde yer alan başarılı bireylerin örgütlere girişinin engellenmesi örgütte konformist normlar yaratarak seviyeyi aşağıya çekecektir, Woolcock ve Narayan'a göre ise (2010) sadece aile bağlarına göre oluşan sosyal sermayeye bağlı üretim arzusunun yarın için farklı maliyetleri söz konusu olacaktır. Nahapiet ve Goshal (1998) bu durumu kısaca özetlemişlerdir: 'Sosyal sermaye her zaman geçerli, evrensel faydalı bir kaynak çeşidi değildir (Hudson ve Claasen, 2017). Aile içi veya aileler arasında yaşanan sorunlar örgütün ahengini yani koordinasyonunu bozucu niteliktedir. Alarko firması kurucularından İshak Alaton vermiş olduğu bir röportajda; 'işletmelerinin uzun süredir faaliyette ve başarılı olmasının sebebinin, aile bireyleriyle özel hayatlarında görüşmediklerini söylemiştir (Kigem, 2016). Çalık'ın (2016) yılı 'Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü' adlı doktora tez araştırmasında çalışanların nepotizm algılarının ve öz yeterliliklerinin örgütsel sessizlik davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların nepotizm algılarının kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik davranışlarını artırıcı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Çalışanların öz yeterlilik algıları ise kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik davranışlarını azaltıcı bir etki yapmaktadır. Bunların yanı sıra çalışanlarının öz yeterlilik algılarının, nepotizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide şekillendirici rol oynadığı görülmüştür. Tek fikir sistemine bağlılık örgütlerde farklı seslerin duyulmaması homojen bir yapıda yönetilmesi karar alma sürecinde yeni fikirlerin oluşmasını engelleyebilir ve bu durumda örgütsel başarıyı etkileyebilir.

4. KAYIRMACILIĞIN BİR TÜRÜ OLARAK 'KRONİZM'

Kronizm sözcüğü eski ve samimi dost anlamına gelen ve 17. Yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencileri arasında argo olarak ortaya çıkan "crony" sözcüğünden türemiştir (Polat, 2019). Mahamatjian'a göre (2011) Kronizm; nepotizmin aile bireylerine odaklanmasından farklı olarak arkadaşlara odaklanma olarak da ifade edilebilir (Çalık, 2016). Başka bir tanımda ise kronizmin, güç ve etki ilişkisi üzerine değinilmiş; bir yöneticinin işletmede performansının ötesinde başka faktörlere dayanarak bazı ast düzey çalışanları kayırması, güç ve yetkisini onlara fayda sağlayacak şekilde kullanması durumu olarak tanımlanmıştır (Turhan ve Erol, 2019). Aile bağlarına göre personel işe alımı nepotizme işaret ederken; yakınlık ve arkadaşlık ilişkilere bağlı işe alım gerçekleşirse bu duruma 'Kronizm' denir (Dede, 2019). Sınırları en gelişmiş kayırmacılık türü olan kronizm, arkadaşlık, dostluk ilişkilerinin yanı sıra aynı sivil toplum örgütüne üye olma, aynı yerde büyüme, aynı okuldan mezun olma gibi pek çok yakınlık ilişkisi üzerinden kurulan kayırma davranışlarını içermektedir (Gürer ve Deniz, 2017). Büte'ye göre (2011) ise Kronizm, arkadaş, eş-dost kayırmacılığı, görevlendirme ya da işe alma sürecinde potansiyel çalışanın bilgi, yetenek, geçmiş başarı ve eğitim seviyesi gibi yetkinlikleri yerine yakın dost çevresinin kayırıldığı bir durumdur.

Kronizmin hangi durumlarda daha fazla ortaya çıktığı hakkında Polat ve Kazak, (2014) ise bir durum tespitinde bulunmuşlar, kronizmin daha çok işe alım ve ihalelerde ortaya çıktığını ve yakın çevrenin bu faaliyetlerde kayırılması olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı şehirde doğmuş veya aile bağlarının o şehirden gelmesi gibi sebepler de kronizm olarak değerlendirilebilir nitekim Özsemerci'ye göre (2003) de Türkiye'de yaygın olarak görülen "hemşehri kayırmacılığı" Kronizm'in özel bir türü olarak değerlendirilebilir. Esas itibariyle nepotizmden çok farkı olmayan kronizm kişinin aynı şehirden olma aynı eğitimi alma, aynı bölgede yaşama, aynı sosyal tabaka içinde yer alma gibi arkadaşlık ve tanıdıklık bağlarından kaynaklanmaktadır. Khatri ve diğ. (2003) göre kronizm, karşılık normları rehberliğinde bir sosyal ağın üyesinin diğer üyeye sosyal ağın dışındaki taraflara rağmen kişisel kazanç üretme niyetiyle göstermiş olduğu kayırmacılıktır (Akuffo ve Kivipold, 2020). Araslı ve Tümer'de (2008) benzer bir tanımlamaya gitmiştir; niteliklerine bakılmaksızın yararı olmayacak kişilerin arkadaş olduğu için atanması. Aras ve Tümer, burada niteliksiz arkadaşları 'ofis askısı' na benzetmiştir. Konu hakkında araştırmaları olan yazarların başında gelen Khatri ve Tsang.ise (2003) kronizmi, üstün kadın ya da

erkek astına, ilişkilerine dayalı olarak, kapasite veya yetenekten ziyade kişisel sadakati karşılığında gösterdiği kayırmacılık şeklinde tanımlamaktadırlar. Çoğu zaman yöneticilerin verdikleri kararlarda liyakat yerine kimin sevilen bir arkadaş olduğu önem arz etmektedir. Örneğin iyi performansı olan bir çalışan, patronun arkadaşının arkadaşı ya da gayri resmi ilişkisinin olduğu başka bir çalışan karşısında terfi olanağını kaybedebilir (Savaş, 2018).

Khatri ve Tsang (2003), sadakata vurgu yaptığı tanımında kronizmin algılanan sadakata bağlı bir kavram olduğunu belirtmiştir. Kronizmin kavramsal olarak kökeni 'sosyal değişim teorisi' ne dayanmaktadır ve günümüzde kronizmin, 4 faktörü olduğunu belirtmiştir (Khatri ve diğ, 2006):

- Gelecek beklentisiyle fayda sağlama
- Fayda sağlananın değerinin (bilgi veya terfi) bilmesinin sağlanması
- Tarafların arkadaşlık, etnik köken gibi bağlarının olması
- Bu ilişkinin 3. kişilere maliyeti olması

Kronizm, 1840'lı yıllarda arkadaş edinme isteği yahut yeteneği anlamında kullanılmış, 1946 yılında Washington'lu bir köşe yazarının Amerikan Başkanı Roosevelt'in yeteneğinden şüphe duyulan kişileri kişisel ilişkilere dayanarak devlet dairelerine atamasını da kronizm olarak tanımlamasıyla politik alanda kullanılmaya başlanmıştır (Polat, 2019). Örgütlerde kayırmacı davranışları ortaya çıkaran ilişkilere bakıldığında en çok kronizme dayanan yakınlık ilişkilerinin etkili olduğu söylenebilir (Gürer ve Deniz, 2017)

Kronizmin kültürel yapılarla ilişkilerini araştıran Khatri ve diğ. (2006), toplumlarda kolektivist, bireyci, yatay ve dikey ilişkilerin yoğunluğuna göre kronizm davranışının farklılık göstereceğini ortaya koymuşlardır (Gürer ve Deniz, 2017). Kronizm, geniş bir sosyal fenomen olup ikiye ayrılır; '*yatay kronizm*' ve '*dikey kronizm*'. İş arkadaşları, dostlar ve iş bağlantılarından kaynaklanan arkadaşlık yatay kronizm olarak tarif edilirken, örgüt içi alt üst hiyerarşiden oluşan kronizm ise dikey kronizm olarak adlandırılır. Khatri ve diğ. (2006) yayınladıkları '*Kronizm: Çoklu Kültürel Analiz*' adlı çalışmasında kronizmin kültürel boyutunu Hofstede'in (1997) 'güç mesafesi' yaklaşımı çerçevesinde yatay ve dikey kültürler olarak belirtmiş, dikey kültürlerin kronizme elverişli olduğunu, yatay kültürlerin ise hiyerarşik düzeyi düşük, bireyselliği yüksek

kültürler olduğunu bu bağlamda kronizme kültürel boyut anlamında kollektivist ve dikey kültürlerde daha fazla rastlandığını yazmıştır.

Kronizm, Khatri ve Tsang'a göre (2003) her kültürde ve örgütlerde değişen oranlarda mevcut olup bazı kültürel değerler kronizmin oluşması için olanaklı bir ortam sağlamaktadır. Kronizmin iki öncülü, Hofstede'in (1997) tarif ettiği 'particularism' yani kollektivist kültürlerde olan belli bir gruba bağlılık ve paternalizmin (baba egemenliği) sebebiyet verdiği grup içi güçlü önyargılar ve şartsız kişisel bağlılıktır (Khatri ve Tsang, 2003). Khatri ve Tsang'ın yaptığı literatür araştırmasının sonuçlarına göre; 'tikelci' ve 'paternalist' yapılar, güçlü grup içi önyargılara ve şartsız sadakata sebebiyet vererek kronizmi oluşturmakta, oluşan kronizm, halkanın içinde olanlar için iş tatmini, motivasyon ve örgüt tarafından kendini kabul ettirme olarak kayırılana olumlu yansırken, halka içinde olmayanlar için tam tersi durum söz konusudur. Bireyselliğin ön planda olduğu ülkelerin karşısında kollektivizmi vurgulayan ülkelerin daha yüksek grup içi kayırmacılığı gösterdikleri bilinmektedir (Brockner, 2003).

Güçlü grup içi önyargılar, çemberin içinde ve dışında olanların yarattıkları iklimden beslenen bir süreçtir, örnek verecek olursak Çin'de grup içi olanlara 'zijiren', grup dışı olanlara ise 'wairen' denmektedir (Khatri ve Tsang, 2003). Üstler, bu iki gruba farklı davranmaktadırlar. Örgütsel sonuçlara bakıldığında ise hem kronizmden kayırılanlar hem de grup dışı olanların çalışma azmi ve enerjileri farklı yere kanalize olduklarından dolayı güçlü bir örgütsel performans meydana gelmez. Grup içi kayırılanların daha fazla nemalandıkları algısı grup dışı olanların düşmanca hisler beslemesine sebebiyet verdiğinden örgütsel ahlak bu durumdan olumsuz etkilenir.

Bireyler iş hayatında bir statüye kavuştuklarında bir takım çalışma arkadaşlarını kendileri belirlemek isterler. Yöneticiler bunun doğal bir sonucu olarak kritik pozisyondaki kişileri, yetkilerinin elverdiği ölçüde dışarıdan veya kurum içinden atamak isterler. Atama süreçlerinde veya işe almada öncelik her ne kadar akrabalara verilmiş olsa da bazı durumlarda yeterli nitelikte akraba olmaması halinde veya diğer nedenlerle bireyler akrabaların dışındaki gruplara da yönelirler (Çalık, 2016). İlk yönecekleri kesim ise eş-dost çevresidir. Khatri ve Tsang (2003) bu işe alımın karşılıklı ilişkiler doğrultusunda yetenek gözetilmeden yapıldığını, bu kişilerin politik grup bağlantılarının arkadaşları veya çocukları olabileceğini belirtmiştir.

4.1. KRONİZMİN BOYUTLARI

Örgütsel kronizmi ortaya çıkaran örgütsel kronizm boyutları; grup içi, babacan ve karşılıklı çıkara dayalı kronizm olmak üzere aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Turhan, 2014: 297-300; Yan & Bei, 2009: 2-3; Gürer ve Deniz, 2017):

- *Grup İçi Kronizm (In-group bias/Ingroup favouritism)*: Örgütlerde birbirine çeşitli nedenlerle yakınlık hissedilen çalışanların gruplar oluşturarak kendilerinden olanları kayırma davranışı sergilemelerini ifade etmektedir (Gürer ve Deniz, 2017). Bir süre sonra grup içi önyargılar baskın hale geldiğinde ve bağlılık çok yüksek olduğunda kayırmacılık hasıl olabilmektedir. İyi yönleri yaratıcılık ve takım çalışması ve başarıya ulaşma olabilmekle birlikte grup dışı olanlar olumsuz etkilenebilmektedir. Liderle grup içindekiler arasında güven, etkileşim, ödül ve destek takas edilebilirken grup dışındakiler bu ayrıcalıklı durumdan yararlanamamaktadır. Kronizm işletmede kutuplaşmalara neden olmakta, kronizm sonucu işletmede küçük gruplaşmalar meydana gelmektedir (Xin-Zhi, 2010; Erdem ve diğ., 2013). 'Sosyal Baskınlık Kuramı', grup içi kronizm boyutunu anlamamızda bize yardımcı olmaktadır. Kurama göre 'davranışsal asimetri', üst ve alt hiyerarşik grupların birbirine farklı davranışlar sergilemesi olarak genel anlamda tarif edilirken, üst baskın grup davranışlarının alt grubun karşılıklı davranışlarına göre kendi aralarında daha güçlü kayırmacılık uyguladıkları gözükmektedir (Sidanius ve Pratto, 1999). Üst hiyerarşik grupların uyguladığı kayırmacılığının güçlü olması, üst grupların alt gruplara baskınlığını artırabilmekte, bir süre sonra aralarında güçlü kayırmacılık ilişkisi oluşmayan alt grupların çeşitli sosyal sorunlarla mücadele etmeye başladıkları ve sosyal dengenin üst lehine bozulduğu anlaşılmaktadır. Günümüzde Amerika'da beyaz-siyah arasında yaşanan sosyal dengesizlik kuramın grup düzeyindeki analiz ölçütüne göre 'keyfi küme grubu' olarak nitelendirilmekte ve bu gruplarda yaşanan ayrımcılığın çok yüksek olduğu bilinmektedir.
- *Babacan Kronizmi (Paternal cronism/Personal loyalty)*: Paternal kronizm boyutu, güç ve sadakate ilgilidir. Kronizmin paternalist boyutunda yöneticiye şartsız bağlılık sergilenirken, yönetici de işgörenin menfaatini

korur. Ast çalışanlar üstlerine karşılık gördükleri yani korunma ve kayırmacılık sağlandığı için kendilerine itaat ederler. Bundan dolayı ast çalışanların yöneticilerine duydukları bağlılık, performan ve yetkinlikten önce gelir. Liderlere sadakat gösteren astların liderler tarafından koruma ve himaye altına girmesi durumunda liderler koşulsuz bağlılık talep ederler. Liderler bu durumda kendisine itaat edenlere kayırmacılık uygularlar.

- *Karşılıklı Çıkara Dayalı Kronizm (Recip-rocal exchange of favor/High leader-member exchange quality):* Yönetici ve astları arasındaki karşılıklı çıkar beklentisine dayalı bir kronizm boyutudur. Burada sadakatten ziyade, karşılıklı çıkar alışverişine dayalı bir kayırma söz konusudur (Hırlak ve diğ., 2018). Astlar, bağlı oldukları ve destekledikleri üstlerinden ödül beklentisi içine girerler. Bu yönden paternalist kronizm boyutundan ayrılan karşılıklı çıkara dayalı bir ilişki ortaya çıkar (Gürer ve Deniz, 2017). Kayırmacılık üst ve ast arasında karşılıklı menfaat ilişkisine dayalıdır.

4.2. KRONİZMİN ETKİLERİ

Kronizmin de nepotizm gibi olumlu ve olumsuz tarafları vardır. Nepotizm üzerine daha farklı olumlu etkileri olup bu konuda araştırma ve literatür kronizmin olumluluğu üzerine yapılan olumlu araştırma ve yazılardan fazladır. Goffe ve Jones'a göre (1996) göre kişisel ilişkiler doğrultusunda ortaya çıkan sosyallik, örgüt üyeleri arasında samimi dostlukların oluşmasını sağlar, morali yükseltir, takım çalışmasını ve yaratıcılığı teşvik ederken, kronizm samimi ilişkilerden ziyade çıkarlar üzerine kurulu olduğundan moralin, takım çalışmasının ve yaratıcılığın artması gibi olumlu sonuçlar yerine, çatışmalar, güvensizlik, eylemsizlik gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Savaş, 2018).

Khatri ve Tsang (2003) ve Yan ve Bei'ye göre (2009) kronizmin bireysel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki farklı türde etki ortaya çıkarttığı söylenebilir:

- Bireysel Düzeyde Etkileri:* Bireysel olarak kayırılanların ve kayırılmayan örgütsel davranışlarında değişiklik olması gayet normal bir durum olarak kabul edilebilir. Örgütsel davranışların iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları üzerinde bireysel etkilerinin olması kaçınılmazdır.

- *İş Tatmini:* Çin işletmelerinde kayırılan üyeler daha fazla ödüllendirilir, terfi hızı kayırılanlar için kayırılmayanlara göre daha

yüksektir (Khatri ve Tsang, 2003). Kayrılmayan kişilerin de iş tatmininin kayrılanlar kadar olması insan doğası gereği zordur. Araslı ve Tümer'in (2008) Kuzey Kıbrıs'ta banka çalışanları örnekleminde yaptıkları nepotizm, kronizm ve kayırmacılığın iş stresi ve iş tatmini üzerine yaptıkları araştırma sonucuna göre belirtilen kayırmacılık türlerinin *iş stresi ve tatminsizlik* yarattığı ortaya çıkmıştır. Asunakutlu ve Avcı'nın (2010) yaptığı Muğla'da faaliyet gösteren aile şirketi niteliğindeki 5 mermer işletmesinin 123 çalışanı üzerinde yaptığı aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi nepotizmin boyutları göz önüne alarak yapılan araştırma sonucuna göre, terfi ve işlem kayırmacılığının iş memnuniyeti ile arasında negatif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Büte'nin (2009) aile işletmelerinde çalışan, aile üyesi olmayan yönetici ve çalışanlar üzerinde yaptığı "*Nepotizm ve iş tatmini ilişkisinde iş stresinin aracı rolü var mıdır*" konulu araştırma sonucuna göre; nepotizmin iş tatmini üzerinde olumsuz yönde bir etkiye, iş stresine etkisinin ise elde edilen sonuçlar arasında en güçlü etkiye sahip olduğu çıkmıştır. Ayrıca iş stresinin nepotizm ve iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

- *Örgütsel Bağlılık*: Hakkını alamadığını düşünen kilit personelin küsmesi, örgütsel bağlılıklarının azalması ve hatta ilk fırsatta işten ayrılmaları örgütler açısından ciddi ekonomik kayıplara neden olabilmektedir (Çalık, 2016). Kronizm, Chandler'e göre (2012) örgütün tazminat ödemeleri, terfiler, kâr, prim vb. unsurlarını etkilerken asıl etkiyi *örgütsel bağlılığa* yapmaktadır (Çalık, 2016). Bireysel bazda bazı çalışanlar için yüksek maaş, terfi gibi talepler yerine gelmiş gözükse de örgütsel anlamda bu durumun zarar verici etkileri oluşabiliyor. "Crony Capitalism" olarak adlandırılan bu durum milyar dolarlık dev şirketlerin veya büyük holdinglerin de çökmesine neden olacak boyutlara ulaşabilmektedir (Büte, 2011) ve Dale (1999) gibi yazarlar 1997 yılında yaşanan Asya krizinin anahtar rolü olarak dost ve arkadaş çevresinin ekonomide nemalanmasını göstermişler (Khatri ve Tsang, 2003). Kayırmacılığın bu çeşidinde dost ve tanıdıklara tanınan iyi niyet ve müsamaha diğer çalışanlar için gösterilmemelte böylece eşitlik ve adalet ilkeleri çiğnenmektedir. Bunun

sonucunda da vatandaşların örgüte olan bakış açıları olumsuzlaşabilmektedir (Erdem ve Meriç, 2012). Bunların yanında çalışanlar tarafından örgüte duyulan güven ve bağlılık azalmaktadır (Polat, 2019). Kronizm ve diğer kayırmacılık çeşitleriyle adalet algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çeşitli araştırmalarda (Polat ve Kazak, 2014; Demirtaş ve Demirbilek, 2019; Karacaoğlu ve Yörük, 2012) ilişkinin çeşitli düzeylerde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Kronizm çalışanların ne bildiklerinin değil kimi tanıdıklarının önemli olduğunu anlatan bir kavram olarak örgüt hayatına girmiştir. Amerika’da 270.000 çalışanı olan büyük bir işletmede yapılan araştırmada üst düzey yöneticilerle kurulan iyi ilişkilerin olmayanlara göre terfi olanaklarının daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır (Hurley ve diğ. 1997; akt: Khatri ve Tsang, 2003). Büte’nın (2011) Türk kamu bankaları özelind kayırmacılığın etkilerinin insan kaynakları uygulaması arasındaki ilişkiyi analiz ettiği araştırma sonucuna göre; nepotizm ve kronizmin işgörenler üzerinde negatif etki yaratmakta, kayırmacılık arttığında iş stresi artarken, iş tatmini ve işgörene olan güven ve işe güdülenme azalmaktadır. Bu durum yüzünden işten ayrılma eğilimleri de artış sergilemektedir. Keleş, Özkan ve Bezirci (2011) tarafından 240 aile şirketi çalışanı örnekleminde, Abdala’nın (2018) yaptığı Araslı ve Tümer tarafından Türkçe’ye çevrilmiş kayırmacılık ölçeği ve Daboval, Comish, Swindle ve Gaster’in (1994) yılında hazırladıkları ve Kamer (2001) tarafından Türkçeye çevrilmiş örgütsel güven ölçeği kullanılmış olup, araştırmada nepotizmin, kronizmin ve kayırmacılığın örgütsel güven üzerinde belirgin bir şekilde negatif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

- *Yaranma Çabası*: Liden ve Mitchell (1988) yaranma çabasını, “bireylerin başkalarının gözünde cazibesini artırmak için yaptıkları girişimler” şeklinde tanımlanmaktadır (Savaş, 2018). Khatri ve Tsang’e göre (2003) Ast-üst ilişkileri bağlamında ise yaranma çabası, resmi hiyerarşide yüksek seviyedeki belirli kişileri etkilemeyi amaçlayan bir stratejinin uygulandığı, girişimdir. Çin işletmelerinde yaygın olarak uygulananları, akrabalık bağlarını kullanma, kişisel bağlar araştırma, iyilik yapma, teması sürdürme ve hediyeler göndermedir (Savaş, 2018).

ii. *Çıktı Düzeyi:* Eşitlik Teorisi yazarı Adams, çalışanların eşitsizlik durumunu algıladıklarında bir denge oluşturmak amacıyla eşitsizlik yaratan ilişkilerini sonlandırmak istedikleri görüşünü dile getirmiştir. Başka bir ifadeyle, işgörenler işlerini yapmaları karşılığında elde ettiklerini diğer çalışanların işlerinden elde ettikleri çıktılarla karşılaştırır ve bu karşılaştırma sonucunda eşitsizlik algıladıklarında işveren hakkında çalışanlarına adaletsiz davrandığı gibi genel bir kanı oluşabilir (Polat, 2019). Yöneticiler kayırdıkları kişilerin performansını yüksek gösterme eğilimine girebilirler. Bu durumda kayrılmayanlar haksız ödül sistemi karşısında performans düşüklüğü yaşayabilirler. Teşvikler kayrılanlar lehine dağıtıldığında kronizmden kayrılmayanlar olumsuz etkilenir. Cheng'e göre (1999) paternalist ve güç seviyesi uzak örgütsel hayatın yaşandığı Çin'de terfi alma hızı yüksek olan kayrılan örgüt içi çalışanlarının grup dışında kalmış çalışanlardan motivasyonları yüksek, iş stresleri düşük seviyededir (Khatri ve Tsang, 2003) Diğer kayrılmayan çalışanların ise terfi merdivenlerine tırmanmaları zor olduğundan motivasyonları düşük, iş stresleri yüksektir. Kronizm çalışanların eğitim almasıyla bilişsel yeteneklerinin artış göstermesine yönelik arzusunu azaltır, ifade özgürlüğünü baskılar, çalışma motivasyonunu azaltır ve kariyer hedeflerini sekteye uğratarak iş tatminini olumsuz etkiler. Örgütlerde sessizlik istenmeyen bir durumdur, çalışan duygu ve düşüncelerini paylaşmayarak örgütü gizli bir şekilde protesto eder, örgütsel sessizlik çalışmada moral ve motivasyon kaybı sonucu oluşmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalarda (Gürer ve Deniz, 2017; Çalık, 2016; Aydın, 2016), örgütsel sessizlik, öz yeterlilik ile kronizm ve benzeri kayırmacılık uygulamalarıyla çeşitli düzeylerde anlamlı ilişkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Erdem, Çeribaş ve Karataş'ın (2013) İstanbul'da faaliyet gösteren 105 otel çalışanı üzerinden yaptığı işgörenlerin kronizm algısını ölçmeye yönelik yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre; örneklemin yarısının çalışma saatleri ve kullandıkları araçlar açısından bazı kayrılan çalışanların lehine eşitsizlik yaratan farklılıklar meydana geldiği algısına sahip oldukları düşünülmektedir.

iii. *Örgütsel Düzeydeki Etkileri:* Kronizmin örgütsel düzeyde etkileri örgüt performansı ile doğrudan etkilidir. Örgütün motivasyonu, örgütsel hareketsizlik (atalet) üzerine çeşitli sonuçlar doğurmaktadır.

- *Örgütsel Performans*: Husted (1999) ve Vogl (1999); iş, kamu ve finans sektöründe anlamlı rekabeti bozan 4C³ den biri olarak Kronizmi göstermişlerdir (Khatri ve Tsang, 2003). Örgüt içine yerleşen kronizmin örgütsel performansı tehlikeye atacağına ve kronizm ile boğuşan örgütlerin etkin olma olasılığının düşük olabileceğine işaret edilmektedir (Yan ve Bei, 2009; akt: Özer ve diğ. 2018). Örgüt faaliyetleri açısından bakıldığında kronizm, atanan kayırılan dost çevresinin diğer yöneticilerce denetlenemediğini ve bu yüzden örgüt verimsizliğine sebep olduğu ortaya çıkmaktadır (Akuffo ve Kivipold, 2020). Erdem ve Karataş'a göre (2015) ise bu tür etik olmayan davranışlar yolsuzluğa sebebiyet vermektedir. Feinberg (2018), kronizmin muhtemel örgütsel sonuçlarını şu şekilde özetlemektedir (Özler ve diğ., 2018); *“Çalıştıkları kurumlarda yöneticilerin gözüne girmeye çalışan personel, örgüt için doğru olanı yapmaktan ziyade yöneticinin söylediği her şeyi yanlış bile olsa yapmaya çalışabilmektedir. Bu durum da örgüte zararı olan kararların alınmasına sebep olabilmektedir. Kronizm, örgüt içinde rakip takımların oluşmasına, örgüt içinde negatif stresin artmasına, bu takımların ekip olarak birlikte çalışamaz hale gelmesine ve çalışanların düşük performans göstermesine yol açabilmektedir. Örgüt içinde ortaya çıkan kronizmle birlikte problem çözmede yetersizlikler, siyaset ve çatışmalara dayanan bürokrasi, yanlış kararlar, personel sorunları, reaktif liderlik, iyi yeteneklerin kaybı, çalışanların moralinde düşüş, örgüt sadakatinin kaybedilmesi, hesap verilebilirliğin eksilmesi ve kısıtlı büyüme koşulları gibi sorunlarla karşılaşabilmektedir”*. Kayrılmayanların neden performans düşüklüğü yaşadıkları belirgin olmakla birlikte literatürde kayırılanların bu durumda motive olduklarına dair yazınlar olmakla birlikte Singh'e göre (1988'den aktaran, Khatri ve Tsang, 2003), kayırılanlar da performans düşüşü gösterebilir; yazar iki nedenden dolayı bu kişilerin daha az çalıştığını savunmaktadır: Birincisi; tüm zaman ve enerjilerini ilişkilerini geliştirmek için kullanma ihtiyacı

³ 4C kavramının diğer uzantıları Corruption-Rüşvet, Collusion-Hile, Kayıtsızlık- Complacency

duyarlar. İkincisi ise, kişisel bağlantıları örgütsel kuralları esnetmek için kullanırlar. Örgütsel performansın kontrol boyutunu ve organizasyonun vekalet işlemlerinden kaynaklanan vekalet maliyetini düşündüğümüzde kronizmin istikrarlı bir kontrol mekanizması ve düşük işlem maliyetine sebep olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, örgütteki istikrar yönetimdekilerin yaptığı az miktardaki iş sayesinde sağlanmaktadır (Khatri ve Tsang, 2003).

- *Vekalet Teorisi ve Kayırmacılık:* Sahiplik ve yöneticilik olgusunun modern işletmelerde ayrılmasıyla beraber 'vekalet teorisi' gelişmeye başlamıştır. Farklı çıkarlara, değişik motivasyonlara sahip iki taraf arasındaki gelişimi inceleyen araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Teoride her iki taraf da kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalıştığından asillerin (vekalet veren) vekilleri denetleme zorlukları ve denetleme maliyetleri için içine girmektedir. Levine'e göre (2010) kayırmacı örgütsel davranışlar vekâlet problemini çözmek için etkin bir yönetim aracı olarak düşünülebilir, bu tür uygulamalar Herbertz (2012), Şengün (2007) ve Kovacı (2007) gibi yazarlara göre, niyet, güven ve kayırmacı davranışların örgüt lehine olduğu düşünüldüğünde vekâlet maliyetlerinin daha düşük bir kademedede oluşmasında güçlü bir rol oynayabilirler (Ekinci, 2017)
- *Örgütsel Atalet (Eylemsizlik):* Redding ve Baldwin'e göre (1991) yüksek güç mesafesi örgütsel yapıyı stabil hale getirir ve rekabetin azalması sebebiyle örgütün dinamizmden bahsetmek olanaksız hale gelir ve denilebilir ki örgütsel atalet ile kronizm arasında pozitif bir ilişki vardır (Khatri ve Tsang, 2003). Stata'ya göre (1989), merkezi kontrol ve astların itaatkarlığı örgütte politik istikrarı sağlarken ayrıca örgütsel eylemsizliğe de neden olmaktadır. Aşırı uyumluluk ve yüksek seviyedeki yeteneksizlik nedeni ile örgütün büyümesi ve değişime uyum sağlamak için tüm potansiyelini kullanabilmesi sınırlı olmaktadır (Savaş, 2018). Kronizmin örgütsel düzeyde başka sonuçlara da yol açtığı görülmektedir (Savaş, 2018). Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde kronizm örgüt içinde istikrar ve çalışanların kontrolünü sağlar (Khatri ve diğ, 2008).

5. KAYIRMACILIĞIN BİR TÜRÜ OLARAK 'KLİENTALİZM'

Siyasi kayırmacılık, siyasi partilerin iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak, haksız menfaat sağlama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu grup altında ise patronaj, klientalizm ve hizmet kayırmacılığı başlıkları yer almaktadır.

Klientalizm kavramının kökü eski Roma döneminden kalma *Client* (Sığıntı, yanaşma) kavramına dayanmaktadır (Elbek, 2013: Çalık, 2016). Bir yerlere birilerin vasıtasıyla gelebilme anlamına gelmektedir. Client İngilizce ise müşteri anlamına gelmektedir (Oxford, 2020). Keefer'a göre (2007) Klientalizm, kamunun mevcut kaynaklarının ve verdiği hizmetin faydasını artırma yerine başta ihaleler ve benzeri devir yöntemleri olmak üzere dost çevresi ve politik taraftarlara tahsis edilmesidir. Aközer'e göre (2003), "Kronizm" ve "partizanlık" arasında bir tür hizmet kayırmacılığı olmakla beraber, iktidardan seçmen kesimlerine yönelik yandaşça açık bir yapıdaki kayırmacılığa "klientalizm" denir. (Barut, 2015). Tarihçi Richard Graham, klientalizmi patron ve müşterilerin birbirlerine sağladıkları destekler sonucu eriştikleri getirileri baz alan "oradan al buraya ver (take there, give here)" mantığının politik, sosyal ve yönetsel boyutlarda ifadelenişi olarak tanımlamaktadır (Çuhadar, 2017). Kaynakların paylaşılması açısından düşünüldüğünde klientalizm, siyasi gücün tahsis ilkelerine bağlı olarak servis edilen mal ve hizmetlere karşılık somut siyasi desteğin göstergesi olan oy talebinde bulunulması olarak tanımlanabilir.

Brinkerhoff ve Goldsmith'e göre (2002) Siyasi kayırmacılığın türlerinden biri olan Klientalizm, siyasette patron-müşteri modeli olarak bilinen sistemin oluşmasına neden olmuştur (Meydan ve diğ., 2015). Müşteri olarak adlandırılanın kamu sistemi içerisinde kaynakları haksızca hükmü altına alması adalet kavramına ters bir durumdur. Kayırmacılığın ben merkezli boyutunda nepotizm ve kronizm varken toplumsal boyutunda patronaj ve klientalizm vardır.

Klientalizm kavramı, diğer bir siyasal kayırmacılık türü olan '*patronaj*' kavramıyla çoğu yazında anlamsal olarak örtüşmektedir. Patronaj, siyasetçilerin kamu menfaatini optimal düzeye çıkarmak ve seçmenler arasında ayırım gözetmeden hareket etmek yerine, kendisini iktidara getiren seçmen tabanını bir müşteri olarak düşünerek oy karşılığı toplumun tüm kesimleri yerine bu kitlenin menfaatini sağlayan hizmetlere öncelik vermesidir. Patronaj kavramı, devlete/kamuya ait kaynakları, imkânları dağıtarak veya

kullandırarak gücü bölüştürme ve böylece kendi iktidarını yürütme maişetini anlatır. Klientalizm ise, kaynakların, imkânların kullanımına müşterilik/müvekkilik (klient = müşteri/müvekkil) ilişkisi içinde aracılık ederek, bu aracılığa bağımlı müşteri/müvekkil tabanları oluşturarak politik maişet yürütmektir.

Klientalizm, hem gündelik hayatta hem de yönetim alanında karşımıza çıkan bir kavram olarak eşitsizliği ve adaletsizliği çağrıştırmakta her sektörde karşılaşılabilen bir anlayış olarak devam ettirilmektedir. Klientalizmi siyasal katılım türlerinden biri olarak gören Aydın (2019) ise klientalizmin tarihi sürecini şöyle anlatmaktadır;

“Kayırmacılık bağlamında da ele alınan klientalizm Orta Çağ Avrupası’nda lordlar ve feodal beylerle köylüler arasındaki veya antik Roma’da vatandaşlar ve uşaklarının arasındaki ilişkilerde örneğini bulan ve kendisini ifade eden bir tanımlamadır. Modern devletlerin ortaya çıkmasıyla birlikte, yani 19. yüzyılın sonundan itibaren, patron-yanaşma ilişkileri iki farklı şekle dönüştürülmüştür. Bir yandan, her rejimin kurumları içindeki farklı gruplar çeşitli yöntemlerle ele geçirilmekte ve siyasal alanda etkileri yönetilmektedir. Öte yandan, toplumsal gruplar birer müşteri gibi ele alınmakta ve her ne kadar demokratik bir zorunluluk gibi gözükse de kurumların verimliliğinin önündeki engeller olarak farz edilmekte ve bu yüzden yönetimin işlerine karışılmayacak birkaç sus payı verilmektedir”

Klientalizmin yönetim kademesinde yayılış biçiminde siyasilerin patron, yurttaşların da müşteri olarak temsil edildiği görülmektedir. Bu söylemden maksat, oyun değişimiyle sonuçlanan kamu kaynağı ve ayrıcalıklı hizmet verilmesidir. Siyasal destek karşılığında sunulan bu hizmetler, aynı- nakdi yardımlardan kamusal alandaki hizmet kayırmacılığına kadar çok boyutlu olarak ele alınabilmektedir (Meydan ve diğ. 2015).

Klientalizm, üretimin ve verimliliğin daha düşük olduğu gelişmekte olan ülkelerde baş göstermekte, fakirlikle klientalizm döngüsel süreç yaşamakta birbirlerini etkilemektedirler. Toplumsal düzlemde muhtaç olanlar ve olmayanlar gibi ayrımları besleyerek yurttaşlığı yok sayarak itaatkarlar ve muhtaçlar üretmektedir (Meydan ve diğ. 2015) Etnik ve dini kökenlere istinaden yurttaşlara kayırmacılık yapılırken, kendine oy vermeyenlere de aynı şekilde farklı davranılmaktadır. Klientalizmi örgütsel boyutta incelediğimizde karşılıklı çıkar ilişkisine dayalı eşit statüdeki kişiler arasında kurulan

ilişkilere benzetebiliriz. Bu ilişkiler bazen grup içi karşılıklı kayırmacı davranışlar içermekte kimi zaman da grup dışı müşteri-tedarikçi ilişkilerinden oluşmaktadır.

6. SONUÇ

Örgütsel kayırmacılık ile yapılan literatür araştırmasında karşılaşılan gözlem, kayırmacılığın türleri ve direk kayırmacılık kavramı üzerine literatürde bir karmaşa olduğu yönündedir. Kayırmacılık, 'Favoritizm' olarak literatürde belirtilmekle beraber, Nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve Kronizm (arkadaş kayırmacılığı) kavramları bir birine karıştırılmaktadır. Klientalizm ise literatürde genelde siyasi kayırmacılık olarak incelenmiş olup, siyasi boyutu aşan iktisadi işletmeleri konu alabilecek yazın ve araştırmalara rastlanılmamıştır. Literatürde suiistimal konulu araştırmalarda örgütsel müşteri-tedarikçi ilişkileri incelense de bu ilişkiler klientalizm olarak kavramlaştırılmamıştır.

Nepotizm hakkında yapılan inceleme ve araştırmalarda geçmiş yıllarda olumlu yönlerini belirten çalışmalara rastlanılsa ve çoğu görüşlerinde haklılık payı olsa da günümüz çalışmalarında nepotizmin olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerini anlatan çalışmalara rastlanılmaktadır. Günümüzün dünyası aile şirketi kavramından kurumsallaşmış büyük ölçekli şirketlere doğru evrim geçirmekte olduğundan kayırmacılığın olumlu taraflarını bu şirketlerde görmemizin olanağı yoktur.

Kayırmacılığın en önemli faktörü toplumun kültürel yapısıdır. Yapılan yabancı literatür araştırmalarının en çok ses getireni Khatri ve arkadaşlarının kayırmacılık üzerine yaptıkları araştırmalardır. Araştırmalarda ailenin çok önemsendiği kolektivist, paternalist toplumlarda, ki bu toplumlar genelde demokratik olarak az gelişmiş doğu toplumlarıdır, bu toplumlarda kayırmacılığın yüksek seviyede algılandığı ortaya çıkmıştır. Gelişmiş demokrasilere sahip batı dünyasında kayırmacılık günümüzde olumsuz bir etik problem şeklinde algılanmakta, hatta kayırmacılığı engellemek için çeşitli kanuni düzenlemeler yapılmaktadır. Türkiye'de de bazı özel kurumsal şirketlerde akraba çalışmasını engelleyen şirket prosedürlerinin uygulandığı görülmektedir.

Kayırmacılık üzerine yapılan araştırmalarda çıkan bazı sonuçların beklenen hipotezleri vermemesinin en büyük sebebi; 'Sistem Meşrulaştırma Kuramı'ndan kaynaklanıyor olduğu düşünülmektedir. Kuramın sistemi meşrulaştırma eğilimine göre, ayrıcalıklı gruba ait olanlarda olan suçluluk duygusu, ayrıcalıklı olmayanlarda huzursuzluğun azalmasına yol açmaktadır. İnsan düşünce yapısının rasyonelleştirme

eğiliminde olması ve yapılan çoğu araştırmalarda da ortaya çıktığı üzere insan kendini rahat ve mutlu hissetmek için olumsuz duygulardan uzaklaşma eğilimine girmesi kayırmacılıkla ilgili algıların ölçülmesinde kısıtlılık oluşturabilmektedir.

Yapılan çalışmada Türkiye’de bu alanda yapılan akademik çalışmaların özellikle kayırmacılığın adalet algısı, iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma üzerindeki etkisini ölçmeye bazen de aracı düzenleyici olarak örgütsel sessizlik, sinizm, özgüven, öz yeterlilik gibi değişkenlerin etkisinin de incelendiği tespit edilmiştir. Yurtdışı kaynaklarda ise yurtiçi kaynaklara yapılan atıflarda kayda değer bir oranda yıllar itibariyle arttığını gözlemlenmiştir. Araştırmalarda örneklemin düşüklüğü veya belli bazı sektör veya kurumlara odaklanması araştırma sonuçları hakkında genel bir kaniya varmamızı zorlaştırmıştır. Araştırmalarda yer alan işletmelerin de sektörel olarak ağırlıklı olarak turizm ve eğitim alanında olması da ayrı bir handikap oluşturmaktadır. Yabancı literatürde kayırmacılığın hizmet sektöründe daha fazla olduğu görülmekle birlikte ülkelerin kendi içerisindeki sistem, gelişmişlik ve demografi gibi önemli farklılıklarının göz ardı edildiği görülmüştür.

Aile şirketleri üzerinde yapılan araştırmalarda tüm dünyada kayırmacılığın yüksek algılandığı şirketler aile şirketleri olup bu şirketler özelinde araştırma yaparak genellemeye varılmasının ise doğru olmadığını düşünmekteyiz. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda farklı sektör, ülke ve şirketlerin farklı özelliklerini de dikkate alacak şekilde araştırma evreninin geniş tutulmasına özen gösterilmesi gerektiğini düşünmekteyiz.

KAYNAKÇA

- Akan, D., ZENGİN, M. (2018). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki. *Route Educational and Social Science Journal*. 5 (5). 334-345. (20/05/2020) researchgate data-base
- Akuffo, I. & Kivipold, K. (2020). Influence of leaders' authentic competences on nepotism-favouritism and cronyism. *Management Research Review*. V. 43, 369-386 retrived 20/05/2020 from <https://www.researchgate.net/publication/337091584>
- Araslı, H. & Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stressand job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 36(9), 1237-1250
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15 (2), 93-109.
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the turkish educational system: nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1) retrieved (25/05/2020) from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED502815.pdf>
- Aydın, A. (2019). Olumlu ve olumsuz manası ile siyasal katılım türlerinin incelenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches*. (22/05/2020). <https://www.researchgate.net/publication/331971225>
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 22(2), 165-192
- Barut, B., (2015). Vekalet kuramı perspektifinden kayırmacılık. *Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 240-250.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: patronaj ve nepotizm. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 26 (1), 1-13.
- Bolat, O., İ., Bolat, T., Seymen, O. ve Katı, Y. (2017). Otellerde nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: kariyer düzleşmesinin aracılık etkisi. *Manas Araştırmalar Dergisi*. 6 (3), 158-180
- Bora, T. (2000). Demirel. *Birikim Dergisi*. 132. (31/05/2020). <https://www.birikimdergisi.com/dergiler/birikim/1/sayi-132-nisan-2000/2325/demirel/5864>
- Bozan, M. (2011). Yolsuzluk ve Demokrasi Çıtası Bildiri Kitabı, 3. Ulusal Kurumsal Yönetim, Yolsuzluk, Etik ve Sosyal Sorumluluk Konferansı, 259-271.
- Brockner, J. (2003). Unpacking country effects: on the need to operationalize the psychological determinants of cross-national differences. Staw, B., M, Kramer, R., M. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. V. 25, (333-367) Amsterdam: Elsevir Ltd.
- Budak, Ç., B. ve İrge, N., T., (2019). Kurum içi kayırmacılık ve kayırmacılığın işe devamsızlığa etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7 (97), 432-444.
- Büte, M. (2015). Nepotizm ve iş tatmini ilişkisinde iş stresinin aracı rolü var mıdır? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (29), Retrieved 25/05/2020 from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4771/65661>.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin çalışanlar üzerine etkileri: aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 6 (1), 1-21.
- Çalık, A., (2016) Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü. Yayınlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Çetinkaya, A. Ş. ve Tanış, Z., S. (2017). Örgütlerde kayırmacılığın iş yükü algısına etkisi: Konya kamu kurumları araştırması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 16(1), 607-618
- Çuhadar, S., G. (2017). Sosyal politika ile klientalizm ilişkisi; gıda bankacılığı üzerinden bir değerlendirme. *Çalışma ve Toplum Dergisi*. 2017/2, s. 681-702

- Dede, N. P. (2019) The effects of paternalistic leadership styles on the perceptions of nepotism: a study in family businesses. In *Traders International Trade Academic Journal*. 21 (1), 43-69
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/intraders/issue/49916/623092>
- Erden, P. & Ötken, A., B. (2019). The dark side of paternalistic leadership: employee discrimination and nepotism. *European Research Studies Journal*. 12 (2), 154-180
- Demirtaş, H. ve Demirbilek, N. (2019) Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(17). 111-142.
- Ekinci, B., T. (2017). Asil-vekil arasındaki kayırmacılığın vekalet maliyetleri ile ilişkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 6 (2), 73-96.
- Erdem, B. & Karataş, A. (2015) The effects of cronyism on job satisfaction and intention to quit the job in hotel enterprises: the case of three, four and five star hotels in Muğla, Turkey. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 4 (1), 55-74.
- Erdem, M. ve Meriç, E., (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*. (20/05/2020), 2 (2), 140-154
- Günay, Ö. F. (2004). Üst düzey kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi, Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürer, A. ve Deniz, N. (2017). Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü. *International Journal of Social Science*. 59. 475-500. Retrieved 26/05/2020, from [Orcid.org](https://orcid.org) data-base.
- Hırlak, B., Altın, Ş. ve Balıkcı, O. (2018). Örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerine etkisi: genel öz-yeterlik inancının aracılık rolü. *Gökbunar, A.R., Ercan, C. ve Yıldırım, Y. T. (Eds) Yerelden Globale Stratejik Araştırmalar*. London: Ijopec Publication. IV. (1. Baskı). 1-15
- Hudson, S. & Claasen, C., (2017). Nepotism and cronyism as a cultural phenomenon? *Aßländer, M.S., Hudson, S. (Ed.) The Handbook of Business and Corruption*, Emerald Publishing Limited, (95-118). Bingley UK: Emerald Publishing Limited.
- İnan, N., H. (2015). 'Impact of paternalism, nepotism and fatalism values on recruitment and selection practices in turkish context' Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- İşçi, E., Taştan, S., B. ve Kozal, M., A. (2013) Örgütlerde kurumsallaşma düzeyinin nepotizm üzerine etkisinin incelenmesi: hastane çalışanları örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1 (3), 61-83
- İyişleroğlu, S., C. (2006). Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
- Jost, J. T. & Banaji, M. R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology*, 33 (1), 1-27.
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: orta anadolu bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 14 (3), 43-64
- Keleş, H., N., Özkan, T., K. ve Bezirci, M. (2011). a study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in turkey. *International Business & Economics Research Journal*. Retrived May 31, 2020 10 (9), 9-16.
<https://clutejournals.com/index.php/IBER/article/view/5622>
- Kigem, (2016), Alarko Holdingin başarılı birlikteliğinin sırrı. (20/05/2020), <https://www.kigem.com/alarko-holdingin-basarili-birlikteliginin-sirri.html>
- Koçel, T., (2015). İşletme Yöneticiliği. (16. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Khatri, N. & Tsang, E.W.K. (2003) Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal of Business Ethics*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers. 43. 289-303

- Khatri, N., Tsang, E.W.K. ve Begley, T. M. (2006) Cronyism: A cross-cultural analysis. Journal of Business Studies. 37. 61-75. Retrieved 26/05/2020, from Palgrave Mcmillan data-base.
- Kigem (2016). Alarko Holdingin Başarılı Birlikteliğinin Sırrı. (2014) <https://www.kigem.com/alarko-holdingin-basarili-birlikteliginin-sirri.html>
- Littrell, R. F., (2015) Nepotism. (eds.). Cooper, C., L., Vodosek, M., Hartog, D., N., McNett, J., M. Wiley Encyclopedia of Management. Bridgewater, NJ, USA. (6)
- Meydan, S., Büyükbodur, A., Ç.ve Bulut, S. (2015). Yerel yönetimlerde klientalist bakış açısının hak temelli sosyal hizmet yaklaşımı çerçevesinde incelenmesi. (21/05/2020), <https://www.researchgate.net/publication/304494548>
- Martineau, J., T. & Decety, J., & Martineau, E, R. (2020). The social neuroscience of empathy and its implication for business ethics. Martineau, E, R., Racine, E. (eds) Organizational euroethics. (167-190). Cham: Springer.
- Md, M. (2018) Klientelism, corruption and kleptocratic politics in Bangladesh: A political economy analysis. (Ed.) Khurshed, A., Bangladesh: Economic, Political and Social Issues. V.8 Kulala Lumpur: Nova Science Publishers, Inc.
- Navran F. (2005). What is the Difference Between Ethics, Morals and Values?, http://www.ethics.org/ask_e4.html. (07/06/2020)
- Özer, Ö., Şantaş, F., Şantaş, G. ve Güleç, M., B. (2018). Sağlık çalışanlarında örgütsel kronizm ve işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi. 13 (3), 37-54.
- Özler, H., Özler, D.E.ve Gümüştekin, G.E., 2007. Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 437-450.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014) Yönetimde kayırmacı uygulamalar: kavramsal bir çerçeve. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2 (20), 179-206.
- Özsemerci, K., (2003). Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri. (25/05/2020) <https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/yayinlar/TurkKamuYonetimindeYolsuzluklar.pdf>
- Öztürk, A T. (2008). Değişen çağın aile işletmelerinde kurum kültürünün yerleştirilmesinde profesyonel yöneticilerden beklentiler, Journal of Arts and Sciences, 10, 109-116.
- Polat, M. (2019). Nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlallerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisi. Yayınlanmamış doktora tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada EğitimYönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 20(1), 71-92. 20/05/2020 from <http://kuey.net/index.php/kuey/article/view/kuey.2014.004>
- Savaş, E., B. (2018). Örgütlerde kronizm algısının iş tatminine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü. Yayınlanmamış doktora tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- Sidanius, J. & Pratto, F. (1999). Social dominance an intergroup theory of social hierarchy and oppression. (1st ed.) Cambridge: Cambridge University Press.
- TDK (2020). www.tdk.gov.tr, (07.06.2020)
- Tuncel, H.T. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaş(ama)ma. Konya Ticaret Odası. Etüd Araştırma Servisi, (21/05/2020) http://www.kto.org.tr/d/file/aile_sirketi_rapor.pdf
- Turhan, M. ve Erol, Y., C. (2019). Öğretmen görüşlerine göre eğitim örgütlerinde kronizm, sessizlik ve sinizm arasındaki ilişki. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 20/05/2020. <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/yonetim/plugins/uploads/files/3024-published.pdf>
- Yuvalı, E. (2018). Hak temelli sosyal yardım ve klientalizm. Toplum Bilimleri Dergisi. 2018 (135), 383-404.

Yücel, İ. ve Özkalan, S., Ö. (2012). Aile işletmeleri, kurumsallaşma ve nepotizm. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 5 (2), 247-276.

ARHIVUS