

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**ALGILANAN NEPOTİZM KRONİZM
VE PARTİZANLIĞIN ÖRGÜTSEL
İNTİKAM ÜZERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN	HAZIRLAYAN
Prof. Dr. Ali AKSOY	Nuri KARACA

MALATYA 2021

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ALGILANAN NEPOTİZM KRONİZM
VE PARTİZANLIĞIN ÖRGÜTSEL
İNTİKAM ÜZERİNE ETKİSİ

Nuri KARACA

Danışman
Prof. Dr. Ali AKSOY

Yüksek Lisans Tezi

Malatya 2021

 İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	KABUL ONAY FORMU	Doküman No	
		Yayın Tarihi	
		Revizyon No	
		Revizyon Tarihi	
		Sayfa No	

**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

**ALGILANAN NEPOTİZM KRONİZM VE PARTİZANLIĞIN ÖRGÜTSEL İNTİKAM ÜZERİNE ETKİSİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

DANIŞMAN

Prof. Dr. Ali AKSOY

HAZIRLAYAN

Nuri KARACA

Jürimiz tarafından 12/01/2021 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda bu tez **oybirliği /oyçokluğu** ile başarılı bulunarak İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul etmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvanı Adı Soyadı

İmza

1. PROF. DR. ALİ AKSOY
2. DOÇ. DR. MUHAMMET DÜŞÜKCAN
3. DR. ÖĞR. ÜYESİ ŞEYDA NUR SEÇKİN

ONLINE

O N A Y

Bu tez, İnönü Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından kabul edilmiş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun .../.../20... tarih ve .../..... sayılı Kararıyla da uygun görülmüştür.

Prof. Dr. Mehmet KUBAT
Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Ali AKSOY'un danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **“Algılanan Nepotizm, Kronizim ve Partizanlığın Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi”** başlıklı çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Nuri KARACA



ÖZET

Bu tez çalışmasında, algılanan Nepotizm (akraba kayırmacılığı), Kronizm (eş-dost arkadaş kayırmacılığı) ve Partizanlığın (siyasi kayırmacılık) örgütsel intikam üzerine etkisi araştırılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümde; kayırmacılık ve kayırmacılığın türleri olan Nepotizm, Kronizm ve Partizanlık kavramlarının tanımı, tarihi gelişimi, bazı kavramlarla ilişkisi, boyutları, türleri, mücadele yöntemleri ve sonuçları üzerinde literatür taraması yapılmıştır. İkinci bölümde örgütsel intikamın tanımı, belirleyicileri, ortaya çıkış biçimleri ve sonuçları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, bir büyükşehir belediyesinin ana hizmet binasında bulunan büro çalışanları örneklem olarak seçilmiş ve araştırma konusu olmuştur. Büro çalışanlarına, pilot uygulama yapıldıktan sonra anket formu uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda katılımcılar tarafından algılanan Nepotizmin %24, Kronizmin %25 ve Partizanlığın %20, örgütsel intikamı etkilediği; katılımcıların medeni durumları ile Kronizm ve Partizanlık algıları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Nepotizm, Kronizm, Partizan, Örgüt, Örgütsel İntikam

ABSTRACT

In this thesis, the effects of perceived Nepotism, Cronyism, and Partisanship on organizational revenge were investigated. In the first chapter of the thesis, studies on the definition, historical development, relationship with some concepts, dimensions, types, methods of struggle and results of Nepotism, Cronyism and Partisanship concepts which are types of favoritism are examined. In the second chapter, the definition, determinants, forms of emergence and results of organizational revenge are examined.

In the third chapter of the thesis, employees of the office in the main service building of a metropolitan municipality were selected as a sample and became the subject of research. After piloting the employees of the office, the survey form was applied. As a result of the survey analysis, it has been determined that perceived Nepotism by 24%, Cronyism by 25%, and Partisanship by 20% affected organizational revenge. Also, it has been determined that there are significant relationships between the marital status of the participants and their perceptions of Cronyism and Partisanship.

Keywords: Nepotism, Cronyism, Partisan, Organization, Organizational Revenge

İÇİNDEKİLER

KABUL ONAY SAYFASI	ii
ONUR SÖZÜ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAYIRMACILIK

1.1.Kayırmacılık Kavramı.....	5
1.1.1.Tanımı.....	5
1.1.2.Tarihi Gelişimi	10
1.1.3.Kayırmacılığın Bazı Kavramlarla İlişkisi	12
1.2.Kayırmacılığın Türleri	14
1.2.1.Nepotizm.....	15
1.2.1.1.Nepotizmin Türü Tribalizm.....	19
1.2.1.2.Nepotizmin Sonuçları	20
1.2.1.2.1.Nepotizmin Olumlu Sonuçları.....	20
1.2.1.2.2.Nepotizmin Olumsuz Sonuçları.....	21
1.2.2.Kronizm	25
1.2.2.1.Kronizm'in Boyutları	28
1.2.2.1.1.Grup İçi Kronizm	28
1.2.2.1.2.Babacan Kronizm	28
1.2.2.1.3.Karşılıklı Çıkara Dayalı Kronizm	29
1.2.2.2.Kronizm'in Türleri	29
1.2.2.2.1.Hemşericilik	29
1.2.2.2.2.Yatay Kronizm.....	30
1.2.2.2.3.Dikey Kronizm.....	31

1.2.3.Partizanlık	31
1.2.3.1.Partizanlık Türleri	34
1.2.3.1.1.Patronaj	34
1.2.3.1.2.Hizmet Kayırmacılığı	37
1.2.3.1.3.Klientalizm	38
1.2.3.1.4.Oy Ticareti	39
1.2.3.1.5.Muhalefet Kayırmacılığı	40
1.2.4.Cinsel Kayırmacılık	41
1.2.5.Lobicilik	42
1.3.Kayırmacılığın Boyutları	42
1.3.1.İşe Alma Kayırmacılığı	43
1.3.2.İşlem Kayırmacılığı	43
1.3.3.Disiplin Kayırmacılığı	44
1.3.4.Terfi Kayırmacılığı	44
1.3.5.Öncelik Kayırmacılığı	45
1.3.6.Samimiyet Kayırmacılığı	45
1.3.7.Ücret Belirlemede Kayırmacılık	45
1.3.8.Ödül Kayırmacılığı	46
1.4.Kayırmacılıkla Mücadele Yöntemleri	46
1.4.1.Eğitim	46
1.4.2.Yasal Düzenlemeler	47
1.4.3.Etkin Sınav Yöntemi	48
1.4.4.Kayırmacılık Eylemlerine Tepki	49
1.5.Kayırmacılığın Sonuçları	49
1.5.1.Kayırmacılığın Olumlu Sonuçları	50
1.5.2.Kayırmacılığın Olumsuz Sonuçları	51

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İNTİKAM

2.1.Örgütsel İntikam Kavramı	56
2.2. Örgütsel İntikam Duygusunun Belirleyicileri	58
2.2.1.İntikam - Onur İlişkisi	59
2.2.2.İntikam - Örgütsel Adalet İlişkisi	60

2.2.3.İntikam – Güç / Statü İlişkisi.....	61
2.2.4.İntikam – Affetme İlişkisi	62
2.3.Örgütsel İntikamın Ortaya Çıkış Biçimleri.....	62
2.3.1.Amaç/Üretim Karşıtı İş Davranışlar	63
2.3.2.Çalışan Hırsızlığı.....	64
2.3.3.Dedikodu.....	65
2.3.4.Sabotaj	67
2.3.4.1.Güçsüzlük	68
2.3.4.2.Hayal Kırıklığı.....	68
2.3.4.3.İşleri Kolaylaştırma Düşüncesi.....	69
2.3.4.4.Sıkıntı veya Eğlence Düşüncesi.....	69
2.3.4.5.Adaletsizlik Algısı.....	69
2.4.Örgütsel İntikamın Sonuçları	70
2.4.1.Örgütsel İntikamın Olumsuz Sonuçları	70
2.4.2.Örgütsel İntikamın Olumlu Sonuçları.....	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN NEPOTİZM KRONİZM VE PARTİZANLIĞIN ÖRGÜTSEL İNTİKAM ÜZERİNE ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Problemi.....	72
3.2. Araştırmanın Amacı	73
3.3. Araştırmanın Önemi.....	73
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	73
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	74
3.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	74
3.5.2. Verilerin Toplanması ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	75
3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	76
3.7. Analizler	77
3.7.1. Güvenirlik Analizi	77
3.7.2. Faktör Analizi	78
3.7.3. Tanımlayıcı İstatistikler	82
3.7.4. T-Testi Analizi.....	93
3.7.5. ANOVA Analizi	96

3.7.6. Korelasyon Analizi	99
3.7.6.1. Nepotizm İle Örgütsel İntikam Arasındaki İlişki	99
3.7.6.2. Kronizm İle Örgütsel İntikam Arasındaki İlişki	100
3.7.6.3. Partizanlık İle Örgütsel İntikam Arasındaki İlişki.....	102
3.7.6.4. Kayırmacılık İle Örgütsel İntikam Arasındaki İlişki.....	103
3.7.7. Regresyon Analizi	104
3.7.7.1. Nepotizmin Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi.....	104
3.7.7.2. Kronizmin Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi.....	104
3.7.7.3. Partizanlığın Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi	105
3.7.7.4. Kayırmacılığın Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi.....	105
SONUÇ VE ÖNERİLER	106
KAYNAKÇA.....	111
EKLER	122

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kullanılan Ölçeklerin Cronbach's Alpha (α) Değerleri.....	77
Tablo 2: Nepotizm Ölçeğinin Faktör Analizi.....	78
Tablo 3: Kronizm Ölçeğinin Faktör Analizi.....	79
Tablo 4: Partizan Ölçeğinin Faktör Analizi.....	80
Tablo 5: İntikam Ölçeğinin Faktör Analizi.....	81
Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	82
Tablo 7: Nepotizm Ölçeğinin Frekans Analizi.....	84
Tablo 8: Kronizm Ölçeğinin Frekans Analizi.....	87
Tablo 9: Partizan Ölçeğinin Frekans Analizi.....	90
Tablo 10: İntikam Ölçeğinin Frekans Analizi.....	92
Tablo 11: Katılımcıların Cinsiyetleri ile Nepotizm, Kronizm, Partizanlık, Kayırmacılık ve İntikam Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren t-Testi Analizi.....	94
Tablo 12: Katılımcıların Medeni Durumları ile Nepotizm, Kronizm, Partizanlık, Kayırmacılık ve İntikam Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren t-Testi Analizi,.....	94
Tablo 13: Katılımcıların Yaşı ile Nepotizm, Kronizm, Partizanlık, Kayırmacılık ve İntikam Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analizi.....	96
Tablo 14: Katılımcıların Eğitim Durumu ile Nepotizm, Kronizm, Partizanlık, Kayırmacılık ve İntikam Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analizi.....	97
Tablo 15: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süreleri ile Nepotizm, Kronizm, Partizanlık, Kayırmacılık ve İntikam Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analizi.....	98
Tablo 16: Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri ile Nepotizm, Kronizm, Partizanlık, Kayırmacılık ve İntikam Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Analizi.....	98
Tablo 17: Nepotizm İle Örgütsel İntikam Arasındaki İlişki.....	99
Tablo 18: Kronizm İle Örgütsel İntikam Arasındaki İlişki.....	101

Tablo 19: Partizanlık İle Örgütsel İntikam Arasındaki İlişki.....	102
Tablo 20: Kayırmacılık İle Örgütsel İntikam Arasındaki İlişki.....	103
Tablo 21: Nepotizmin Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi.....	104
Tablo 22: Kronizmin Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi	104
Tablo 23: Partizanlığın Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi	105
Tablo 24: Kayırmacılığın Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli.....	76
---------------------------------------	----



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
DSM	: Devlet Memurları Sınavı
KPSS	: Kamu Personel Seçme Sınavı
y.y.	: Yüzyıl
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
TDK	: Türk Dil Kurumu



GİRİŞ

Kayırmacılığın insanlık tarihi kadar eski olduğu, temellerinin çok eskiye dayandığı, tarihteki çoğu iktidar mücadelesinin, savaşların ve katliamların nedenlerinden birinin de kayırmacılık olduğu düşünülmektedir. Özellikle devlet yönetiminde söz sahibi olan aileler arasındaki iktidar mücadelelerinin temelinde kayırmacılık ve intikam duygularının yattığı söylenebilir. İktidar mücadeleleri; imparatorlukların, devletlerin zayıflamasına, toplumun ayrışmasına ve kutuplaşmasına yol açabilmektedir. Örgütlerde de ve özellikle aile şirketlerinde meydana gelebilecek iktidar mücadeleleri; örgütlerin ve çalışanların refahını olumsuz etkileyebilmekte ve örgütlerin yaşam eğrilerini tamamlamalarına yol açabilmektedir.

Kayırmacılığın ilk izlerine milattan önce 400 yıllarında ‘*Sümer Okulları Günleri*’ adlı bir Sümer tabletinde rastlanılmaktadır. Okulda başarılı olamayan bir öğrenci ailesini devreye sokmuş ve öğretmeninin eve davet edilmesini sağlamıştır. Daveti kabul eden öğretmen, öğrencinin evine misafir olmuştur. Bu misafirlikten sonra öğrenci hem sınıfın en başarılı öğrencisi olmuş hem de sınıf başkanlığını elde etmiştir (Çetinkaya ve Sanioglu Tanış, 2017: 609).

Orta Çağ döneminde ise kayırmacılığın izlerine kiliselerde rastlanılmaya başlanmıştır. Papalar, devlet yönetiminde daha çok etkili ve yetkili olabilmek için önemli mevkilere yeğenlerini getirmişlerdir. Yeğenler ise mevkilerini papaların çıkar ve istekleri doğrultusunda kullanmışlardır. Kiliselerde başlayan kayırmacı uygulamalar, domino etkisi yaratarak zamanla imparatorluk içerisinde yayılmış, politikacılarda ve kraliyet ailesinde de görülmeye başlanmıştır. Politikacılar ve kraliyet ailesi mensupları, önemli mevkilere akrabalarını getirmeye başlamışlardır (Özer ve Çağlayan, 2016: 19).

İngiltere’de ise 18.yy’ın son dönemlerine kadar kamuya yapılacak atamalar, kralın ve kralın yetkilendirdiği kişilerin talimatıyla gerçekleşmekteydi. Bireylerin kamudaki görevlere atanmaları, kralın hediyesi olarak görülmekteydi ve yapılan işin niteliği düşük olmasına rağmen memur maaşları yüksekti. Tayinler tamamen bireylerin sosyal ilişkilerine bağlanmıştı ve siyasal hizmetin ödülü olarak görülmekteydi (Yıldırım, 2013: 365).

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).

ABD’de 1828 yılında görülen kayırmacılık sistemi ‘*kamu görevlileri iktidarla gelip iktidarla gitmeli*’ temel düşüncesine dayanmaktadır. Kamudaki kadroların ganimet olarak görüldüğü bu sistemde, iktidarın değişmesiyle birlikte tüm kamu görevlileri de değişmekteydi. Nitekim 1831’de dönemin New York senatörü William C. Marcy senatoda yapmış olduğu konuşmada ‘... *siyasi savaşı kaybedenler görevlerinden çekilmelidir. Ganimet savaşı kazananların hakkıdır...*’ ifadeleriyle dönemin kayırmacılık sistemini özetlemiş (Uz, 2011: 72) ve kamudaki kadroların zaferi kazanan partinin ganimeti olduğunu ve bu ganimetin seçim sürecinde oy toplayanlara, destek olanlara dağıtılması gerektiğini ve hak olduğunu ifade etmiştir (Gönülaçar, 2014: 11).

Federal devlet başkentleri ve federal başkent Washington, iş komisyoncularının merkezi haline gelmişti. Dönemin senatörleri, valileri, milletvekilleri para karşılığında memuriyet arayanlara iş bulmakta, kendi partilerine mensup olanları işe yerleştirmekteydiler. Komisyonculuk nedeniyle acı olaylar da meydana gelmiştir. 1881 yılında istediği memurluğa atanamayan Guitean adlı bir vatandaş, ABD başkanı Garfielda suikast düzenleyerek hayatına son vermiştir. Bir benzer olay da dönemin Şikago Belediye başkanı Harris’in başına gelmiş, o da kayırmacılık sisteminin kurbanı olmuştur (Uz, 2011: 73-75).

Yakın zamanda meydana gelen Asya krizinin nedeni de kayırmacılık gösterilmektedir. Asya finansal kuruluşlarındaki yöneticilerin; tercih ettikleri müşterilere, iş ortaklarına, yakın dostlarına, arkadaşlarına veya kişisel bağlantılarının olduğu kişilere; aşırı ve ucuz kredi vermeleri, hibe desteğinde bulunmaları, ekonomik kayırmacılık yapmaları; 1997 Asya krizine yol açan en önemli faktörler arasındadır. Kayırmacılığın, birkaç Asya ülkesinin; iş, devlet ve finansal sektörüne komplo kurduğu ve rekabetin zayıflamasına yol açtığı ifade edilmektedir (Khatri and Tsang, 2003: 289-291).

Günümüz modern dünyasında ise iletişim araçlarının gelişmesiyle birlikte dünyanın küçük bir köy haline gelmesi, rekabetin şiddetinin artmasına ve insan kaynağının, örgütlerin rekabet gücünde belirleyici olmasına neden olduğu söylenebilir. Fakat örgütlerde meydana gelen birçok sorun, insan kaynaklarının; motivasyonunu, etkinliğini, verimliliğini olumsuz etkileyebilmektedir ve zayıflamasına neden olabilmektedir. Bu

olumsuzlukların ve sorunların temelini; adaletsizliği, eşitsizliği ve mağduriyeti bünyesinde barındıran kayırmacı uygulamalar ve ona verilen intikam cevabı oluşturabilmektedir.

Yöneticiler sahip oldukları güç kaynaklarını kullanarak sosyal veya biyolojik bağa sahip oldukları; arkadaşlarına, akrabalarına ve siyasi tanıdıklarına; işe almada, terfide, işlemde, ödülde, disiplinde, ücrette, cezada veya işten çıkarmada imtiyaz tanıyabilmektedirler. 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 ve adalet kavramlarına göre düzenlenmediğinde; çalışanlar olumsuz etkilenebilmekte ve eşitliğin ve adaletin örgüt tarafından sağlanamayacağını düşündükleri takdirde ise tepki olarak intikamcı davranışlara başvurabilmektedirler. Bu tepki sorumlu tutulan kişilere veya örgüte verilebilmektedir. Sonuç olarak örgütün; faaliyetlerini etkin ve verimli yürütememesine, küreselleşen rekabet ortamında zayıf kalmasına, örgütün sahip olduğu sermayeleri ve özellikle insan kaynağını rasyonel kullanamamasına ve kaynakların israf edilmesine yol açabilmektedir.

Örgütlerde meydana gelen kayırmacı uygulamaların çalışanların eşitlik ve adalet algılarını olumsuz etkileyebileceği hem kayıran ve kayırılana hem de örgüte karşı intikamcı davranışlarda bulunabilecekleri düşünülmektedir. 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 araştırmamız, örgütlerdeki kayırmacı uygulamaların ve kayırmacılığın türleri olan Nepotizm, Kronizm ve Partizan tutumların; örgütsel intikam davranışları üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Literatür taraması yapıldığında sadece Nepotizm'in intikam üzerine etkisi özel sektörde incelenmiş, çalışmamız kamu kurumunu örneklem alması nedeniyle özgünleşmektedir. Kayırmacılığın diğer türleri olan Kronizm ve Partizanlığın ise intikam veya örgütsel intikam üzerine etkisini konu alan bir çalışmaya literatür taramasının yapıldığı dönemde rastlanılmamıştır.

Bir büyükşehir belediyesi çalışanları, araştırmanın örneklemini 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 yönetimin inisiyatifinde olması, belediyenin örneklem olarak seçilmesinde etkili olmuştur.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kayırmacılık ve kayırmacılığın türleri olan Nepotizmin, Kronizmin ve Partizanlığın tanımı, tarihi gelişimi, bazı kavramlarla ilişkisi, türleri, boyutları, mücadele yöntemleri ve sonuçları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

İkinci bölümde örgütsel intikam kavramının tanımı; onur, adalet, güç/statü ve affetme kavramları ile ilişkisi, ortaya çıkış biçimleri ve sonuçları ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise alan araştırmasına yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları, yöntemi, modeli ve hipotezleri sunulmuş; SPSS programı ile yapılan analizlerin sonuçları yorumlanmıştır. Bu bölüm sonunda ise sonuç ve öneriler başlığı altında analiz sonuçları özetlenerek, elde edilen sonuçlar referans alınarak, bazı önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAYIRMACILIK

1.1.Kayırmacılık Kavramı

1.1.1.Tanımı

Türk Dil Kurumuna göre kayırmacılık: Bir kimseyi, başkalarının veya işin zararına dahi olsa haksız yere başarılı olmasını sağlamak, elinden tutmak, himaye etmektir (www.tdk.gov.tr.03.12.2019).

İngilizcede kayırmacılık anlamına gelen ‘*favouritism*’ın kökeni; iyilik etmek, kayırmak, yakınlık, uygun görmek, lütfetmek, dostça davranış, iltimas etmek anlamına gelen ‘*favour*’ sözcüğünden gelmektedir (www.seslisozluk.net.29.11.2019). Favoritizm, çalışanların bir gruba dâhil olması ve bu grubun içerisinde bulunanların kayırılması olarak tanımlanmaktadır. Daha geniş anlamda, kayırılan çalışanın taleplerinin yerine getirilmesi, kayıranın ise ödüllendirilmesidir (Uncu ve Şalvarcı Türel, 2017: 526).

Kamu görevlilerinin kendi çıkarlarını gözeterek, etik ve liyakat ilkelerini dikkate almayarak; akrabalarına, arkadaşlarına, siyasi yandaşlarına kamudaki iş ve işlemlerinde ayrıcalık tanımları, desteklemeleri, himaye etmeleri, kollamaları, öncelik vermeleri; kayırmacılığı meydana getirmektedir (Demirtaş ve Demirbilek, 2019: 115).

Üst düzey yöneticilerin, kendileriyle yakın ilişkiler içerisinde olan (Argon, 2016: 234) ve farklı sosyal bağlara sahip olduğu çalışanlara; örgütün çıkarlarını ve diğer çalışanları dikkate almadan (Kaygısız vd., 2018: 2999) kendilerine verilen yetki ve güç aracılığı ile kayırabilmekte ve onların bilgi birikimlerine bakmadan kariyer basamaklarında yükselmelerine yol açabilmektedirler (Safina, 2015: 631).

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).

Bir çalışanın veya bir grubun yönetime yakınlığı, aralarındaki çarpık ilişkiler veya biyolojik ve sosyal bağlar tercih edilmelerinin nedeni olabilmektedir. Diğer alışanların bu ilişkilerden ve bağlardan yoksun olmaları, adaletsizliği ve eşitsizliği hak etmelerine neden olabilmektedir (zkanan ve Erdem, 2015: 9).

Kayırmacılık '*bir grup insana verilen özel önem ve ilişkiler sistemi*' olarak da ifade edilmektedir (Vveinhardt ve Sroka, 2017: 2). Nitekim st düzey yöneticiler bulundukları kurumu istismar ederek, 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, dllendirebilmekte, terfi veya istihdam ettirebilmektedirler (Akçin, 2019: 1332). 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).

Arnold (2013) kayırmacılığı, ayrıcalıklı bir çalışana veya gruba karşı ön yargı gösterme eylemi; Ramachander (2013) ise kayırmacılığı, işverenin sosyal bağlara sahip olduğu çalışanlara tercihli muamele göstermesi olarak ifade etmiştir (Yusof ve Puteh, 2017: 18).

Büyüklü (1976), devlet kadrolarının hizmet aracı olarak değil eşe-dosta, akrabaya, siyasi yandaşa iş bulma aracı olarak kullanılmasını '*kulplk*' olarak nitelendirmiştir (zkanan 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).

Oktay (1983) ise kayırmacılığı '*kabilecilik*' olarak nitelendirmiştir. Kabilecilik, örgütün kendi içerisinde veya dış evre ile olan ilişkilerinde aynı okuldan mezun olma, aynı yörenin insanı olma, aynı siyasi düşünceyi paylaşma gibi faktörlerin dikkate alınarak evrensel ölçütlerin ise geri plana itilmesi olarak ifade edilmektedir. (Oktay, 1983: 209).

Aynı okuldan mezun olan ve aynı marşı dinlendiren bireyler birbirlerini destekleyebilmekte (Yücel ve Özkanan, 2012: 268); okul arkadaşlığı, asker arkadaşlığı, mezhepçilik, tarikatçılık, cemaatçilik, kirvelik, hemşericilik, komşuluk veya toplumsal sistemin işleyişinde karşılaşılan her türlü ilişki kayırmacılığın nedeni olabilmektedir (zkanan ve Erdem, 2015: 8).

Ayrıca bireylerin mensubu oldukları mesleki kuruluşlar, sanat ve spor kuruluşları, siyasi partiler, siyasi partilerin yan kuruluşları, vakıflar ve dernekler (Bayhan,2002:7), sendika ve etnik köken kayırmacılığın nedeni olabilmektedir (Ravetti vd., 2017: 13). Bazen bireylerin; siyasi parti, dernek veya vakıfların başarısı için harcamış oldukları enerji, örgüt için harcamış oldukları enerjinin önüne geçebilmekte ve istihdam, terfi, ücret gibi işlemlerde ayrıcalık görmelerine neden olabilmektedir (Aytaç, 2010: 16).

'*Haksız yere ve yasa dışı kayırma*' anlamına gelen iltimas kavramı ile eş anlamlı olan kayırmacılık (Aktan, 2001: 57), halk dilinde '*torpil*' olarak da ifade edilmektedir. Bir kimsenin himaye edilmesi, elinden tutulması, kariyer basamaklarını tırmanmasında yardımcı olunması; bireye torpil yapıldığı veya bireyin kayırıldığı anlamına gelmektedir (Meriç ve Erdem, 2013: 468).

'*Yağma sistemi*', '*ganimet sistemi*' (Özkanan ve Erdem, 2015: 9), '*adam kayırma*' ve '*kollama*' kavramlarıyla da eş anlamlı olan kayırmacılık; bireylerin işi alımında, terfide, ödülde veya cezada; liyakatin, deneyimin, becerinin göz ardı edilerek aynı siyasi düşüncede olma, aynı aileye mensup olma, eş-dost, ahabpılık gibi kriterlerin göz önüne alınarak değerlendirme yapılmasına neden olabilmektedir (Çetinkaya vd., 2017: 123). '*Tanışın varsa işin kolay*', '*adamım olur*', '*dayım olur*', '*hemşerim olur*', '*kirvem olur*' gibi ifadeler, kayırmacılığın zeminini hazırlamaktadır (Aytaç, 2010: 100).

Kayırmacılık, '*tolerans*' , '*dayı-amca*', '*yeğen*' , '*referans*' , '*adamı olmak*' , '*ahbap-çavuş*' gibi kavramlarla da ifade edilmektedir. Toplumların kültürel yapıları kayırmacılığı farklı kavramlarla ifade etmelerini sağlasa da özü itibariyle hepsi aynı anlama gelmektedir (Demirtaş ve Demirbilek, 2019: 114).

Kayırlanan bireylerin çıkar sağladığı, diğerlerinin ise bedel ödediği kayırmacılık sisteminde, toplumsal yapı ve kültür önemli rol oynamaktadır. Kayırmacılığın bazı toplumlarda hoş görülmesinin; bazı toplular da ise tepkiyle karşılanmasının ve yasalarla yasaklanmasının nedeni, toplumsal yapı ve kültürdür (Çalışkan vd., 2018: 224). Tüm dünyada kayırmacılık faaliyetleri görülmesine rağmen; meşruluğu ve uygulanma derecesi, toplumların sosyal-kültürel değerleriyle yakından ilişkilidir. Yasa veya mevzuatlar ne kadar katı olursa olsun, bireyler toplumsal kültürün etkisi ile kayırma eylemini örgütlere ve toplumun her alanına taşıyabilmektedir (Kavasoğlu ve Yenel, 2018: 2514). Yasalar ve örgütlerdeki yasaklayıcı uygulamalar, kayırmacılığın kurumsallaşmasına engel olmayabilmektedir (Aytaç, 2010: 5).

Ayrıca güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, kayırmacı eylemlere daha sık rastlamak mümkündür çünkü bireyler, terfi veya istihdamda; yöneticilerin himayesine ihtiyaç duyabilmektedirler (Kemikkıran, 2015).

Kayırmacılık, toplumun normlarından, değerlerinden, faydacılıktan, bireyci ve toplumcu kaygılardan etkilenebilmektedir (Özer ve Çağlayan, 2016: 19). Toplumun büyük bir kesimi tarafından ahlaki olmayan belli bir davranışın benimsenmesi, ahlaki kuralların ihlalini hak olarak görülmesine neden olabilecektir. Kayırmacılığın da toplum tarafından benimsenmesi, ahlaki sınırlar içinde görülmesine yol açabilecektir (Sezici ve Yıldız, 2017: 58).

Kayırmacılık; farklı ekonomik yapıya sahip ülkelerde, sektörlerde veya modern iş dünyasında görülebilmektedir (Vveinhardt ve Sroka, 2017: 1). Bu durum, kayırmacılığın evrensel olduğunu göstermektedir ve hem ilkel toplumlarda hem de modern toplumlarda görülebilmektedir. Sonuç olarak bütün toplumların ve kültürlerin, kayırmacılık eylemini kendi bünyelerinde barındırmaları muhtemeldir (Kavasoğlu ve Yenel, 2018: 2510).

Ülkelerin; gelişmişlik düzeylerinin, verimliliklerinin ve siyasi muhalefetin durumunun kayırmacılıkla yakından ilişkili olduğu söylenebilmektedir (Kaygısız vd., 2018: 2999). Az gelişmiş ülkelerde kayırmacılığa daha sık rastlanılabilmektedir. Bu ülkelerde sosyal ilişkilerin temelini aile, akrabalık bağları, hemşericilik gibi faktörler oluşturmaktadır. Millet ve devlet olma bilinci bu faktörlerden sonra gelebilmektedir. Ayrıca bu ülkelerde kamu görevlilerinin ailelerini, akrabalarını, hemşerilerini kayırması bir erdem olarak görülebilmektedir. Yakınlarına ayrıcalıklı davranmayan kamu görevlileri ise toplum tarafından dışlanabilmektedir (Gönülaçar, 2014: 10).

Geleneklerine sıkı sıkıya bağlı olan toplumlarda kayırmacılık, gündelik yaşamın bir parçası olarak değerlendirilebilmekte ve evrensel ölçütleri oluşturan yetenek, beceri, bilgi gibi ölçütler yok sayılabilmektedir. Bireyler kıt olan kamu kaynaklarını elde edebilmek (Oktay, 1983: 209) veya karşılaştıkları zor durumun üstesinden gelebilmek için; hoş karşılanmayan, kınanan, etik dışı bir davranış olarak nitelendirilen kayırmacılığa başvurabilmektedirler (Biber, 2016: 7).

Bireyler bir yere geldiklerinde akrabaları, eşi-dostu, mensubu olduğu gruplar, mensubu olduğu sendika, fikrini paylaştığı siyasi parti üyeleri, çalışmalarını desteklediği dernek veya vakıf üyeleri, bireyden bir şeyler bekleyebilmekte ve talep edebilmektedir.

Bu durum, bireylerin, kayırmacı eylemlerde bulunmalarını güdüleyebilmekte ve yönlendirebilmektedir (Kavasoğlu ve Yenel, 2018: 2514).

Herhangi bir kamusal işlemde bireyler kamu görevlilerinin karşısına sadece bir vatandaş olarak çıkmazlar; bir akraba, bir arkadaş, bir hemşeri vb. sosyal bağlarla da çıkabilirler ve bu bağları referans göstererek ayrıcalık talep edebilirler. Kamu görevlileri ise bu bağlara verdikleri itibar doğrultusunda kayırmacı eylemlerde bulunabilirler (Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 25).

Karşılıklılık ilkesine dayanan ve bir alış veriş sürecini ifade eden kayırmacı uygulamalarına başvurulması halinde (Aytaç, 2010: 8); kayıran, saygınlık ve iktidar elde edebilirlerken; kayırılan ise anlık veya daimi ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir (Okçu vd., 2018: 369). Bu durumda kayıran taraf ile kayırılan taraf birbirlerine menfaat sağlamış ve değiş-tokuş işlemini gerçekleştirilmiş olur (İlhan ve Aytaç, 2010: 63).

Örgütlerde ve kamu kurumlarında bireylere ayrıcalık tanınması maddi çıkarlardan ziyade manevi bağlılıklar aracılığıyla yapılabilmektedir. Başka bir ifade ile kamuda çalışan bireylere ulaşmak ve onlardan '*torpil*' talep etmek için maddi varlıklardan ziyade maddi olmayan faktörleri etkileme aracı olarak kullanılabilir (Meriç ve Erdem, 2013: 468). Bu maddi olmayan çıkar ilişkileri: Politikacıların oylarını arttırma isteği, bireylerin mensubu olduğu grupla bağlılıklarını güçlendirme ve itibarını arttırma niyeti, minnet duygusu veya vefa borcu olarak sıralanabilir (Erdem, 2010: 1).

Kayırmacılık, bazen kayırılan bireyin talep ve isteği dışında da gerçekleşebilmektedir. Kayıran kimse doğal veya sosyal bağların verdiği güç ile kayırılan bireye sormadan ona ayrıcalıklı işlemde bulunabilmektedir. Bu durum kayırılan bireyin bilgisi ve isteği dışında gerçekleşebilmekte ve kayırmacılığa maruz kalmasına neden olabilmektedir. Bazen de bireyler haksızlığa uğramamak, yapılan işlemin adalet ve eşitlik ilkeleri çerçevesinde yürütülmesini sağlamak için kayırılmaya veya referansa ihtiyaç duyabilmektedirler. Rüşvet ile irtikâp (zorla yiyicilik) arasındaki fark bu duruma örnek olarak gösterilebilir: Rüşvet eyleminin gerçekleşebilmesi için taraflar arasında rızalık gerekirken, irtikâpta kamu görevlisi işlemi gerçekleştirmek için vatandaştan zorla maddi çıkar talep etmekte ve vatandaş işlemini gerçekleştirebilmek için bu duruma boyun eğebilmektedir (Aktan, 2001: 53-56).

Kamu kurumlarında çıkan sorunların temelini oluşturabilen ve en önemli faktörlerinden biri olan kayırmacılık, karar vericilerin iradesini ve tercihini etkileyen

yozlaşmış karar verme süreci olarak ifade edilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2015: 8). Örgütlerdeki bu yozlaşma sürecinde karar verilirken, uzmanlık seviyesini belirleyen kriterlerin yerine; çalışanların üst yöneticilerle olan aile ilişkisi veya yönetici ile çalışan arasındaki samimiyet derecesi belirleyici olabilmektedir. Başka bir ifade ile sosyal bağlar, örgütün çıkarlarının önüne geçebilmektedir (Vveinhardt ve Sroka, 2017: 1). Bu durum liyakat sahibi bireyleri geri plana itilebilmekte; beceriksiz ve tecrübesiz bireyleri ise ön plana çıkabilmektedir (Çetinkaya vd., 2017: 123).

Kayırmacılık sistemi; hükümdar, siyasi iktidar, örgüt sahipliği gibi belli otoritelerin; bireyleri, örgütlerde istihdam etmelerinde kan bağı ve ideolojik olarak kendilerine yakın olanları tercih etmeleri esasına dayanan bir yönetim anlayışıdır (Yıldız, 2017: 1053). Bu yönetim anlayışı kişisel çıkarlar üzerine kuruludur. Çalışanlar hak etmedikleri halde ödüllendirilebilmekte ve istihdam edilecek kişi kapalı kapılar ardında belirlenebilmektedir (Çalışkan vd., 2018: 222).

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 edilebilmektedir. Örgütlerde görülen ve dar görüş olarak ifade edilen bu durum, yolsuzluğun ülke çapında gelişmesine yol açabilmektedir (Akuffo ve Kivipold, 2019: 371).

Yönetim kademesi; daha iyi tanıdıkları, yakın gördükleri, tutum ve davranışlarıyla kendilerine benzettikleri bireylere öncelik verebilmektedirler (Erdem, 2010: 2). İşe alımlarda veya terfilerde; bireylerin nitelikleri, becerisi, eğitimi vb. faktörleri birbirine yakın olduğunda, örgütün veya yöneticilerin norm ve değerlerine en yakın birey tercih edilebilmektedir (Biber, 2016: 10).

1.1.2.Tarihi Gelişimi

Kayırmacılık '*bizim adamların yönetimi*' olarak ifade edilebilmektedir. Kayırmacılık sisteminde, iktidarın değişmesiyle birlikte kamu personelinin de değişmesi gerektiği düşüncesi benimsenmiştir. Kamuya atanacak bireyler, siyasi partinin seçimleri kazanmasıyla birlikte iktidara gelirler ve mensubu oldukları veya düşüncesini

paylaştıkları siyasi partinin iktidardan gitmesiyle birlikte kendilerinin de kamudaki iktidarları sona erer ve kamudaki görevlerinden ayrılırlar (Ak ve Sezer, 2018: 742-743).

Kamu bürokrasisinin geleneksel hastalığı olarak nitelendirilen kayırmacılık, İngilizcede '*Spoil System*' olarak tanımlanmaktadır. Bu sistemde, kamudaki kadrolar bir ganimet olarak görülmekte ve siyasi yandaşlara ödül olarak dağıtılmaktadır. Atamalarda ve terfilerde, siyasi yandaşlık tercih sebebi olmakta ve dağıtılan *ganimetler* siyasi partinin bürokraside kadrolaşmasını sağlamaktadır (Yıldırım, 2013: 358).

Kayırmacılık kavramı 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).

ABD'de 1828 yılında görülen kayırmacılık sistemi '*kamu görevlileri iktidarla gelip iktidarla gitmeli*' temel düşüncesine dayanmaktadır. Kamudaki kadroların ganimet olarak görüldüğü bu sistemde, iktidarın değişmesiyle birlikte tüm kamu görevlileri de değişmekteydi. Nitekim 1831'de dönemin New York senatörü William C. Marcy senatoda yapmış olduğu konuşmada '*... siyasi savaşı kaybedenler görevlerinden çekilmelidir. Ganimet savaşı kazananların hakkıdır...*' ifadeleriyle dönemin kayırmacılık sistemini özetlemiştir (Uz, 2011: 72) ve kamudaki kadroların zaferi kazanan partinin ganimeti olduğunu, bu ganimetin seçim sürecinde oy toplayanlara, destek olanlara dağıtılması gerektiğini ve hak olduğunu ifade etmiştir (Gönülaçar, 2014: 11). Bu kayırmacılık sistemi ABD'de Centilmenler döneminde başlayıp 1883'te Pendleton Act yürürlüğe girene kadar uygulanmaya devam edilmiştir (Uz, 2011: 72).

Seçkin kimselerin yönetim kademesinde görev almalarından dolayı 'Centilmenler Dönemi' olarak adlandırılan dönemde; kan bağı, erkek olma, beyaz olma, toprak sahibi seçkin olma veya üst düzey yöneticiye politik bağlılık gibi kriterler kamuya yapılan atamaları şekillendirmekteydi. İktidarı elde eden siyasiler, kamudaki görevleri yandaşlarının liyakatine bakmadan onlara teklif etmekteydiler (Albayrak, 2016: 47-48).

ABD'de Pendleton Act yürürlüğe girmeden önce kayırmacılık öyle bir hal almıştı ki dönemin senatörleri, valileri, milletvekilleri para karşılığında memuriyet arayanlara iş bulmakta, kendi partilerine mensup olanları işe yerleştirmekteydiler. Federal devlet başkentleri ve federal başkent Washington, iş komisyoncularının merkezi haline gelmişti. Komisyonculuk nedeniyle acı olaylar da meydana gelmiştir. 1881 yılında istediği

memurluğa atanamayan Guitean adlı bir vatandaş, ABD başkanı Garfield'e suikast düzenlemiş ve hayatını kaybetmesine neden olmuştur. Bir benzer olay da dönemin Şikago Belediye başkanı Harris'in başına gelmiş, o da kayırmacılık sisteminin kurbanı olmuştur (Uz, 2011: 73-75).

Yağma sitemi olarak da ifade edilen kayırmacılık sisteminin, ABD'nin 20.Başkanını Garfield'ı ve Şikago Belediye başkanını canından etmesi ve kayırmacılığa olan yoğun eleştiriler, kamuya yapılacak olan atamaların açık yarışma sınavı ile yapılmasını zorunlu hale getirmiştir (Gönülaçar, 2014: 11). Kayırmacılığın önüne geçilebilmesi için 1883 yılında kamu görevlerine atamaların açık yarışma sınavı ile yapılmasını ve atama sürecinden sorumlu olacak bağımsız bir komisyonun kurulmasını sağlayacak Pendleton Act (Kamu Personeli Yasası) yürürlüğe konulmuş (Albayrak, 2016: 48) ve Civil Service Commission (Merkezi Personel Komisyonu) kurulmuştur (Gönülaçar, 2014: 11). Pendleton Act'ın üç temel amacı vardır (Yıldırım, 2013: 364):

- I. Kamu atamalarının siyasi bağlara göre değil, liyakate göre yapılması,
- II. Ataması yapılan çalışanın verimli bir şekilde yönetilmesi,
- III. Personel değerlendirilmesinde eşitlik ilkesinin benimsenmesidir.

Kayırmacılık kavramı ilk olarak General Jackson döneminde literatüre girse de kökenleri çok eskiye dayanmaktadır. Nitekim milattan önce 4000 yıllarında '*Sümer Okulu Günleri*' adlı bir Sümer tabletinde, okulda başarılı olamayan bir öğrencinin, ailesini devreye sokması ve öğretmenini eve davet etmesiyle birlikte, hem sınıfın en başarılı öğrencisi olmuş hem de sınıf başkanlığını elde etmiştir (Çetinkaya ve Sanioğlu Tanış, 2017: 609).

Ayrıca 1997 yılında Asya'da meydana gelen finansal krizin de en önemli faktörlerinden birisi olarak görülen kayırmacılık (Dağlı Ve Aycan,2010:167), ülkelerin ekonomik, politik, siyasi ve demokratik gelişimini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu olumsuzluklara rağmen kayırmacılık hemen hemen her ülkede kendine yer bulabilmekte ve uygulanabilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2015: 9).

1.1.3.Kayırmacılığın Bazı Kavramlarla İlişkisi

-**Meritokrasi:** İlk defa Britanyalı sosyolog Michale Young tarafından '*Rise Of Meritocracy (Meritokrasinin Yükselişi)*' adlı eserinde dile getirilen Meritokrasi (liyakat),

kayırmacılığın karşıtı olarak ifade edilmektedir (Yıldırım, 2013: 360). Kayırmacılık, Meritokrasi'nin karşıtı olarak kabul edildiğinde '*bir işe en uygun adamı getirme*' ölçütüne göre ayrılmaktadır. Kayırmacılık sisteminde '*kişiye uygun iş bulmak*' düşüncesi, Meritokrasi sisteminde ise '*işe uygun kişiyi bulmak*' düşüncesi ön plana çıkmaktadır (Yıldız, 2017: 1053).

İngilizcede erdem, hak etmek, laik olmak, değmek, marifet, meziyet, fazilet, liyakat, mükâfat, hüner (www.seslisozluk.net.15.11.2019) gibi anlamlara gelen '*merit*' kelimesinden türetilen *Meritokrasi* kavramı, toplumun hünerli ve faziletli bireyler tarafından yönetilmesini ve kaynakların dağıtımında; beceri, performans gibi ilkelerin ölçüt olarak kullanılmasını ifade etmektedir. Meritokrasinin liyakat sahibi bireyleri sisteme kazandırdığı, yeteneksiz kimseleri ise sistemin dışına ittiği iddia edilmektedir. Ayrıca Meritokrasi; dil, din, ırk, mezhep, eş-dost, akrabalık gibi kayırmacı faktörlerin bireylerin toplumda yükselmesine etki etmeyeceğini, bireylerin toplumdaki konumlarını ve statülerini; liyakatin, yeteneğin, performansın tayin edeceğini ifade etmektedir (Fettahlioğlu ve Demir, 2014: 177).

Bu doğrultuda Meritokrasinin temel ilkeleri şu şekilde ifade edilmektedir .(Gönülaçar, 2014:7) :

- I. Kayırmacılık yoktur, aileniz değil sizin kim olduğunuz önemlidir (No Nepotizm).
- II. Yandaşlık yoktur, başkalarının sizin için ne yapabildiği değil, sizin ne yapabildiğiniz önemlidir (No Cronyism).
- III. Ayrımcılık yoktur; cinsiyet, ırk, din, yaş, geçmiş önemsizdir, esas olan yetenektir (No Discrimination).
- IV. Herkes eşit imkanlara sahiptir ve herkes aynı noktadan başlar, yeteneklerinin götürdüğü yere kadar gider (Equal Opportunities).
- V. Hak eden ödüllendirilir, yüksek başarıya yüksek ödül (Rewarding Merit).

-İç Grup Yanlılığı: Kayırmacılık, '*İç Grup Yanlılığı (In Group Bias)*'nı yani benzer özelliklere sahip ve aynı gruba mensup bireylerin dayanışmasını ve birbirlerini kayırmasını ifade etmektedir. Nitekim *Robber Cave* adlı bir milli parkta, milli parkın adını da taşıyan deneyler dizisi gerçekleştirilmiştir. Bu deneyler dizisinde, öğrenciler yetkililer tarafından gruplara ayrılmış ve bu grupların birbirleriyle rekabet edecekleri bir

ortam sağlanmıştır. Öğrencilerin çoğu kendi grubuna mensup olmayanları dışlamışlardır. Bu durum, deneye katılan öğrencilerin kişilik özellikleri göz ardı edilmeden, öğrencilerin kendi grubundakilerini kayırmasının, kollamasının ve tercih etmesinin kolay olduğuna; bu eylemlerden kaçınmalarının ise zor olduğuna dair değerlendirmeler yapılmasına neden olmuştur. Görüldüğü gibi kan bağı gibi doğal oluşumlardan suni bağlara kadar birçok faktör, kayırmacılığı tetikleyebilmektedir ve aynı gruba mensup bireyler birbirlerini daha sadık, daha güvenilir ve daha dürüst görebilmektedirler (Çalışkan vd., 2018: 224).

Örgütlerde de çalışanlar, çeşitli faktörlerin etkisinde kalarak hem kendilerini hem de diğer çalışanları tanımlayabilmekte ve kendilerine benzer gördükleriyle aynı grupta yer alabilmektedirler. Grup dışında kalan diğer çalışanlar ise '*diğerleri*' veya '*onlar*' olarak tanımlanabilmektedirler (Ekinci, 2016: 35). Örgütlerdeki bu gruplaşmalar, güç mücadelesinin başlamasına neden olabilmekte ve gruplar; güçlerini arttırmak, örgütte daha fazla söz sahibi olmak, örgütün kaynaklarından daha fazla yararlanmak için kayırmacılığa başvurabilmektedirler. Kayıran veya takdir yetkisini elinde bulunduran taraflar, güçlerini arttırmak için benzerlerine, güvendiklerine öncelik verebilmekte ve kaynaklardan daha çok yararlanmalarını sağlayabilmektedirler (Asunkutlu, 2010: 55-56).

-Sosyal Sınıflama Kuramı: '*Sosyal Sınıflama Kuramı*'na göre bireyler, kendilerini birey yerine bir grubun üyesi olarak görmektedir ve kendi benliğine en yakın grubun hangisi olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Başka bir kuram olan '*Sosyal İzdüşüm*'e göre ise birey, grubun diğer üyelerinin kendisi gibi olmasını beklemektedir. Benliğine en yakın grubu belirleyip dâhil olan birey, grup içindeki homojenlik ve grubun dışardan görünme derecesi; bireyin benliğini yitirme ve gruba bağlılık derecesini etkilemektedir. Gruplar arasındaki farklılıklar, kendi grubunu kayırma ve diğer gruba ayrımcılık yapma şeklinde kendisini göstermektedir (Kemikkıran, 2015: 327-331).

1.2.Kayırmacılığın Türleri

Akraba kayırmacılığı olan Nepotizm, eş-dost kayırmacılığı olan Kronizm ve siyasi kayırmacılık olan Partizanlık, devletler için bir hastalık olarak (Uz, 2011: 71-72) veya toplumsal bir kanser olarak görülebilmekte (Yücekaya, 2019: 11) ve bu hastalık salgına dönüşebilmektedir (Korkmaz vd., 2001: 15). Bu hastalığı bünyesinde barındıran devletler, bireylerin istihdamında liyakatten ziyade eş-dost, akrabalık, siyasi düşünce, din,

dil, ırk, cinsiyet gibi kriterlere daha çok önem verebilmektedirler (Uz, 2011: 71-72). Nitekim kayırmacılığın etkili olduğu toplumlarda; belli bir partinin üyesi değilseniz, etkili kimseleri tanıımıyorsanız veya işverenin akrabası değilseniz büyük ihtimalle bir iş sahibi olamayacaksınız (Lokaj, 2015: 9).

Kayırmacılık şemsiye kavramı altında birçok kavram yer almaktadır. Öne çıkan kavramlar ise şunlardır: Kayırmacılığa kan bağı neden olduğunda '*Nepotizm*', siyasi düşünce neden olduğunda '*Partizanlık*'; eş-dost, arkadaşlık ilişkileri neden olduğunda '*Kronizm*' kavramıyla açıklanmaktadır (Sezici ve Yıldız, 2017: 58). Ayrıca '*Cinsiyet Kayırmacılığı*' ve '*Lobicilik*' de kayırmacılık türleri arasındadır.

1.2.1.Nepotizm

Nepotizm, Latince '*yeğen*' anlamına gelen '*nepos*' sözcüğünden türetilmiştir. Orta Çağ döneminde Papaların yeğenlerini, kilisede önemli görevlere atamalarıyla birlikte Nepotizm kavramı fark edilmiştir (Kavasoğlu ve Yenel, 2018: 2510). Papalık makamının yeğenlere iş kapılarını açması, Nepotizm kavramının olumsuz olarak algılanmasına yol açmış ve kilisenin etkinliğine zarar vermiştir (Büte, 2011: 386).

17.yy'da papalar, genellikle evlenmemeye yemin ettikleri için öz evlatları olmazdı ve bu yüzden üst düzey görevlere yeğenlerini getirmeye çalışırlardı (Lokaj, 2015: 9). Böylelikle papalar, devlet yönetiminde önemli pozisyonlara yeğenlerini getirerek daha etkili ve yetkili olmayı amaçlamışlardır. Akrabalık ilişkilerinden dolayı kayırılan yeğenler, mevkilerini papaların çıkar ve istekleri doğrultusunda kullanmışlardır. Kiliselerde başlayan kayırmacı uygulamalar domino etkisi yaratarak zamanla imparatorluk içerisinde yayılmış, politikacılarda ve kraliyet ailesinde de görülmeye başlanmıştır. Politikacılar ve kraliyet ailesi mensupları, önemli pozisyonlara akrabalarını getirmeye başlamışlardır (Özer ve Çağlayan, 2016: 19).

'*İşe göre adam bulmak*'tan ziyade '*adama göre iş bulmak*' felsefesini benimseyen Nepotizm (Özkanan ve Erdem,2014:186); İtalyancada '*Nepotisma*', (İyiışleroğlu, 2006: 43) Fransızcada '*Nepotisme*' ve İngilizcede '*Nephew*' olarak ifade edilmektedir (Tunçbilek ve Akkuş, 2017: 172). TDK 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. Günümüzde ise

Nepotizm, bireylerin makamlarını akrabalarına ayrıcalık sağlama aracı olarak kullanması olarak tanımlanmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014: 187).

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 (Özler vd., 2007: 438) veya çalışma koşullarında imtiyaz gösterilmesidir (İyişleroğlu, 2006: 43). Yöneticiler, makam ve mevkiinin verdiği güçten yararlanarak, akrabalarının lehine ayrımcı uygulamalarda bulunabilmekte (Kavasoğlu ve Yenel, 2018: 2510), yakın çevresinin liyakatine bakmadan onları istihdam edebilmekte ve yetkilendirebilmektedirler (Yücel ve Özkanan, 2012: 268).

Kamu görevlisi ile kan bağı olan bireyler, bu bağı etkileme aracı olarak kullanabilmekte ve kamu görevlisinin karşısına çıktıklarında, kendilerinin diğer bireylerden farklı görülmesini ve ayrıcalıklı davranılmasını bekleyebilmektedirler. Kamu görevlileri ise bu bağlara göstermiş oldukları sadakat doğrultusunda akrabalarına ayrıcalık tanıyıp tanımayacağına karar vermektedirler (Meriç ve Erdem, 2013: 469).

Bireyler arasındaki kan bağı, '*sahiplik duygusu*' ve '*akraba ırkçılığı*' besleyebilmekte (Biber, 2016: 26) ve bir kimsenin makamını akrabalarının yararına kullanarak onlara ayrıcalık tanımasına neden olabilmektedir (Büte, 2011: 386). Nitekim siyasetçilere, bürokratlara veya herhangi bir kamu görevlisine olan kan bağı; tayinde, terfide veya her türlü kamusal işlemde bireylere her türlü ayrıcalık sağlanmasına neden olabilmektedir (Meriç ve Erdem, 2013: 469). Bireyler arasındaki akrabalık derecesi arttıkça tercih edilme şansı da artabilmektedir (Vanhanen, 1999: 56).

Bireylerin bilgisi, becerisi, eğitimi, deneyimi yerine; politikacılarla, bürokratlarla veya nüfuz sahibi kimselerle olan kan bağına dikkate alındığı ve ayrıcalık görmelerine neden olduğu Nepotizm (Aktan, 2001: 57); genel olarak, bazı çalışanları diğer çalışanlardan üstün tutan yanlı bir yönetim sistemi olarak nitelendirilmektedir. Nepotist davranışlar, genelde '*kötünün iyiye tercih edilmesi*' (Demirel ve Savaş, 2017: 140) ve '*yeteneksiz insanların önemli pozisyonlara getirilmesi*' şeklinde algılanmaktadır (Ekinci, 2016: 49),

Örgütlerin; istihdamda, terfide veya örgütün kilit noktalarına yapılacak atamalarda örgütün personel seçim ve değerlendirme politikaları yerine akrabalık ilişkilerini dikkate almaları (Büte ve Tekarslan, 2010: 2), akrabalık bağı bulunan bireylerin aynı örgütte

istihdam edilmesine yol açabilmekte ve evrensel ilkelerle oluşturulan personel politikasının zarar görmesine neden olabilmektedir (Araslı vd., 2016: 4-5).

Nepotizmin görüldüğü örgütlerde, ailenin etkisi personel politikasında kendini hissettirebilmekte ve örgütün çıkarlarından ziyade aile üyelerinin çıkarları korunabilmektedir (Arslaner ve Erol, 2014: 63). Yöneticilerle akrabalık ilişkileri olan bireylerin, yararlılıklarına bakılmadan ayrıcalık görmeleri; aile önceliklerinin ve çıkarlarının, örgütün çıkar ve kurallarının önüne geçmesine neden olabilmektedir (Bolat vd., 2017: 159-160). İstihdamda, terfide veya yönetici atamalarında Nepotizmin etkili olması, aidiyet ve sadakatin; örgütün ekonomik olarak uğrayacağı zararların veya kârın önüne geçmesine yol açabilmektedir (Bayhan, 2002: 11).

Bireylerin; işe uygunluğu, deneyimi, sektör veya departman bilgisi yok sayılarak üst düzey yöneticilerle akrabalık bağının dikkate alınması, Nepotizmin profesyonel bir uygulama olmadığını (Büte, 2011: 386) ve amatörce bir yönetim anlayışına sahip olduğunu göstermektedir. Bu yönetim anlayışı, akrabalık ilişkilerini esas almakta, evrensel ilke olarak nitelendirilen liyakati yok saymakta ve aile üyelerine; istihdamda, terfide, ücrette veya çalışma şartlarında diğer çalışanlara göre daha fazla ayrıcalık tanımaktadır (Uncu ve Şalvarcı Türeli, 2017: 527).

İstihdamda veya yer değişikliklerinde bireylerin; bilgi, beceri, eğitim, yetenek, deneyim gibi kriterlere sahip olup olmadıklarına bakılmaksızın politikacılara, bürokratlara veya kamu görevlilerine olan akrabalık ilişkilerine bakılarak işlem yapılması (Özsemerci, 2003:20) ve bireyler için yeni konumların veya yeni kadroların açılması; örgütlerin kurumsallaşmasını engelleyebilmektedir (İşçi vd., 2013: 67).

Aile içi yardımlaşmanın ve çıkar bilincinin; birlikte yaşama sorumluluğu ve mesleki yeterlilik gibi ilkelerin önüne geçtiği toplumlarda, akraba kayırma ve gözetme kendini hissettirebilmekte ve toplumun yapısına hâkim olabilmektedir. Bunun yanında hemşericilik, kabilecilik, siyasi partililik, ideolojicilik ve dinsel cemaatçilik de toplumun sosyal ilişkilerinde belirleyici rol oynayabilmektedir (Bayhan, 2002: 11).

Nepotizm, toplumun sosyal ve kültürel yapısıyla yakından ilişkilidir. Toplumdaki aile, akrabalık, toplumculuk algısı ve pek çok faktör nepotist eğilimi etkilemektedir (Kavasoğlu ve Yenel, 2018: 2515). Nepotizm her kültürde görülebilecek bir olgu olmasına rağmen; gelenekler, görenekler, semboller, kurallar nepotist davranışları şekillendirebilmektedir. Buna göre Türkiye’de görülen nepotist davranış ile İtalya’da,

ABD’de görülebilecek nepotist davranışlar arasında farklılıklar görülebilmektedir (Özler vd., 2007: 438).

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 (Özeren ve Paksoy, 2019: 211) ve gelişmiş ülkelerin aile şirketlerinde daha sık görülebilmektedir (Özler vd., 2007: 438).

Bazı araştırmalar, az gelişmiş ülkelerde Nepotizmin ülke yönetimine de yansıdığını 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 kullanmaktadır (Özler vd., 2007: 439). Bu strateji bazı örgütlerde de görülebilmekte ve örgütün aile işletmesi olarak kalması için; yöneticiler, aileye mensup bireylerden seçilmekte ve Nepotizm örgüt politikası haline gelmektedir (Karahan ve Yılmaz, 2014:128). Nitekim bu tür örgütlerde, en önemli mevkilerde bulunan bireyler hiyerarşik olarak bir grafiğe yansıtıldıklarında ortaya çıkacak tablo bir ailenin soy ağacını çağrıştırmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014: 188).

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).

Akraba kayırmacılığı diğer kayırmacılık türlerine göre toplum tarafından daha ılımlı karşılanabilmektedir (Polat ve Kazak, 2014: 75). Bunun nedeni kayırmacılığın maddi çıkarlardan ziyade akrabalık ilişkilerine dayanmasıdır. Toplumlar, akrabalık ilişkilerine dayanan kayırmacılığı hoş görebilmekte ve benimseyebilmektedirler (Erdem ve Meriç, 2012: 142).

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). Nitekim geçmişteki ‘Asabiyet’ duygusu günümüzde Nepotizm ile benzerlik göstermektedir (Gönülaçar, 2014: 10). Cahiliye döneminde Arap dünyasında akrabaların oluşturduğu topluluğa ‘Asabe’ denilmekteydi. Bu topluluğun birbirine destek olmasını, düşmanlarına karşı birlikte hareket etmesini, birlikte saldırmasını veya dışardan gelen tehlikelere karşı birlikte

savunma yapmasını sağlayan ruha da ‘*Asabiyet*’ denilmekteydi. Soy birliği anlamına da gelen ‘*Asabiyet*’ duygusu aile bireyleri arasında güçlüyken; aileden başlayarak kabileye, aşirete yayıldıkça zayıflamaya başlamaktadır. Cahiliye dönemine ait şiirlerde geçen şu ifadeler ‘*Asabiyet*’ duygusunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır: ‘*İster zalim olsun ister mazlum, kardeşine yardım et.*’, ‘*Kardeşim bir topluluğa haksızlık yapınca, ben ona yardım etmeyeceksem, haksızlığa uğrayınca da yardım etmem.*’, ‘*Senin gerçek kardeşin, seninle hareket eder, sen zalim olunca o da zalim olur.*’ (www.islamansiklopedisi.org.tr.16.11.2019).

John Maynard Smith tarafından ‘*Kin Selection*’ kavramıyla da tanımlanan Nepotizm (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 (Özeren ve Paksoy, 2019: 211) ve yaygın olarak görülmesini doğal olarak görmektedirler (Bolat vd., 2017: 159).

Nepotizmin rasyonel bir davranış olarak nitelendirilmesine rağmen, demokrasinin gelişmesinde ve ekonominin ilerlemesinde en büyük engellerden biri olarak ifade edilmektedir. Nepotizmin önüne geçilebilmesi için, yöneticilerin akrabalık ilişkilerinden ziyade evrensel ilke olarak nitelendirilen liyakate önem vermeleri gerekmektedir. Vatandaşların ise Nepotizm uygulamalarına itibar etmemeleri ve daha duyarlı hale gelmeleri önem arz etmektedir (Tunçbilek ve Akkuş, 2017: 170-171).

1.2.1.1.Nepotizmin Türü Tribalizm

Aynı kabileye veya aynı aşirete mensup bireylerin birbirlerini kayırması (Özkanan ve Erdem, 2014: 189) ve akrabalık ilişkilerini güçlendirmesi Tribalizm olarak tanımlanmaktadır. Tribalizmdeki kabilecilik anlayışı, kabileciliğe olan sadakatin devlete olan sadakatten önce gelmesine neden olabilmektedir (Yücekaya, 2019: 21).

1.2.1.2.Nepotizmin Sonuçları

Nepotizmin veya kayırmacı uygulamaların olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmesi çevresel faktörlere, kültüre ve toplumların anlayışına bağlıdır (Bolat vd., 2017: 161).

1.2.1.2.1.Nepotizmin Olumlu Sonuçları

Nepotizmin uygulandığı örgütlerde, kaynakların kullanımında, işe devamlılıkta, yeni görev ve sorumlulukların üstlenilmesinde, usta-çırak ilişkisinin sürdürülmesinde, bilgi ve deneyimin paylaşılmasında aile üyesi çalışanlar; daha hassas, daha özverili ve daha istekli olabilmektedirler (Demirel ve Savaş, 2017: 140).

Toplumda veya sektörde etkili olan bir aile üyesinin işe alınması örgüt için olumlu bir imaj yaratabilmektedir. Nitekim Dannelly (1988), etkili olan bir aile üyesinin işe alınmasının örgütün toplum nezdindeki imajına katkıda bulunabileceğini ve toplumun örgüte karşı güven duymasını sağlayabileceğini veya mevcut güveni arttırabileceğini ifade etmiştir (Vveinhardt ve Sroka, 2017: 3).

Örgütlerde, aile üyesi çalışanların diğer çalışanlara göre daha çok çalıştıkları, daha istekli ve daha özverili bir şekilde görevlerini yerine getirdikleri yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir. Aile üyelerine ayrıcalık tanınması, örgüte bağlılıklarını ve motivasyonlarını arttırabilmektedir (Büte, 2011: 350).

Nepotizm, özellikle aile şirketlerinde, aile üyelerinin örgütten ayrılma ve iş değiştirme şansları düşük olduğunda personel devir hızı düşük seviyede seyredebilmektedir. Birlikte mesai yapan aile üyeleri güven ortamının daha rahat oluşturabilmekte, fikir ve görüşlerini daha rahat bir şekilde dile getirebilmekte ve tanıdıklarıyla çalışmak isteyen bireylerin katkı payları veya verimlilikleri artabilmektedir. (Yücel ve Özkanan, 2012: 269) Aile üyesi çalışanlar mesai saatleri dışında da örgütün durumunu düşünebilmekte ve sorunlarıyla ilgilenebilmektedirler (İyişleroğlu, 2006: 47).

Örgüt stratejisini ve durumunu bilen çalışanların veya üst yöneticilerin başka örgütlere transfer olmaları bir dezavantaj olarak nitelendirilebilmektedir. Aile üyesi üst düzey yöneticilerin, örgütten ayrılma veya başka bir örgüte transfer olma ihtimallerinin düşük olması; örgütün, stratejilerini ve diğer durumlarını muhafaza etmesine neden

olabilmektedir. Aynı kültür, aynı değer, aynı paylaşım ve düşünceler etrafında toplanan bireyler, daha güvenli ve daha huzurlu bir çalışma ortamı sağlayabilmekte (İyilişeroğlu, 2006: 47-48) ve sadakatle çalışıp örgüte hizmet edebilmektedirler (Aslaner ve Erol, 2014: 65).

Nepotizm, özellikle küçük örgütlerin insan kaynakları tedarikinde de etkili bir yöntem olabilmektedir. Örgütün ihtiyaç duyduğu iş gücü, yönetim kademesinin veya diğer çalışanların akrabalarından tedarik edilebilmektedir. Nepotizm, örgütün çalışma ortamını bir aile ortamına dönüştürebilmekte ve hem aile üyesi çalışanların hem de diğer çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu arttırabilmektedir (Uncu ve Şalvarcı Türeli, 2017: 527).

Nepotizm, çalışanların; örgüte sadakatini arttırabilmekte, işten ayrılma niyetlerini azaltabilmekte ve üst düzey yöneticilerle sağlıklı iletişim kurulmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca örgütlerde; öğrenme sürecini düşürebilmekte, vekalet sisteminin başarıya ulaştırabilmekte, örgütlerde hızlı kararlar alınmasını sağlayabilmekte ve örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişikliklere daha hızlı uyum sağlamalarına yol açabilmektedir (Bolat vd., 2017: 160).

Molofsky (1998) Nepotizmin, örgütlerde öğrenmeyi hızlandırdığını, performansı ve örgütsel bağlılığı arttırdığını, risk ve iş gücü devir hızını düşürdüğünü; Aranoff ve Word (1993) Nepotizmin kurallar olmadan açık bir iletişim sağladığını; Nelton (1998) Nepotizmin örgüte olan bağlılığı ve çalışanlar arasındaki huzuru arttırdığını ve performansı olumlu etkilediğini; Donco (1982) ise Nepotizmin başarının sürekliliğinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir (Büte, 2011: 390).

1.2.1.2.2.Nepotizmin Olumsuz Sonuçları

Nepotizm kavramının olumsuzluk olarak algılanmasının en büyük nedenlerinden biri Orta Çağ'da papaların yeğenlerine ayrıcalıklar sağlaması olarak gösterilmektedir. Papaların kayırmacı uygulamalara başvurusu, kilisenin güvenilirliğine ve itibarına zarar vermiş, toplumun belli kesimlerini özellikle de papalarla kan bağı olmayan kimseleri olumsuz etkilemiştir (Yücel ve Özkanan, 2012: 270).

Nepotizm, kayırılan bireyler tarafından olumlu bir uygulama, diğer bireyler tarafından ise olumsuz bir uygulama olarak değerlendirilmekte (Büte ve Tekarslan, 2010:

4) ve kayırılan bireylere avantajlar sağlayıp ayrıcalıklı olduğunu hissettirirken, diğer bireylerin kendilerini ikinci sınıf çalışan olarak hissetmesine yol açabilmektedir. Örgüt içerisinde itibar görmediğini ve değersiz olduğunu düşünen çalışanlar, örgütten ayrılma niyetleri artabilmekte, itibar ve değer göreceklərini düşündükleri örgütlere yönelebilmektedirler (İyışleroglu, 2006: 44).

Nepotizm; kayırılmayan bireylerin, kayırılan bireylerle eşit şartlarda rekabet edememelerine (Tunçbilek ve Akkuş, 2017: 173-175), kayırılan bireylerin haksız bir şekilde kariyer basamaklarını tırmanmalarına (Karahana ve Yılmaz, 2014: 126), kayırılmayan bireylerin ise kariyer düzleşmesi algılarının artmasına neden olabilmektedir (Bolat vd., 2017: 175). Kayırılan birey dışında, diğer bireyler ve toplum Nepotizmin tüm olumsuz sonuçlarından etkilenebilmektedir. Nepotizm; bilgili, becerikli, yetenekli bireylerin örgütlerde istihdam edilememesine ve terfilerde istenilenin yapılamamasına yol açabilmektedir (Meriç ve Erdem, 2013: 470).

Örgütlerde; terfilerde, ücret değerlendirmelerinde, ödüllerde ve cezalarda çalışanların göstermiş oldukları performansın veya cezai işlem gerektiren davranışların yerine kan bağıının kriter olarak alınması; diğer bireylerin örgüte karşı tavır almasına, iş stresi çekmelerine, örgüte karşı güvenlerinin azalmasına (Yücel ve Özkanan, 2012: 270), paydaşlar arasında güvensizliğe ve yetenekli yöneticilerin kaybedilmesine yol açabilmektedir (Meriç ve Erdem, 2013: 470).

Nepotizm liyakatli yöneticilerin örgütten ayrılmasına neden olabilmekte ve yenilerini örgüte çekmeyi zorlaştırabilmektedir (Özer ve Çağlayan, 2016: 19). Yetenekli yöneticilerin veya çalışanların kaybedilmesi ve işin ehli olan bireylerin istihdam edilmemesi; bu bireylerin bilgi ve deneyimlerini kullanarak yeni bireyler yetiştirmesini engelleyebilmektedir. Bu durum örgütlerin zaman içerisinde kalifiyeli iş gücü sıkıntısı çekmesine neden olabilmektedir (Tunçbilek ve Akkuş, 2017: 176).

Örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için, liyakatli çalışanlara ve huzurlu bir çalışma ortamına ihtiyaç duymaktadırlar. Yöneticilerin akrabalık ilişkilerine önem vermeleri; örgüt içerisinde liyakatli çalışanların barınamamasına, görev ve sorumlulukların dengesiz dağıtılmasına ve çıkar çatışmalarına yol açabilmektedir (Demirel ve Savaş, 2017: 130-131). Çıkar çatışmaları ise yolsuzluğa yol açabilmekte ve aile ilişkileri, arkadaş ilişkileri ve iş ilişkileri için risk oluşturabilmektedir (Tytko, 2020: 164).

Nepotizm, aile içi anlaşmazlıklara; nesiller arasında çatışmaların (Büte, 2011: 389), rekabetin ve taht kavgalarının yaşanmasına, karar alma sürecinde iş ile aile ilişkilerinin birbirine karıştırılmasına neden olabilmektedir. Ayrıca aile üyesi bireylerin, başarılarından dolayı mı yoksa aile üyesi olmalarından dolayı mı ödüllendirildiklerini bilmemeleri, baskı altında hissetmelerine yol açabilmektedir (Uncu ve Şalvarcı Türel, 2017: 527). Bu bireyler, başarılarından dolayı ödüllendirilseler dahi, diğer bireyler tarafından almış oldukları ödüller akrabalık ilişkileriyle bağdaştırılabilir (Tunçbilek ve Akkuş, 2017: 174).

Örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için bireylerin uyum içinde sürece katkı sağlaması gerekmektedir. Nepotizm ise çalışanların birlikte hareket etmesini engelleyebilmekte ve gruplaşmanın önünü açabilmektedir (Karahan ve Yılmaz, 2014: 142).

Örgütün üst düzey yöneticilerinin aile üyelerinden seçilmesi, diğer bireylerin veya profesyonel yöneticilerin yönetim kademesinde yer almasını zorlaştırabilmektedir. Yöneticilerin atamalarında, uzmanlıktan önce güvenin gelmesi örgüt içerisinde gruplaşmalara yol açabilmektedir. Yönetime yakın ve yönetime uzak bireyler tarafından oluşturulan bu gruplaşmalar, örgütün huzurunu ve çalışma ortamını olumsuz etkileyebilmektedir (Bolat vd., 2017: 161). Ayrıca gruplaşmalar; çatışmalara, motivasyon kaybına, performans düşüklüğüne, örgüte olan güvenin ve verimliliğin azalmasına ve personel devir hızının artmasına yol açabilmektedir (Erdem vd., 2013: 176).

Özellikle aile işletmelerinde yönetim kademesine yapılan atamalarda aile üyesi bireylerin tercih edilmesi, Nepotizm bir strateji olarak kullanılmasına yol açabilmektedir. Bu stratejinin nedeni, güven faktörünün liyakatin önüne geçmesi ve iktidarı elde tutma arzusudur. Yönetim kademesine yapılan atamaların kan bağı üzerine temellendirilmesi ve bir sistem haline getirilmesi; demokrasinin, profesyonel davranışın ve kurumsallaşmanın önüne geçebilmektedir (Büte, 2011: 389).

Örgütlerin insan kaynakları politikasını akrabalık üzerine kurması ve bireylerin işin ehli olup olmamasına bakılmadan sadece akrabalık bağlarının işe alımlarda veya işten çıkarmalarda kriter olarak değerlendirilmesi; örgüt kaynaklarının doğru değerlendirilmemesine, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşamamasına, verimliliğin ve örgüt ikliminin zarar görmesine (Özeren ve Paksoy, 2019: 211-212) ve hem bireylerin hem de örgüt çıkarlarının olumsuz etkilenmesine yol açabilmektedir. Sadece akrabalık ilişkilerinden dolayı istihdam edilen bireylerin yetersiz ve liyakatsiz olmaları, niteliksiz

bireylerin örgüt faaliyetlerini yürütmesine yol açabilmektedir (Arslaner ve Erol, 2014: 63-64).

Örgütlerin işgücüne ihtiyaçları olmamasına rağmen, bireylerin yönetim kademesiyle olan akrabalık ilişkilerinden dolayı istihdam edilmesi, örgütün maddi olarak zarar uğratılmasına veya başka bir bireyin işten çıkartılmasına neden olabilmektedir (İyiişleroğlu, 2006: 45).

Bireylerin istihdamında, terfisinde vb. performansın ve liyakatin yerine akrabalık ilişkilerinin dikkate alınması; bireyler için bir zafiyetin göstergesi, örgüt için ise kayırmacılığa izin veren bir iklimin varlığına işaret etmektedir. Böyle bir iklimi bünyesinde barındıran örgütlerde iş kaybı, başarısızlık (Özkanan ve Erdem, 2014: 188) ve örgütsel sessizlik kaçınılmaz olabilmektedir (Sipahi ve Kartal, 2018: 110).

Örgütlerde, Nepotizmin personel değerlendirme sürecini etkilemesi, sağlıklı bir değerlendirme yapılmasını engelleyebilmektedir. Performansları iyi olmayan çalışanlara akrabalık ilişkilerinden dolayı herhangi bir yaptırım uygulanmaması hatta iyi olarak gösterilmesi, diğer çalışanları ve örgütü olumsuz etkilemekte (İyiişleroğlu, 2006: 46) ve hem maddi hem de maddi olmayan kayıplara yol açabilmektedir. Nepotizm; örgütsel adalet algısını, iş tatminini ve çalışan memnuniyetini olumsuz etkileyebilmekte; çalışanlar arasında huzursuzluğa ve çalışanların örgüt kaynaklarına bilerek zarar vermelerine neden olabilmektedir. Bu durum, örgütün kârlılığını ve sürdürülebilir bir büyümeyi engelleyebilmektedir (Özeren ve Paksoy, 2019: 212).

Örgütlerde, akrabalık ilişkilerinden dolayı kayırılan çalışanlar; daha modern, daha kullanışlı ve daha fazla araç-gereç kullanabilmekte, ücret politikasından muaf tutulabilmekte ve mevkilerine göre daha yüksek maaş alabilmektedirler. Bu durum diğer çalışanların motivasyonlarının bozulmasına örgütün maddi olarak zarara uğramasına neden olabilmektedir. Öte yandan kayırılan bireylere izin almada kolaylık sağlanması ve çalışma saatlerinde esneklik gösterilmesi; görev ve sorumluluklarını yerine getirememelerine ve diğer bireylerin iş yükünün çoğalmasına neden olabilmektedir (İyiişleroğlu, 2006: 46-47).

1.2.2.Kronizm

Kronizm, en sık karşılaşılan kayırmacılık türlerinden biri olarak ifade edilmektedir. Kronizm kavramının kökeni, 17.yy'da Cambridge Üniversitesi öğrencilerinin kendi aralarındaki arkadaşlık derecelerini ifade etmek için kullandıkları ve '*uzun sürecek yakın arkadaşlık*' anlamına gelen '*crony*' sözcüğünden gelmektedir. Kronizm, bazı bireylerin liyakatinden dolayı değil kilit noktalardaki kişilere olan yakınlıklarından dolayı birtakım kazanımlar elde etmesini ifade etmektedir (Kavasoğlu ve Yenel, 2018: 2510). İlk olarak 1840'lı yıllarda kullanılmaya başlanan ve '*arkadaş edinme isteği veya yeteneği*' anlamına da gelen Kronizm kavramı, politik bir yaklaşım olarak kullanılmaya ise ABD başkanı Truman döneminde başlanılmıştır (Akçin, 2019: 1333).

1945 yılında dönemin ABD başkanı Roosevelt'in ölümünden sonra yerine geçen başkan yardımcısı Harry S. Truman'ın (www.kimkimdir.gen.tr.05.12.2019), resmi posta yönetimine (Özer ve Çağlayan, 2016: 19), kamuya ve hükümet görevlerine atama yaparken kişisel ilişkilerini dikkate alması ve niteliklerine bakmadan tanıdıklarını, arkadaşlarını bu görevlere ataması (Büte, 2011: 387), New York Times gazetesindeki bir köşe yazarı tarafından eleştirilmiş, bu eleştiri Kronizm kavramıyla ifade edilmiş ve Kronizm kavramı politik olarak literatüre bu köşe yazarı tarafından kazandırılmıştır (Akçin, 2019: 1333; Khatri ve Tsang, 2003: 290).

Bireylerin istihdamında, liyakat ilkesinin yerine eş-dost-ahbablık ilişkilerinin dikkate alındığı kayırmacılık türüne Kronizm denilmektedir. Nepotizmde, akrabalık; Kronizmde ise eş-dost, arkadaşlık ilişkileri kayırmacılığa neden olmaktadır (Meriç ve Erdem,2013:470). Başka bir ifadeyle Nepotizmde kayırmacılığın nedeni biyolojik bağken, Kronizmde sosyal bağ olmaktadır (Aktan, 2001: 57). Bireylerin sahip oldukları sosyal bağlar veya arkadaşlık ilişkileri, bazen istihdamda veya terfide; niteliklerden, becerilerden veya diplomadan daha etkili olabilmektedir (Aytaç, 2010: 14-15).

Kronizm, genellikle arkadaşlıklara dayalı ve liyakate dayalı olmayan istihdam uygulaması (Shaheen, 2017: 310) ve bir arkadaşın başka bir arkadaşına verdiği gerçek destek ve algılanan tercih olarak ifade edilmektedir (Jones ve Stout, 2015: 2).

'*Yakın kayırması*', '*eş-dost kayırması*', '*ahbab-çavuş ilişkileri*' (Aytaç, 2010: 5) olarak da ifade edilen Kronizm, bireylerin istihdamında veya statü değişikliklerinde liyakatin yok sayılarak; eş-dost, arkadaşlık ilişkisinin dikkate alınarak kayırmacı

davranışlarda bulunulmasını ifade etmektedir (Özsemerci, 2003: 21). Kronizmde, örgütte söz sahibi olan kimselerle var olan eş-dost ilişkisi, karar verme sürecinde belirleyici olabilmekte, hakkaniyet ve eşitlik kıstasların ihmal edilmesine yol açabilmektedir (Ak ve Sezer, 2018: 745).

Kronizm, doğu literatüründeki '*Guanxi (İlişki)*' kavramıyla benzerlik göstermektedir. Guanxi kavramına göre, bireyleri birbirine bağlayan zorunlu nedenler vardır ve taraflar arasında akrabalık ilişkisinin önemi yoktur. Taraflar birbirlerini kayırmak ve birbirlerine ayrıcalık tanımak zorundadırlar. Çince de kaşımaıza çıkan bu kavramın felsefesi '*neyi bildiğiniz değil, kimi bildiğiniz önemlidir.*' şeklinde özetlenebilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 190).

Khatri (2006) ve arkadaşlarına göre Kronizmden bahsedilebilmesi için şu dört unsurun meydana gelmesi gerekmektedir (Çalışkan vd., 2018: 223):

- I. A kişinin B kişisine iyilik yapması ve karşılığını ne şekil ve ne zaman alacağını bilmemesi; tek bilinen şey iyiliğin gelecekte karşılığını bulacak olması.
- II. A kişinin B kişisine maddi veya maddi olmayan iyilikler yapması,
- III. A kişinin B kişisini kayırması ile C kişinin bu durumdan olumsuz etkilenmesi,
- IV. A ile B kişisi arasında akrabalık, yakınlık, siyasi yandaşlık, dil, din, ırk gibi bağların olması Kronizmin meydana gelmesini sağlamaktadır.

Kronizmin temelini sosyal ilişkiler oluşturmaktadır. Kronizm dinamiktir ve çeşitli nedenlerden meydana gelebilmektedir (Akçin, 2019: 1333). '*Aynı memleketten olma*', '*aynı topraklarda büyüme*', '*aynı okuldan mezun olma*', '*aynı vakıf veya derneklerin çatısı altında bulunma*' ve hatta '*aynı kahvehaneye takılma*' Kronizmin oluşmasına neden olabilmektedir (Meriç ve Erdem, 2013: 470).

Kronizm, örgütlerde veya kamu kurumlarında, işe alımlarda veya hizmet dağıtımında bilgi, yetenek, yerindelik, gereksinim gibi ilkelerin yerine arkadaşlık, hemşericilik gibi ilişkilerin esas alınmasıdır. Yakın çevredeki bireylerin işlerinin kolaylaştırılarak ayrıcalık tanınmasıdır (Deniz vd., 2016: 134). Toplumun belli kesimlerine ayrıcalık tanınması nitelikli iş gücünden hem örgütün hem de toplumun mahrum kalmasına neden olabilmektedir. Örgütlerde görülen Kronizm temelli tutum ve davranışlara; kurallar ve toplum kurban edilebilmektedir (Büte, 2011: 387).

Konnektörler (beni destekleyen) olarak adlandırılan grubun içerisinde yer alan çalışanlar; arkadaşlık, dostluk ilişkilerinin yoğun olarak görüldüğü örgütlerde çalışmayı

arzu ederler (Fettahlioğlu ve Demit, 2014: 181). Bu açıdan bakıldığında Kronizm, bazı çalışanlara kazanımlar ve avantajlar sağlamasına rağmen, örgütün toplum nezdindeki güvenilirliğini azaltabilmekte, haksız rekabet ve verimsizlik yaratarak örgütte ek maliyetler yükleyebilmekte ve çalışanların kişisel çıkarlarına hizmet etmesini teşvik edebilmektedir (Deniz vd., 2016: 134).

Kronizm; bazı kişilerin çıkarlarına hizmet etmekle birlikte, örgütün performansını olumsuz etkileyen ve zarar verici bir etkiye de sahip olabilmektedir. Örgütlerdeki her türlü işlem ve kararlarda, eşitlik ve liyakat ilkelerinin yok sayılarak eş-dost, arkadaş veya tanıdık olan çalışanlara ayrıcalık tanınması; örgüt imajının toplum nezdinde olumsuz olarak algılanmasına, örgüt içerisinde huzursuzlukların çıkmasına yol açabilmektedir (Meriç ve Erdem, 2013: 470). Ayrıca kayırılmayan çalışanların, iş arkadaşlarına ve örgüte karşı olumsuz tutumlar sergilemelerine neden olabilmektedir (Akçin, 2019: 1342).

Pearce (2015), Kronizmin sosyal ilişki türlerine zarar verdiğini, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini geciktirdiğini ve bunların yanında üstlerin karar verme süreçlerini ve astlarla olan ilişkilerini olumsuz etkilediğini ifade etmiştir (Deniz vd., 2016: 134).

Kronizmde, üstler, astlarını değerlendirirken herhangi bir performans kriterine veya yasal prosedürlere başvurmamaktadır. Bireysel veya arkadaşlık ilişkileri ve sadakat göz önünde tutulmakta ve terfide, ücrette, istihdamda, karar alma sürecine katılmada, iyi çalışma koşullarının sağlanmasında veya izin almada üstler astlarına kolaylık sağlayabilmektedir (Sezici ve Yıldız, 2017: 58). Bireylerin performansları değerlendirilirken arkadaşlık ilişkilerinin dikkate alınması, üstlerin adil performans değerlendirme ilkesini ihlal etmelerine ve diğer bireylerin bu ilkenin dışında kalmalarına neden olabilmektedir (Akçin, 2019: 1334).

Kronizmin varlığını hissettirdiği örgütlerde bazı çalışanlar, ilişkileri ve bağlantıları nedeniyle desteklenebilir, bazı çalışanlar ise ayrımcılığa uğrayabilir. Örgütlerdeki bu tür dostane ilişkiler çalışanların eşitlik ve adalet algılarını ve örgüt refahını bozma potansiyeline sahiptir. (Shaheen, 2017: 308-309).

Örgütlerdeki Kronizm uygulamaları; rekabeti azaltabilmekte, tüketim mallarının fiyatlarını arttırabilmekte, verimsiz iş yatırımlarına neden olabilmekte, ekonomik performansı olumsuz etkileyebilmekte, yatırım fırsatlarının değerlendirilmesine mani olabilmekte; bireylerin motivasyon ve verimlilikleri olumsuz etkilemektedir. Kronizm

uygulamaları zamanla yaygınlaşabilmekte ve bir kültür haline gelebilmektedir (Akçin, 2019: 1334).

Toplumların değer ve normlarının hatalı standartlar üzerine kurulmasında, adalet ve eşitlik ilkelerinin değersizleşmesinde; Nepotizm ve Kronizm uygulamaları önemli bir etkiye sahiptirler (Aytaç, 2010: 13). Yurttaşlık bilincinin gelişmediği toplumlarda Nepotizm ve Kronizm temelli kayırmacı uygulamalara daha sık rastlanılabilmektedir (Kitapçı, 2017: 92).

Bir örgütte, Kronizm veya Nepotizm uygulamaları var ise grup dışında kalan çalışanların; morali, iş memnuniyeti ve örgüte bağlılıkları azalabilmekte ve bu durum örgütün performansında düşmelere neden olabilmektedir (Shaheen, 2017: 309).

1.2.2.1.Kronizm'in Boyutları

Kronizm üç boyutta incelenmiştir. Bunlar: '*Grup İçi Kronizm*', '*Babacan Kronizm*' ve '*Karşılıklı Çıkarlara Dayalı Kronizm*' olarak ifade edilmektedir (Deniz vd., 2016: 135).

1.2.2.1.1.Grup İçi Kronizm

Örgütlerde, birbirine çeşitli nedenlerden dolayı yakınlık hisseden çalışanların gruplar oluşturarak, gruba mensup olan çalışanlara karşı kayırmacı davranışlarda bulunulmasını ifade etmektedir. Aynı grup içerisinde bulunan çalışanlar birbirlerini güvenilir görürken, grup dışında kalan diğer çalışanlar ise güvenilmez ve kuşkuyla bakılması gereken kişiler olarak nitelendirilmektedir (Deniz vd., 2016: 135).

1.2.2.1.2.Babacan Kronizm

Babacan Kronizm, örgütlerde, yöneticilerin kendilerine sadakatle bağlı olan çalışanlara karşı kayırma eyleminde bulunmalarını ifade etmektedir. Kişisel sadakat, yöneticinin kurum içerisindeki gücünü ve etkinliğini test etmesi açısından önemli olabilmektedir. Kişisel sadakatin sürekliliği, çalışanın yöneticisine karşı minnettarlık

duygusuna ve yöneticilerin koruması altında kalma isteğine bağlıdır (Deniz vd., 2016: 135).

Paternalizm, örgütlerde, üstlerin astları bir anne-baba gibi koruyup kollaması ve karşılığında da asttan sınırsız bağlılık beklemesidir (Dağlı ve Aycan, 2010: 169). Kronizmin bu boyutunda, üst astını korumakta, onun adına karar vermekte, yönlendirmekte ve yol göstermektedir. Bunun karşılığında da asttan sadakat, itaat ve bağlılık beklenmektedir (İlhan ve Erdem, 2010: 148).

Babacılık (Paternalizm) kişisel sadakati arttırırken örgütsel kayırmacılığa yol açmaktadır (Shaheen vd., 2019: 1).

1.2.2.1.3.Karşılıklı Çıkara Dayalı Kronizm

Karşılıklı çıkara dayalı Kronizm boyutunda, çalışanlar ilişkilerini çıkar üzerine kurarlar. Astlar, üstlerini desteklerken bunun karşılığında menfaat gözetirler. Üstlerinden ödül, terfi, ücrette iyileştirme gibi konularda beklenti içerisine girerler. Babacan Kronizmin temelini sadakat oluştururken, karşılıklı çıkara dayalı Kronizmin temelini ise çıkar oluşturmaktadır (Deniz vd., 2016: 135).

1.2.2.2.Kronizm'in Türleri

Kronizm üç türde incelenmiştir. Bunlar: Hemşericilik, Yatay Kronizm ve Dikey Kronizm'dir.

1.2.2.2.1.Hemşericilik

Kronizmin özel bir türü olan hemşericilik, geleneksel toplumlarda daha yaygın görülebilmektedir. Aynı toplum içerisinde yer alma (Ak ve Sezer, 2018: 745-746), aynı topraklar üzerinde büyüme, aynı yörenin insanı olma ve aynı memleketten olma kayırmacılığın nedeni olabilmektedir. Hemşeri olmak, insanları aynı payda üzerinde birleştirebilmektedir. Formel veya informal ilişkiler; bireyler arasında dayanışma, işbirliği, savunma, kayırma, himaye etme, gözetme, kolla gibi davranış eğilimlerinin güçlenmesini sağlayabilmektedir (Kavasoğlu ve Yenel, 2018: 2510).

Aynı köyde, aynı ilçede, aynı ilde veya bölgede doğan bireylerin oluşturdukları dayanışma ruhuna hemşericilik denilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 191). Ayrıca yurtdışında bulunan aynı ülkenin vatandaşlarının oluşturdukları dayanışma ruhu ve birliktelik de hemşericilik olarak ifade edilebilir.

Bireyler, genellikle kendi memleketlerinden dışarı çıktıklarında veya yeni bir ortama girdiklerinde; güven duyabilecekleri, desteğini ve yardımını alabilecekleri kişilerle bağ kurma eğilimindedirler. Kendi şehrinden başka bir şehre veya ülkeye giden bireyler; akrabalarından başka kendini daha rahat ifade edebileceği, daha rahat iletişim kurabileceği, kendisine yakın olarak hissedebileceği kişiler; genellikle daha önce o şehire veya ülkeye yerleşmiş olan hemşerilerdir (Özkanan ve Erdem, 2014: 191).

Bireyler gittikleri şehirlerde tutunabilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için '*hemşeri dayanışması*'na ihtiyaç duyabilmektedirler (Aytaç, 2010: 103). İşsizlik sigortası olarak da görülen hemşericilik (Aytaç, 2010: 104); istihdamın, terfiinin, ödülün, ücret artışının şartı olabilmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2005: 162). Ayrıca bireylerin işlemlerinde kolaylıklar sağlayabilmekte ve karşılaşılan sorunları çözebilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2015: 11).

Yapılan çeşitli araştırmalar, örgütlerde veya kamu kurumlarında hemşerilerin yakın çalıştıklarını, kendinden olanlara ayrıcalık tanıdıklarını; örgüte hâkim olma ve aralarına '*yabancı sokmama*' stratejisini benimsediklerini ortaya koymuştur. Bu durum, örgütün bütünleşmesini önleyebilmekte ve örgüt içerisinde gruplaşmalara yol açabilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 192). Ayrıca Türkiye'de; hemşericilik, dindarlık ve erkeklik kayırmacılığın nedeni olabilmektedir (Aytaç, 2010: 105).

1.2.2.2. Yatay Kronizm

Yatay Kronizm aynı düzeyde bulunan çalışanların birbirlerini kayırması olarak tanımlanmaktadır (Shaheen, 2017: 310) ve aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. '*Akran Kronizmi*' olarak da ifade edilen bu kayırmacılık türü; iş ortakları, sendikalar, sınıf arkadaşları, sosyal gruplar ve meslektaşlar arasında sıklıkla görülebilecek bir uygulamadır (Şantaş vd., 2018: 39).

Yatay Kronizm, işle ilgili eş düzeydeki bireyler arasında gerçekleşmektedir (Ekinci, 2016: 51). Aynı örgütte ve aynı statüde olan çalışanların, örgüt dışındaki meslektaşların

veya sosyal arkadaşların; birbirlerini kayırmaları ve birbirlerini desteklemeleri yatay Kronizm olarak ifade edilmektedir (Akçin, 2019: 1333).

Kronizmin bu boyutu, Asya mali krizine yol açmakla suçlanmaktadır. Asya finansal kuruluşlarındaki yöneticilerin; tercih ettikleri müşterilere, iş ortaklarına, yakın dostlarına, arkadaşlarına veya kişisel bağlantılarının olduğu kişilere aşırı ve ucuz kredi vermeleri, ekonomik kayırmacılık yapmaları ve hibe desteği verilmeleri; 1997 Asya krizine yol açan en önemli faktörler arasındadır. Kronizmin, birkaç Asya ülkesinin iş, devlet ve finansal sektörüne komplo kurduğu ve rekabetin zayıflamasına yol açtığı ifade edilmektedir (Khatri ve Tsang, 2003: 289-291).

1.2.2.2.3. Dikey Kronizm

Dikey Kronizm, bir astın performansına bakılmadan yönetici tarafından kayırılması ve ast ile üst arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Shaheen, 2017: 310). Kronizmin bu boyutunda yukarı doğru kişisel sadakatle, aşağı doğru himaye değiş-tokuşu yapılmaktadır (Khatri ve Tsang, 2003: 291). Yöneticiler, kendilerine sadakatle bağlı olan çalışanlara; promosyonda, ödülde, ücrette ayrıcalık tanıyabilmektedirler (Ekinci, 2016: 51).

‘*Hiyerarşik Kronizm*’ olarak da ifade edilen dikey Kronizm, üstle ast arasındaki kayırmacılığı ifade etmektedir (Şantaş vd., 2018: 39). Örgütlerde, üst, astı; eş-dost, arkadaşlık ilişkisinden dolayı himaye edebilmekte ve ayrıcalık tanıyabilmektedir (Akçin, 2019: 1333).

1.2.3. Partizanlık

Bir siyasi partiye mensup politikacıların; kendi partililerini koruması, kollaması, gözetmesi ve iktidarı elde ettiklerinde ise kamu kurumlarındaki mevcut kadrolara veya yeni açılacak kadrolara siyasi yandaşlarını ataması Partizanlık olarak ifade edilmektedir (Aktan, 2001: 58).

Partizanlık, kamuya yapılacak atamalarda bilgi, beceri, yetenek, eğitim gibi kriterlerin dikkate alınmayarak; siyasi iktidara hizmetin, bağlılığın ve sadakatin dikkate alınmasıdır. Kamu görevlileri veya kamu görevlerini üstlenecek bireyler; siyasi iktidarın

çıkarlarına hizmet etmek, çıkarlarını korumak, siyasi iktidardan gelen istek ve talepleri yerine getirmek gibi kriterleri yerine getirdikleri takdirde atama, terfi veya başka kamusal işlemlerde ayrıcalık görebileceklerdir (Yıldız, 2017: 432).

Partizanlık, siyasi partilerin iktidarı elde ettikten sonra partilerine oy veren, oy toplayan, üye olan kimselere ayrıcalıklı davranarak çeşitli çıkarlar elde etmesini ifade etmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde partizanlık, kendisini daha çok hissettirebilmekte ve yönetimin siyasallaşmasını, kamuya yapılacak atamalarda siyasi faktörlerin etkili olmasını sağlayabilmektedir (Meriç ve Erdem, 2013: 471). Siyasetçilere veya bürokratlara olan yakınlık, tercih sebebi olabilmekte ve liyakatin önüne geçebilmektedir (Uncu ve Şalvarcı Türeli, 2017: 528). Bu durum, genellikle ehliyetsiz veya liyakatsiz bireylerin kamu kurumlarında görevlendirilmelerine yol açabilmektedir (Aytaç, 2010: 93).

İktidara gelen siyasi partilerin çoğunluğu, büyük bir kesimin üzerinde uzlaştığı ve doğal bir işlem olarak gördüğü kayırmacılık anlayışını benimsemektedirler. İktidar partisi; lehine çalışan (Yıldız, 2017: 432), iktidara gelmesinde katkısı olan ve seçim döneminde destek olan kişileri, kamu kurumlarındaki mevcut kadrolara veya yeni tahsis edilen kadrolara atayarak hem ödüllendirmiş hem de vefa borçlarını ödemiş olurlar. Siyasi kayırmacılıkla atamaları gerçekleştirilen kişiler, kamunun çıkar ve amaçlarına hizmet etmek yerine siyasi partinin çıkar ve amaçlarına hizmet edebilmektedirler (Meriç ve Erdem, 2013: 471).

‘İşin niteliklerine göre personel almak yerine personelin niteliğine göre iş bulmak’ felsefesini benimseyen Partizanlık, siyasi yandaşların çıkarını kamu çıkarlarının önüne tutabilmekte ve kamu kurumlarının yönetim kademelerinde kendisini daha çok hissettirebilmektedir. Partizanlık, siyasi partinin iktidara gelmesinde pay sahibi olan seçmen gruplarına veya seçmen grupları üzerinde söz sahibi olan kimselere, iktidarın nimetlerinden faydalanmalarını, ayrıcalıklar görmelerini veya menfaat elde etmelerini sağlayabilmektedir (Erdem ve Meriç, 2012: 143).

‘Siyasi Yandaşlık’ veya *‘Siyasi Kayırmacılık’* olarak da ifade edilen Partizanlık, bürokrasinin üst kademesinden başlayarak en alt kademesine kadar yayılabilmektedir. Özellikle aşırı Partizanlık (zealotry), yerelde hizmet veren kamu kurumlarında (Aktan, 2001: 58) ve yerel yönetimlerde daha çok kendisini hissettirebilmektedir (Özsemerci, 2003: 21)

‘Babası cennette olanın kaderi cehennem olmaz’ Nijerya’da yaygın olarak kullanılan bu söz, mecazi olarak cenneti ayrıcalıklı bir pozisyon veya önemli bir kamu kurumu olarak tasvir ederken, cehennemi ise cezalandırma veya ayrıcalıklardan mahrum bırakılma olarak tasvir etmektedir. Bu durum politikaya çevrildiğinde, bir kişi ayrıcalıklı bir yerde bulunduğu; akrabalarının ve dostlarının herhangi bir maddi yoksunluk çekmesi beklenmez (Abada ve Onyia, 2020: 8).

Yasalar, kamuya ataması yapılacak bireylerin; siyasi partiye üye olmalarını, herhangi bir siyasi partinin aleyhine veya lehine çalışma yapmalarını, görevlerini ifa ederken; dil, din, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce gibi nedenlerden dolayı ayırım yapmalarını, siyasi veya ideolojik eylemlerde bulunmalarını yasaklamıştır (www.mevzuat.gov.tr.17.11.2019). Buna rağmen; *‘bizden olan’*, *‘partiden olan’*, *‘sadakatini ispatlamış olan’*, *‘parti için çalışan’*, *‘liderin yanındakiler’*, *‘parti üyeleri’* gibi tanımlamaların kapsadığı bireyler, siyasi iktidarın nimetlerinden faydalanabilmekte ve kamuya alımlarda, kamu ihalelerinde, kamu hizmetlerinde öncelik hakkını ellerinde bulundurabilmektedirler (Aytaç, 2010: 86). İktidarı partileri, siyasi yandaşlarına haksız çıkarlar sağlayabilmekte (Özkanan ve Erdem, 2014: 192) ve çeşitli işlemlerde ayrıcalık tanıyabilmektedirler (Özsemerci, 2003: 21).

İktidar partisi, desteğini gördüğü ve iktidara gelmesinde katkısının olduğunu düşündüğü grupları, diğer siyasi partilere destek veren veya tarafsız kalan gruplardan üstün görebilmekte ve kamuya yapılan atamalarda, terfilerde veya kamusal hizmetlerde öncelik verebilmektedir. İktidar partisi kamu kaynaklarını teşekkür etme aracı olarak kullanabilmekte ve siyasi yandaşlara dağıtabilmektedir. Bu yolla gelecek seçimlere yatırım yaparak iktidarını sürekli hale getirmeyi amaç edinebilmektedir (Yıldız, 2017: 430).

Genellikle kamu görevlilerinin statüsü, iktidarla birlikte değişmektedir. İktidar partisi; kamudaki kilit noktalara sırlarını saklayabilecek, partinin çıkarlarını savunabilecek, politikacıların talimatlarını yerine getirebilecek ve işlemlerini takip edebilecek ‘kendi ekibini’ yerleştirebilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2015: 11). Bu durum bürokratların özerkliğini kısıtlayabilmektedir (Argon, 2016: 235).

Siyasal veya sosyal nüfuza sahip bireyler, etki güçlerini kullanarak kendileri için veya yakınları için kamu görevlilerinden ayrıcalık talep edebilmektedirler. Kamu görevlileri ise; ideolojik veya siyasi yakınlık, nüfuz sahibi kimsenin tepkisinden çekinme

veya ileride kayırılma ihtiyacı duyduğunda yardımına başvurabilme gibi nedenlerden dolayı gelen taleplere olumlu bakabilmekte ve ayrıcalık tanıyabilmektedir (Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 26). Kamu görevlileri kendi arzularıyla kayırmacılık eylemini gerçekleştirebildikleri gibi, astların veya üstlerin talepleriyle de bu eylemi gerçekleştirebilmektedirler (Yıldırım, 2013: 359).

Partizanlıkta kaynakların siyasi bağlara göre dağıtılması; demokrasiye zarar verebilmekte, siyasi rekabeti azaltabilmekte, bağlantıları olmayan tarafları dezavantajlı kılabilen, üretilen ürünlerin veya hizmetlerin kalitesini veya güvenilirliğinin düşmesine yol açabilmekte ve enflasyona yol açabilmektedir (David-Barrett ve Fazekas, 2019: 2).

1.2.3.1.Partizanlık Türleri

Siyasi kayırmacılık; bürokraside veya üst düzey kamu görevlerinde görüldüğünde 'Patronaj', bölgelere yapılan yatırımlarda ve bütçe kaynaklarının dağıtımında görüldüğünde 'Hizmet Kayırmacılığı', kamu kaynaklarını veya rantlarının özelleştirilmesinde ve politikacıların almış olduğu oylarda görüldüğünde 'Kilientalizm', parlamentoda siyasi partiler veya milletvekilleri arasında görüldüğünde 'Oy Ticareti' ve karşıt görüşte görüldüğünde 'Muhalefet Kayırmacılığı' kavramlarıyla açıklanmaktadır.

1.2.3.1.1.Patronaj

Patronaj; koruma, himaye etme, patronluk anlamına gelen Fransızca 'Patronage' sözcüğünden Türkçeye geçmiştir (www.fransizcasozluk.net.30.11.2019). TDK'ya göre Patronajın iki anlamı vardır. Bunlardan ilki: 'Cezaevinden serbest bırakılan suçlunun toplum yaşantısına yeniden uyabilmesini sağlamak amacıyla yapılan yardım çalışması' ikincisi ise: 'Yönetim ve gözetim' dir (www.tdk.gov.tr.3011.2019).

Patronaj, siyasi partinin iktidarı elde ettikten sonra, üst düzey kamu görevlilerini kızığa çekmesi veya statülerini değiştirmesi ve boşalan kadrolara ise siyasi yandaşlık, akrabalık, arkadaşlık gibi ilişkilere göre atamaların yapılmasını ifade etmektedir (Özsemerci, 2003: 22).

'Arpalık' veya 'Hizmet Memurluğu' olarak da ifade edilen Patronaj, siyasi partinin yandaşlarına makam ve mevki dağıtması (Aktan, 2001: 59) ve onların gönlünü yapması olarak ifade edilebilmektedir (Ak ve Sezer, 2018: 747).

Bürokrasiye sızabilen ve hatta bürokrasiyi tasarlayabilen Patronajda, informel ilişkiler önemli ölçüde etkili olabilmekte ve siyasi partiler iktidara geldikten sonra, bürokrasinin en önemli ilkelerinden biri olan 'gayrişahsilik' ilkesini ihlal ederek (Aytaç, 2010: 85-89), kamu kurumlarındaki üst düzey bürokratları görevden alıp yerlerine siyasi yandaşlarını atayabilmektedirler. Patronaj, başkalarını kayırmak için kendi statüsünü, yetkisini veya başka bir vasfını kullanan koruyucu ile kayırılarak korunan arasındaki ilişki ağını ifade etmektedir. Bu ilişki ağı, ortak bir amacı gerçekleştirmek için güçlerini birleştiren bireyler tarafından oluşturulan koalisyonudur. Bu koalisyonun amacı ise verilecek kararları etkilemek, kendi çıkarlarını gözetmek, güç ve statü elde etmek veya mevcut konumu korumaktır (Meriç ve Erdem, 2013: 472).

İktidar partisi siyasi gücünü; çıkarlarını korumak ve menfaat elde etmek için kullanabilmekte ve kendilerine yakın olan kimseleri kamudaki yönetim kademelerine (Kavasoglu ve Yenel, 2018: 2510) veya kamudaki kritik noktalara atayabilmektedir. Birçok ülkede görülen bu durum; kamunun tarafsızlığına gölge düşürebilmekte, etkin ve verimli çalışmasını engelleyebilmektedir (Yıldırım, 2013: 359).

Patronaj temelli yönetim anlayışında, politikacıların önceliği kamudaki üst düzey kadrolara siyasi yandaşlarını atamak ve onların bürokraside söz sahibi olmalarını sağlamaktır. Politikacılar, bu isteklerini eyleme dönüştürdüklerinde; liyakatli, işin ehli, deneyimli bireyler sistem dışında kalabilmektedir. Bu durum kamu kaynaklarının verimli kullanılmamasına ve vatandaşa verilen hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 194-195).

Genellikle bireylerin kamuya ilk atamalarında liyakat ilkesi esas alınırken; terfilerde veya üst düzey görevlere yapılan atamalarda Patronaj etkili olabilmektedir (Uz, 2011: 65-66). Siyasi iktidar değiştiğinde; vali, müsteşar, genel müdür, daire başkanı, emniyet müdürü, büyükelçi, bürokrat gibi kademelerde de büyük oranda değişiklikler meydana gelmektedir (Ak ve Sezer, 2018: 746). Bu değişiklikler, genellikle siyasi parti düşüncesiyle veya referansıyla yapılmakta ve siyasi atamalar gerçekleşmektedir. Görev değişikliklerinde, görevin niteliklerini yerine getirebilecek adayların yerine, partinin açısından yararlı olunacağına inanılan adaylar atanabilmektedir (Gönülaçar, 2014: 11).

Kamuda üst düzey görevlere getirilen bireylerden, iktidar partisine sadakat ve hizmet beklenmektedir ve liyakat geri plana itilmektedir. Nitekim sadakat ve hizmet ölçüt alınarak üst düzey görevlere getirilen bireyler, kamu kurumunun çıkar ve menfaatlerini gözetmek yerine, kendilerini bu görevlere getirenlerin çıkar ve menfaatlerini koruyabilmektedir çünkü kayıran kimselere olan gönül borcu, kamunun çıkar ve menfaatinin önüne geçebilmektedir (Yıldız, 2017: 1053).

Kamudaki Patronaj uygulamalar, üst düzey kamu görevlilerinin enerjilerini politikacılarla yakınlık kurmaya harcamalarına, işlerine konsantre olamamalarına, görev ve sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirememelerine neden olabilmektedir. Ayrıca yapılan iş ve işlemlerin politikacılar tarafından nasıl karşılanacağı endişesi, kamudaki üst düzey yöneticilerin zihnini meşgul edebilmekte (Meriç ve Erdem, 2013: 472-473) ve adil, ilkeli, yasalara uygun davranışlar sergilemelerini kısıtlayabilmektedir (Ak ve Sezer, 2018: 747).

Politikacılar, kayırdıkları bürokratlardan maddi çıkarlardan ziyade gelecekte kendileri için, yakınları için veya referans oldukları için; kamu kaynaklarından çıkar ve ayrıcalık talep edebilmektedirler. Bu durum kaynaklarının israfına ve kamu yararına kullanılmamasına neden olabilmektedir (Polat ve Kazak, 2014: 75).

Patronaj uygulamalarının temel dayanak noktası, mevcut kadroların iktidarın aleyhinde olacak davranışlar sergileme ihtimaline karşın; iktidarın güvendiği, iktidarın politikalarını benimseyen ve bu politikaları gerçekleştirme arzusunda olan kadroların iş başına getirilmesidir. Bununla birlikte kamudaki üst düzey kadrolar rant aracı olarak görülebilmekte ve yandaşların ranttan faydalanmaları amaçlanabilmektedir (Meriç ve Erdem, 2013: 472).

Üst düzey kamu görevlilerinin atama usul ve esaslarındaki boşluklar veya aşırı Patronajlık, ülke yönetiminde söz sahibi olan bazı kimselere sınırsız yetkiler tanıyabilmekte ve yapılacak bürokrat ve danışman atamalarında geniş yetkilere sahip olmalarını sağlayabilmektedir (Aktan, 2001: 58).

Köylerde kendini hissettiren ‘*ağalık patronajı*’ kentlere; ‘*hemşericilik*’, ‘*aile içi yardımlaşma*’ ve ‘*siyasi parti patronajlığı*’ olarak yansımıştır. Daha sonra dini gruplar da bu sisteme dâhil olmuşlardır (Bayhan, 2002: 10-11).

Sosyal sınıflandırmaya başvuran bireyler, toplumsal algılarını ‘*biz*’ ve ‘*onlar*’ üzerine temellendirmektedirler (Ekinci, 2016: 41). Biz duygusunun hâkim olduğu

toplumların sosyal yapılarında; ideoloji, etnik grup, mezhep, kabile gibi faktörler ön plana çıkabilmektedir. Parti ve ideoloji, bir mezhep gibi algılanabilmekte ve toplum tarafından bazen rasyonellikten uzak bir şekilde savunula bilmektedir (Bayhan, 2002: 7). İdeolojik, etnik, mezhep ya da kabile farklılığı veya '*bizden olmamak*'; bazen hak ihlallerini meşrulaştırmakta ve hatta karşıtlığa yol açabilmektedir (İlhan ve Aytaç, 2010: 70).

The Management Centre (2008) 'in yapmış olduğu bir araştırmaya göre, çalışanlar siyasi görüşlerinden dolayı ayrımcılığa uğramakta, terfi alamamakta, cezalandırılmakta ve hatta işten çıkarılmaktadırlar (Ekinci, 2016: 53).

1.2.3.1.2.Hizmet Kayırmacılığı

Kayırmacılık, kamu görevlilerinin veya üst düzey yöneticilerin; akrabalarına, tanıdıklarına, siyasi yandaşlarına veya mensubu olduğu din temelli cemaatteki diğer bireylere; kamuya yapılacak atamalarda, terfilerde, ödüllerde, cezalarda haksız ve yasa dışı bir şekilde ayrıcalık tanınmasıdır. Kamu kaynaklarının siyasi iktidar tarafından kendi seçmenlerine veya kendi seçim bölgelerine ayrıcalık tanıyacak şekilde tahsis edilmesi de hizmet kayırmacılığı olarak nitelendirilmektedir (Çalışkan vd., 2018: 219).

Siyasi partiler, iktidara gelmelerinde büyük pay sahibi olan bölgelere bütçeden daha fazla kaynak ayırma ve kaynakları iktidarlarının sürekliliği için kullanma eğilimindedirler. Özellikle ülkenin yönetim kademesinde bulunan politikacılar, kendi seçim bölgelerine daha fazla kaynak ayırabilmekte ve gelecek seçimde tekrar seçilebilmeyi garantilemeyi amaçlayabilmektedirler (Aktan, 2001: 59).

Hizmet kayırmacılığı, bölge ihtiyaçlarının dikkate alınmadan ve kamu kaynaklarının; eşitlik, adalet, yerindelik kriterlerine uyulmadan bölgelere tahsis edilmesini ve hükümet başkanının veya bakanların kendi seçim bölgelerine daha fazla hizmet götürmesini ifade etmektedir. İktidar partileri, gelecek seçimlerden de zaferle çıkıp tekrar iktidarı elde etmek için, bütçe kaynaklarını oylarını arttırabilecekleri bölgelere ihtiyaçtan daha fazla aktarabilmektedirler (Meriç ve Erdem, 2013: 471-472).

Bölgelerin ihtiyaç ve gereksinimlerinin dikkate alınmadığı hizmet kayırmacılığında; siyasi iktidar bütçe kaynaklarını, seçim bölgelerinden almış olduğu oy oranına göre dağıtabilmekte ve mevcut oylarını koruyabilmek ve hatta arttırabilmek için, kendi seçim bölgelerine daha fazla kaynak ayırabilmekte ve hizmet götürebilmektedir

(Özsemerci, 2003: 21). Hizmet kayırmacılığı bütçe kaynaklarının bölgelere adaletsiz dağılmasına ve bazı bölgelerin gereksinim duyduğu hizmetlerden mahrum kalmasına yol açabilmektedir (Argon, 2016: 235).

Hizmet kayırmacılığın temeli ‘oy ver, hizmet al’ anlayışına dayanmaktadır ve verilen oy ile kamu hizmeti takas edilmektedir. Bu durum verilen hizmetin gerekliliğini, kalitesini veya kamu çıkarını arka plana itebilmekte ve siyasi yandaşların kayırılmasına ve çıkar ilişkilerinin ön plana çıkmasına yol açabilmektedir (Oktay, 1983: 204-205).

Siyasi iktidar, elinde bulundurduğu ekonomik gücü seçimleri kazanmak ve iktidarını sürdürmek için kullanabilmektedir. Bu durum, iktidar partisinin tasarrufunda bulunan bütçe kaynaklarının bölgelere dağıtılmasında, bölgenin oy tercihinin önem kazanmasına ve belirleyici olmasına neden olabilmektedir (Ak ve Sezer, 2018: 746).

Bazı bölgeler oy tercihlerinden dolayı belli bir siyasi partinin kalesi olarak nitelendirilebilmektedirler. İktidara gelen veya belediyeleri kazanan siyasi partiler, yerindelik veya gereklilik kriterlerini dikkate almadan kendi seçim bölgelerine daha fazla yatırım yapabilmekte; oy alamadığı veya az oy aldığı seçim bölgelerini kamu hizmetlerinden mahrum bırakarak cezalandırabilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 197).

1.2.3.1.3.Klientalizm

Klientalizm’in kökeni Latince ‘*takipçi, uşak*’ anlamına gelen ‘*clientem (cliens)*’ sözcüğüne dayanmakta ve iktidara gelen politikacıların almış oldukları oylar karşılığında bireye veya oy kitlesine kamu kaynaklarından ayrıcalık tanınmasını ifade etmektedir. Bu durum politikacıların, seçmeni müşteri olarak görmesine ve pazarlamacı-müşteri temelli ilişki kurulmasına neden olabilmektedir (Uncu ve Şalvarcı Türeli, 2017: 528-529). Müşterilerin temel amacı, pazarlamacıların himayesi altına girmek ve siyasi gücünden, nüfuzundan, konumundan yararlanmaktır (Yücekaya, 2019: 18).

Klientalizm’de bireyler, sosyo-ekonomik konumlarından ve güçlerinden yararlanabilecekleri ve kendilerini gözetecek, destekleyecek bir ‘hami’ bulma eğilimindedirler. Hami ile yaşama arasında genellikle bir eşitsizlik söz konusu olduğundan, yaşama hamisine minnet duygusu besleyebilmekte ve gönül borcunu

ödemeye çalışabilmektedir. Bu durum bireylerin çalıştıkları örgütün çıkarlarından ziyade hamisinin çıkarını gözetmeye ve hizmet etmeye yol açabilmektedir (Ekinci, 2016: 54).

Klientalizm, tüm toplumlarda görülebilmekte ve gün geçtikçe etkisini daha çok hissettirebilmektedir. Klientalizm, bireylere seçimlerdeki desteklerinden dolayı; işe alma, sosyal veya para desteğinde bulunma gibi kişisel kayırmacılıktır (Berenschot, 2018: 1564).

Klientalizm'in özünü '*toplumda kim ne alır*' sorusu oluşturmaktadır (Yücekaya, 2019: 18). Siyasi iktidarın, kamunun mevcut kaynaklarını ve rant sağlayacak zenginliklerini; kamu yararına kullanmak ve hizmet kalitesini arttırmak yerine, ihaleler ve özelleştirmeler aracılığıyla siyasi yandaşlara, politikacıların akrabalarına veya arkadaşlarına vermesine de Klientalizm denilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 196).

1.2.3.1.4.Oy Ticareti

Parlamentoda temsil edilen siyasi partiler veya onların milletvekilleri, ortak veya karşılıklı çıkarlar doğrultusunda birlikte hareket edebilmektedirler (Aktan, 2001: 60). Yasama organı olan parlamentoda, siyasi partilerin çıkarları doğrultusunda birlikte hareket etmeleri, kararlar almaları ve sunulan önerileri parlamentodan geçirmeleri oy ticareti olarak ifade edilmektedir (Özsemerci, 2003: 22). Bu durum karşılıklı çıkarlar için oy alış-verişi veya mecliste bulunan siyasi partilerin birbirlerini şartlı desteklemeleri olarak da tanımlanabilmektedir (Ak ve Sezer, 2018: 747).

Oy ticareti, parlamentonun bazı kararlar almasının sıkı ve sert kurallara bağlandığı veya üye tam sayısının belli bir oranda olması gerektiği durumlarda başvurulmuş bir yöntemdir. Alınan kararlar ülke menfaati doğrultusunda olduğunda oy ticareti olumlu olarak değerlendirilmektedir (Aktan, 2001: 59).

Siyasi partilerin, getirdikleri önerileri parlamentodan geçirmek için başka siyasi partilere mensup milletvekillerine maddi veya manevi çıkarlar teklif etmeleri; diğer partilerin desteğine ihtiyaç duymadan önerileri geçirmek, parlamentoda grup kurmak veya milletvekilinin seçim bölgesindeki nüfuzundan yararlanıp partisinin oy oranını arttırmak için milletvekili transferine başvurulmaları da oy ticareti olarak ifade edilmektedir. Nitekim bazı seçim bölgelerinde siyasi partilerden ziyade nüfuz sahibi kişiler belirleyici olabilmektedir (Aktan, 2001: 60).

Siyasi partilerin yöneticilerine, seçimlerde partilerine oy vereceğini herhangi bir şekilde taahhüt eden bireylerin, seçimlerden sonra kamuya atanması veya görevden yükselmesi de oy ticareti olarak ifade edilmektedir. Özellikle demokrasisi gelişmemiş; eşitlik, hakkaniyet gibi ilkelerin önemsenmediği ülkelerde bu duruma sıklıkla rastlanılabilmektedir (Ak ve Sezer, 2018: 747).

1.2.3.1.5.Muhalefet Kayırmacılığı

TDK, muhalefet kavramını üç şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan birincisi: *‘Bir tutuma, bir davranışa, bir görüşe karşı olma durumu, aykırılık’* ikincisi: *‘Karşı görüşte, tutumda olan kimseler topluluğu’* ve son olarak üçüncüsü: *‘Demokraside iktidarın dışında olan parti veya partiler’* şeklindedir (www.tdk.gov.tr.16.12.2019). Muhalefetin varlığından bahsedilmesi için bireylerin mevcut koşullardan memnun olmaması, yönetilen pozisyonunda olması, yöneticileri eleştirmesi (Ergün ve Çelik, 2019: 2) veya siyasi ve ideolojik olarak mevcut yönetimle veya iktidarla ters düşmesi gerekmektedir.

Siyasi partiler iktidarı elde ettikten sonra Partizanlığa başvurarak; partilerine oy veren, oy toplayan, üye olan kimselere ayrıcalık tanıyabilmektedirler (Meriç Ve Erdem, 2013: 471). Fakat bazen siyasi partiler kendilerini toplumun geniş kesimlerine kabul ettirmek ve gelecek seçimlerde kendilerine oy vermeyen kesimlerden de oy alabilmek için, ideolojik veya siyasi olarak karşıtı olan kimselere de ayrıcalık tanıyabilmektedirler.

Siyasi iktidarlar, kendi oy kitlelerine hitap edebilecek ve gelecekte oy oranlarında düşmelere neden olabilecek muhalefet partilerinin genel başkanlarına veya etkili kimselerine; bakanlık, milletvekillik veya partinin yönetim kademesinde görevler teklif ederek iktidarlarını korumaya çalışabilmektedirler. Muhalefet partilerinin liderleri veya etkili kimseleri, bu teklifleri kabul ederek, bazen partilerinin kapısına kilit vurarak bazen de sadece kendileri iktidar saflarına katılabilmektedirler. Sonuç olarak iktidar partisi, tehdit oluşturan kimseleri veya muhalefet partisini kayırmış, çeşitli etkileme araçlarını kullanarak ve çeşitli çıkarlar sunarak kendi saflarına katmış ve iktidarını korumayı amaçlamıştır.

Bu gibi durumlar, kamu kurumlarında veya mesleki örgütlerde de görülebilmektedir. Yöneticilerin seçimlerle geldiği kamu kurumlarında veya mesleki örgütlerde; yönetici pozisyonundaki kimseler, farklı görüşlere sahip kişileri, sadece karşıt

görüŖte oldukları için kayırılabilmekte ve yönetim kademesinde görevlendirebilmektedirler. Böylelikle bu kişilerden veya mensubu olduğu gruplardan gelebilecek eleŖtirilerin önüne geçmeyi ve yönetim kademesinde temsil edildikleri algısını oluŖturmayı hedefleyebilmektedirler.

Diğer taraftan örgütlerde, liyakatli bireyler bazen üst yönetimle; akrabalık, arkadaşlık ve siyasi yandaşlık bağlarına sahip oldukları için hak etmelerine rağmen istihdam edilememekte, terfi alamamakta, kritik pozisyonlara getirilememektedirler. Bunun nedeni üst yönetimin diğer çalışanların (muhalefetin) tepkisinden çekinebilmeleridir. Sonuç olarak üst yönetim akrabasını, arkadaşını veya siyasi yandaşını; istihdamdan, terfiden, ödülünden yoksun bırakarak diğer çalışanları (muhalefeti) kayırmış olur.

İktidar tarafından bölgelere kaynak aktarımında veya hizmet götürülmesinde de muhalefet kayırmacılığına rastlanılabilmektedir. Hizmet kayırmacılığında, siyasi iktidar mevcut oylarını koruyabilmek ve hatta arttırabilmek için kendi seçim bölgesine daha fazla kaynak ayırabilmekte ve hizmet götürebilmektedir (Özsemerci, 2003: 21). Bazen ise siyasi partiler, oy alamadıkları bölgelerden oy alabilmek, muhalefet partilerinin yönetiminde olan belediyeleri elde edebilmek için muhalefet kayırmacılığına başvurabilmektedirler. Bu bölgelere gereğinden fazla yatırım yapabilmekte ve vatandaşların gönlünü ve oylarını kazanmayı amaçlayabilmektedirler.

1.2.4.Cinsel Kayırmacılık

Cinsel kayırmacılık, çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde, terfilerde veya ücret artışlarında cinsiyetin yöneticiler tarafından ölçüt olarak kullanılması ve yöneticilerin romantik ilişki yaşadığı kişilere ayrıcalıklar tanınmasıdır. Bu durum diğer çalışanların moral ve motivasyonunu, adalet algısını olumsuz etkileyebilmektedir (Meriç ve Erdem, 2013: 473).

Cinsel kayırmacılık, çalışanların performans ve liyakatlerinin önüne cinsiyetlerinin geçmesinin ifade etmektedir. Cinsel kayırmacılığın örgütlerde yaygınlaşması; karşı cinsin avantaj veya dezavantaj sağladığı algısının oluşmasına (Argon, 2016: 235), çalışma ortamının huzurunun bozulmasına ve çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir (Yücekaya, 2019: 21).

Yöneticilerin, karşı cins çalışanlara beslemiş oldukları romantik duygular veya farklı nedenler ayrıcalık göstermelerine neden olabilmektedir. Öte yandan yöneticilerin kadın veya erkeklere karşı beslemiş oldukları olumsuz duygular, çalışanlar arasında bir cinsiyet ayrımına gitmelerine (Uncu ve Şalvarcı Türeli, 2017: 524-528) ve birini diğerinden üstün tutmalarına neden olabilmektedir (Alptekin, 2014: 204). Kadına veya erkeğe cinsiyetlerinden dolayı pozitif veya negatif ayrımcılık yapılması, toplumlarda cinsiyetler arasında eşitsizliğe neden olabilmektedir (Erdem ve Meriç, 2012: 1453).

1.2.5.Lobicilik

Lobicilik; holdingler, şirketler, işçi ve işveren sendikaları, sivil toplum kuruluşları ve diğer mesleki birlikler gibi çıkar gruplarının; iktidarı, muhalefeti ve bürokratları etkileyerek kendi çıkarları doğrultusunda yasal düzenlemeler yapılmasını ve kararlar alınmasını sağlamalarıdır (Özsemerci, 2003: 22).

Çıkar grupları, hem mecliste hem de bürokraside etkili olan milletvekillerinin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamak için girişimlerde bulunabilmektedirler. Çıkar grupları çeşitli nedenlerden dolayı etkilemeyi başardıkları 'Gezginler' veya 'Kanun Simsarları' olarak da ifade edilen milletvekillerinden, diğer milletvekillerini veya bürokratları ziyaret ederek ve etkileyerek, kendi çıkarları doğrultusunda kararlar alınmasını ve düzenlemeler yapılmasını talep etmektedirler (Aktan, 2001: 60-61).

Çıkar grupları tarafından siyasi partilere maddi veya maddi olmayan destekler verilebilmekte (Özsemerci, 2003: 22) ve destekledikleri siyasi partinin iktidarı gelmesiyle birlikte iktidar üzerinde etkili olmayı, çıkar ve getirim elde etmeyi amaçlamaktadırlar (Aktan, 2001: 61).

1.3.Kayırmacılığın Boyutları

Yöneticilerin, belli bir çalışana veya belli bir gruba; diğer çalışanlardan daha iyi davranmaları, başarılı olmadıkları halde ödüllendirmeleri, aynı statüye sahip oldukları ve aynı işi yaptıkları halde diğer çalışanlardan daha fazla ücret ödemeleri, cezai işlem

gerektiren davranışlarda bulundukları halde hiçbir yaptırımında bulunmamaları kayırmacılığın temel boyutlarını oluşturmaktadır (Çalışkan vd., 2018: 222).

1.3.1.İşe Alma Kayırmacılığı

Bireylerin örgütte istihdam edilmesi sürecinde bazı adayların diğer adaylardan üstün tutulmasına, örgütlerin yapmış olduğu mülakatlarda bilgi, deneyim eğitim gibi kriterlerin yerine akrabalık, eş-dost, yandaşlık gibi ilişkilerin veya çeşitli çıkar ilişkilerinin adaylara avantaj sağlamasına ve istihdamda etkili olmasına; işe alma kayırmacılığı denilmektedir (Çalık ve Naktiyok, 2018: 344).

İşe alma kayırmacılığı genellikle kaynakların doğru değerlendirilmemesine, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada gecikmelere, verimliliğin ve örgütsel iklimin olumsuz etkilenmesine (Özüren ve Paksoy, 2019: 211-212); örgütlerin işin niteliklerine daha uygun olduğu halde istihdam etmedikleri bireylerden istifade edememelerine ve insan kaynakları departmanına güvenin ve adalet algısının azalmasına yol açabilmektedir (Dağlı ve Aycan, 2010: 172).

1.3.2.İşlem Kayırmacılığı

İşlem kayırmacılığı; akraba, arkadaş veya siyasi yandaş olan çalışanın performansına bakılmadan bazı imkânların ve ayrıcalıkların tanınmasını ifade etmektedir. Kayırılan çalışanlara; çalışma saatlerinde esneklik, izin kullanımında kolaylık, ödüllerde öncelik ve araç gereç kullanımında ayrıcalık gösterilmesi işlem kayırmacılığını meydana getirmektedir (Özüren ve Paksoy, 2019: 212).

Örgüt içerisinde işbölümü yapılırken bazı çalışanların diğer çalışanlara göre daha avantajlı işlerde çalıştırılması da işlem kayırmacılığı olarak ifade edilmektedir. Çalışanların niteliği yerine; işin zorluğu, süresi, türü veya yeri dikkate alınabilmekte ve kayırılan çalışanlar daha kolay işlerde çalıştırılabilmektedirler. Çalışanların niteliklerine göre görevlendirilmemeleri örgütsel adalet algılarını olumsuz etkileyebilmektedir (Çalık ve Naktiyok, 2018: 345).

Kayırılan çalışanların bilgisi, deneyimi, yaşı, cinsiyeti avantajlı işlerde çalıştırılmalarının bahanesi olarak gösterilebilmektedir. Öte yandan zor işlerde veya

istenmeyen işlerde görevlendirilen diğer çalışanların; bilgisi, deneyimi, yeteneği övülerek motive olmaları sağlanabilmektedir (Çalık ve Naktiyok, 2018: 345).

Örgütlerde, yöneticiler veya çalışanlar; akrabalarını, arkadaşlarını, siyasi yandaşlarını işlemsel süreçlerde kollayabilmekte veya ayrıcalık tanıyabilmektedirler. Yöneticilerin veya çalışanların, bir çalışanı veya grubu kollaması veya ayrıcalık göstermesi, işlemsel süreçten etkilenen diğer çalışanları ve grupları olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durum yönetim kademesine olan güveni, işlemsel adalet algısını ve iş tatminini olumsuz etkileyebilmektedir (Ekinci, 2016: 58-59).

1.3.3. Disiplin Kayırmacılığı

Örgütlerin faaliyetlerini sağlıklı bir yapıda ve bir düzen içerisinde yürütebilmesi için yöneticilerin ve çalışanların bazı kurallara uymaları gerekmektedir. Bu kurallar örgütün iç işleyişi ve üçüncü kişilerle ilgili olabilmektedir. Örgüt çatısı altında bulunan tüm çalışanların bu kuralları önemsemeleri gerekmektedir. Aksi takdirde; uyarı, kınama ve işine son verilme gibi yaptırımlarla karşı karşıya kalabileceklerdir (Biber, 2016: 54).

Çalışanların örgüt içerisinde yapmış oldukları kural ihlalleri birtakım faktörlerin etkisinde kalan yöneticiler tarafından görmezden gelinmesi veya sözlü uyarıyla geçiştirilmesi, disiplin kayırmacılığı olarak tanımlanmaktadır. Disiplin kayırmacılığı sadece üst-ast arasında gerçekleşmeyebilmekte, aynı statüde bulunan çalışanlar arasında da gerçekleşebilmektedir. Kayıran aynı statüde ise kayırılanı sürekli uyarma, yapmış olduğu kural ihlallerinin olumsuz sonuçlarını örtme, kayırılanın yapması gereken görev ve sorumlulukları yerine getirme eğilimindedir. Kayırının temel amacı; örgütün, yöneticilerin, diğer çalışanların, üçüncü kişilerin çıkarı ve verilen hizmetin kalitesi değil; kayırılanın bireyin iş hayatı ve huzuru olabilmektedir (Biber, 2016: 54-55).

1.3.4. Terfi Kayırmacılığı

Terfi, daha üst bir mevkiye getirilen bireylerin, ücretlerinde ve yetkilerinde artış meydana gelmesidir. Örgüt içerisinde terfi yapılırken bireylerin; performansı, örgüte katkısı, bilgisi, liderlik özelliği veya uzun süre örgütte kalma eğilimi dikkate alınmayarak yönetimle akrabalık, eş-dost, siyasi yandaşlık ilişkisinin dikkate alınması ve statülerinde

değişiklik yapılması terfi kayırmacılığı olarak ifade edilmektedir (Çalık ve Naktiyok, 2018: 345).

1.3.5.Öncelik Kayırmacılığı

Yöneticilerin, kayırdıkları çalışanların huzuruyla, rahatıyla, başarısıyla ve terfileriyle yakından ilgilenmeleri ve hizmet içi kurslara, kurulacak komisyonlara, davetlere, açılışlara, törenlere kayırdıkları çalışanlara öncelik vermeleri ve diğer çalışanları bu imkanlardan mahrum bırakmaları ve dışlamaları, öncelik kayırmacılığı olarak ifade edilmektedir (Biber, 2016: 57).

Öncelik kayırmacılığı, örgütlerde yönetim kademesinin, performans gibi evrensel kriterleri yok sayarak kendisine yakın gördüğü, sadık ve örgüte bağlı olduğunu düşündüğü çalışanlara; eğitim, kurs, kişisel gelişim programlarında öncelik vermelerini ifade etmektedir. Özellikle toplumcu ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde bu kayırmacılık türüne daha fazla rastlanılabilmekte ve eğitim veya kişisel gelişim programları motivasyon ve ödül aracı olarak kullanılabilmektedir (Dağlı ve Aycan, 2010: 174).

1.3.6.Samimiyet Kayırmacılığı

Yöneticilerin belli çalışanlara diğer çalışanlardan daha iyi davranması, kayırdığı çalışanı odasına çağırıp iş ile ilgili olmayan konularda sohbet etmesi, yemek veya çay molalarında sürekli birlikte olması, aşırı ilgi ve alaka göstermesi samimiyet kayırmacılığı olarak tanımlanmaktadır (Biber, 2016: 57-58).

1.3.7.Ücret Belirlemede Kayırmacılık

Örgütlerin önemli bir maliyet kalemini oluşturan, çalışanların motivasyonları üzerinde ve örgüte olan bağlılıklarında çok büyük bir etkiye sahip olan ücret; çalışanların zihinsel ve bedensel emeklerinin karşılığı olarak ifade edilmektedir (Özüren ve Paksoy, 2019: 212). Ücret kayırmacılığı, çalışanların ücretleri veya ücret artışları belirlenirken;

performans, bilgi, beceri, eğitim, deneyim gibi kriterlerin yerine üst yönetime yakınlığın belirleyici olmasını ifade etmektedir (Dağlı ve Aycan, 2010: 173).

Kayırmacılığın bu boyutunda, ücret politikaları; akrabalara, arkadaşlara veya siyasi yandaşlara uygulanmamakta ve bu çemberin dışında kalan diğer çalışanlara uygulanmaktadır. Üst düzey yöneticilerin tepkisinden çekinme veya takdirini kazanma gibi faktörler ücret tespitinde veya diğer maddi ödüllerin dağıtımında etkili olabilmektedir. Kayırılan çalışanların liyakatine ve göstermiş oldukları performansa bakılmadan, kayırılma dereceleri veya üst yönetime olan yakınlık derecesi, ücretlerini belirleyebilmektedir. Bu durum diğer çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmekte ve belli bir politika doğrultusunda ücretlerin belirlenmemesi, örgütlerin maliyetlerinin artmasına neden olabilmektedir (Özüren ve Paksoy, 2019: 212).

1.3.8.Ödül Kayırmacılığı

Örgütün yönetim kademesi; kayırdıkları çalışanların daha başarılı olmasını sağlamak veya daha başarılı olduklarını diğer çalışanlara göstermek, işe alınan veya terfisi yapılan bireylerin yeterlilikleri hakkındaki şüpheleri gidermek, kayırdıkları bireylerin siyasi yandaşlarına yaranmak veya gönül borçlarını ödemek için ödül kayırmacılığına başvurabilmektedirler. Bu durum eşitlik ve adalet ilkelerinin olumsuz etkilenmesine, çalışanlar arasında ayrımcılığın körüklenmesine, örgütteki huzur ve güven ortamının bozulmasına, çalışanların verimliliğinin azalmasına neden olabilmektedir (Biber, 2016: 55-56).

1.4.Kayırmacılıkla Mücadele Yöntemleri

1.4.1.Eğitim

Toplumun kayırmacı uygulamalara itibar etmesi ve benimsemesi nesilden nesile miras kalmasına neden olabilmektedir. Bu yüzden bireylere kişilik kazanımı sürecinde kayırmacılık ile koruma-kollama arasındaki farkı ayırt edebilme yetisi kazandırılmalıdır (Biber, 2016: 81).

Kayırmacılığın; hak, eşitlik, adalet ilkelerini olumsuz etkilemesi ve örgütlere zarar verici etkiye sahip olması, etik eğitimin odak noktası haline gelmesini sağlamaktadır. Örgüt içerisinde verilen hizmet içi eğitimlerde ve kurslarda; kayırmacı faaliyetlerin örgütsel etkileri, toplumsal etkileri ve mücadele yöntemleri çalışanların bilgilerine sunulmalıdır. Eğitimin amacına ulaşıp ulaşmadığı, örgüt içerisinde meydana gelen kayırma eylemlerindeki oransal değişim daima kontrol ve rapor edilmelidir (Biber, 2016: 81-82).

1.4.2.Yasal Düzenlemeler

Birçok ülke kayırmacılığın önüne geçebilmek için birtakım yasal düzenlemeler yapmıştır fakat bu yasal düzenlemelerin profesyonel iş hayatında ve kamu kurumlarında kayırmacı eylemleri önleyemediği görülmüştür (Özeren vd., 2019: 213-214).

Kayırmacılığın önüne geçebilmek, eşitlik ve adaleti sağlayabilmek için çeşitli yasal düzenlemeler yapılsa da iş dünyasında, eğitim kurumlarında, siyasette kısacası toplumun her alanında ve katmanında kayırmacı uygulamalara rastlamak mümkündür. Toplum tarafından benimsenen ve meşru görülen bu uygulamanın sorun olarak görülmesi belli bir zamanı ve süreci gerektirmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 180). Kayırmacılığa genellikle maddi olmayan faktörler neden olduğu için yasal olarak tanımlanması ve cezai işlem uygulanması da zorlaşmaktadır. Buna rağmen çeşitli yasalar ve kurallar kayırmacı uygulamaları azaltabilmektedir (Biber, 2016: 82-87).

Eşit davranma ilkesi veya eşit iş fırsatları yasalarının temel amacı, tüm çalışanların kariyer fırsatlarından yararlanması veya mesleki olarak ilerlemesi için akrabalık, eş-dost, siyasi yandaşlık gibi kriterlerin yerine liyakat, bilgi, beceri, deneyim gibi kriterlerin belirleyici olması ve yasal olarak güvence altına alınmasıdır. Bu yasaların olduğu ve uygulandığı ülkelerde, olmayan veya uygulanmayan ülkelere göre kayırmacı davranışlara daha az rastlanılabilmektedir (İlhan ve Erdem, 2010: 150).

Kayırmacılığı önlemede, devletlerin çıkarmış oldukları iş kanunları ve örgüt kuralları önemli etkiye sahip olduğu söylenebilir. Örneğin 1986 yılında ABD’ yapılan bir araştırma, örgütlerin %60’ında kayırmacılığı önlemek için yazılı veya yazılı olmayan kuralların olduğunu ortaya koymuştur. Türkiye’de ise bazı büyük ölçekli ve uluslararası örgütlerde, çalışanların birinci dereceden akrabalarının işe alınmaması personel politikası

haline gelmiştir (Dağlı ve Aycan, 2010: 169). Yine İtalya’da, İtalyan Yüksek Mahkemesi Nepotizmi yasadışı bir uygulama olduğuna karar vermiş ve hatta bu uygulamaya başvuran kişilere 14 ile 21 ay arası hapis cezası ile cezalandırmıştır (Lokaj, 2015: 9).

1.4.3.Etkin Sınav Yöntemi

Etkin sınav yöntemi, özellikle işe alımlarında meydana gelebilecek kayırmacılıkları önlemek için yapılan sınavları ifade etmektedir. Bu sınavların amacı özellikle kamu kurumlarına yapılacak atamalarda şaibelerin önüne geçmek, eşitlik ve adalet ilkesinin işlenmesini sağlamak, vatandaşların sınav sistemine ve dolayısıyla devlete olan güvenini ve bağlılığını kuvvetlendirmektir (Biber, 2016: 88-89).

Etkin sınav yönteminin başarıya ulaşabilmesi için; kanunlar ve yönetmeliklerle kamu kurumuna yapılacak atamalarda bireylerde aranan şartlar ve yapılacak sınavlar standartlaştırılmalı, kopyanın önüne geçilmesi için gerekli önlemler alınmalı, sınavın sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ve sonuçlanması için teknolojiye yararlanılmalı ve fiziksel yeterlilik sınavlarında adaylara eşit imkanlar sağlanmalıdır (Biber, 2016: 89).

Kamuya personel alımında sınav sistemini ilk uygulayan ülke Çin olarak bilinmektedir (Gönülaçar, 2014: 6). Eski Çin’de kamuya alınacak bireyler herkese açık olan yarışma sınavlarıyla belirlenmekteydi. Bu sınavlarda adayların yazın ve genel kültür bilgileri ölçülmekteydi. Kamu görevini yerine getirmek için gerekli olan teknik bilgiler ise bireyin kamuda görev aldıktan sonra öğreneceği varsayılmaktaydı. Çin’in tüm toplum kesimleri bu sınavlara girebilmekteydi ve kamuda görev alabilmekteydi. Ancak hanedana mensup ailelerin çocukları bu sınav sisteminden muaftı ve sınavlara girmeden kamuya atamaları yapılabilmekteydi (Gönülaçar, 2014: 5).

14.yy’da Avrupa’da uygulanan sınav yöntemlerinin kökeni de Çin’e dayanmaktadır. Prusya hükümdarı II.Friedrich, 1742 yılında kamuya yapılacak olan atamalarda bireylerin hukuk öğrenimi görmüş olmalarını ve yapılan sınavlardan başarılı olmalarını zorunlu kılmıştır. 1806’da ise Napolyon’un ordusu karşısında hezimetle uğrayan Prusya ordusu, subayların atamalarında ve terfilerinde ‘*Aristokrat (Seçkin)*’ soylarının kriter olarak değerlendirilmesine son vermiştir (Gönülaçar, 2014: 6).

İngiltere’de 18.yy’ın son dönemlerine kadar kamuya yapılacak atamalar, kralın ve kralın yetkilendirdiği kişilerin talimatıyla gerçekleşmekteydi. Bireylerin kamudaki

görevlere atanmaları, kralın hediyesi olarak görülmekteydi ve yapılan işin niteliği düşük olmasına rağmen memur maaşları yüksekti. Tayinler tamamen bireylerin sosyal ilişkilerine bağlanmıştı ve siyasal hizmetin ödülü olarak görülmekteydi (Yıldırım, 2013: 365). 1854 yılına gelindiğinde ise İngiltere kamuya yapılacak atamalarda yarışma sınavını zorunlu kılmıştır (Gönülaçar, 2014: 6).

Türkiye’de ise kamuya personel alımında merkezi sınav sistemi, ilk olarak 1999 yılında ‘*Devlet Memurları Sınavı (DSM)*’ adıyla kurulmuştur. 2002 yılına geldiğimizde ise ‘*Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS)*’ olarak güncellenmiştir (Gönülaçar, 2014: 5).

1.4.4.Kayırmacılık Eylemlerine Tepki

Ülkelerde meydana gelen kayırmacı uygulamaların yoğunluğu, verilen tepkinin şiddetiyle paralellik göstermektedir. Kayırmacı uygulamaların toplum tarafından içselleştirilmesi, toplumsal kültürün bir parçası haline getirilmesi, nesilden nesile miras olarak aktarımının sağlanması; verilen tepkinin de zayıf kalmasına neden olabilmektedir (Biber, 2016: 90).

Bireylerin çıkarıcı bakış açıları, kayırmacılığa tepkisiz kalmalarına neden olabilmektedir. Bireyler örgüt içerisinde meydana gelen kayırmacı uygulamaları, mevcut konumlarını korumak veya daha yüksek mevkilere ulaşmak için görmezden gelebilmekte; amaç ve hedeflerini ulaşma arzusu, kayırmacı uygulamalara verilecek tepkinin önüne geçebilmektedir (Biber, 2016: 90).

Kayırmacılığın önüne geçilmesi ve liyakat ilkesinin itibar görmesi için, toplum bilgilendirilmeli, duyarlı hale getirilmeli ve kayırmacılığın hak ve ahlak kavramlarına zarar verdiği ve yozlaştırdığı bilinci oluşturulmalıdır (Özkanan ve Erdem, 2015: 13). Kayırmacı uygulamalar meydana geldikten sonra, kayıran ve kayırılan yoğun bir tepki ile karşılaşmalı ve kayırmacılığın diğer bireylerin hakkını gasp ettiği vurgulanmalıdır (Biber, 2016: 91).

1.5.Kayırmacılığın Sonuçları

Bir Amerikalı, Çinli meslektaşına: ‘*Sizlere güvenilmez çünkü siz hep arkadaşlarınıza yardım edersiniz.*’ Çinli ise kızgınlıkla: ‘*Asıl size güvenilmez çünkü siz*

arkadaşınıza bile yardım etmezsiniz.’ demiştir. Bu diyalogdan da anlaşılacağı gibi kayırmacılığın olumlu veya olumsuz olarak algılanması toplumların norm ve değerleriyle yakından ilişkilidir (Dağlı ve Aycan, 2010: 175).

1.5.1.Kayırmacılığın Olumlu Sonuçları

Bireyler, güven duyabilecekleri kişilerle aynı örgütte çalışmak isterler (Ekinci, 2016: 30). Aynı ırktan, aynı dinden, aynı dilden, aynı siyasi gelenekten, aynı soydan, aynı kültürden, aynı sosyal çevreden vb. gelen çalışanlar genellikle ortak değerlere, benzer tutumlara ve davranışlara sahiptirler. Birbirlerini tanıyan ve birbirlerine benzeyen çalışanların, güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturma ihtimalleri birbirine benzemeyen çalışanlara göre daha yüksek olabilmektedir. Bu durum, örgüt içerisinde daha az çatışmaların yaşanmasına ve örgütün faaliyetleri yürütülürken daha az risk ve tehditle karşılaşılmasına yol açabilmektedir (Asunakutlu, 2010: 45).

Bireyler, genellikle kendileriyle benzer olan kişilerle güçlü ilişkiler kurmaktadır. Örgütte bulunan ve yüksek verimlilikle çalışan bireylerin referans oldukları kişiler de yüksek verimlilikle çalışabilmekte ve örgütün aday arama, seçme, deneme gibi maliyetleri azaltabilmektedir (Ekinci, 2016: 60).

Düşük bağlamın hâkim olduğu kültürlerde, dilin kullanımı amacı belirtmeye yöneliktir ve verilmek istenilen mesaj veya bilgi açık olarak verilmektedir. Yüksek bağlamlı kültürlerde ise, mesaj kapalı olarak verilmekte ve verilmek istenilen mesaj veya bilgi, sözlü iletişim öğelerinden çok sözsüz iletişim öğeleriyle verilmektedir. Yüksek bağlamlı toplumlarda, yöneticiler, çalışanlar hakkındaki düşüncelerini, beklentilerini, istedikleri bilgileri; doğrudan, açık ve yoruma yer bırakmayacak şekilde talep etmek yerine, tutum ve davranışlarıyla veya bağlamsal ipuçlarının içinde saklı olan bilgi biçiminde talep etmeyi tercih etmektedirler. Bu yüzden yüksek bağlamlı toplumlarda üst ile astın birbirini tanıması, benzer olması, aynı düşünceler etrafında birleşmesi; üstün vermek istediği mesajların ve beklentilerin ast tarafından daha doğru anlaşılmasına, daha rahat ve daha doğru bir iletişimin gerçekleşmesine neden olabilmektedir (İlhan ve Erdem, 2010: 149).

1.5.2.Kayırmacılığın Olumsuz Sonuçları

Microsoft'un insan kaynakları müdürü David Pritchard, insan kaynakları politikalarında temel ilkelerinin her zaman için *'kendilerinden daha iyi olan bireyleri işe almak'* olduğunu ve rakiplerinin kendileri için yapabilecekleri en iyi şeyin ise insan kaynakları politikalarını yanlış kriterler üzerine kurmaları olduğunu belirtmiştir. İnsan kaynakları politikalarını; akrabalık, arkadaşlık, siyasi yandaşlık üzerine kuran örgütler yetersiz bireylerle çalışma olasılıkları güçlenmekte ve bu bireylerin gönderilmesi zaman alabileceği için örgütler bu durumdan olumsuz etkilenebilmektedirler (Ekinci, 2016: 61).

Kayıрма anlayışı, çalışanlar arasında başarılı-başarısız ayrımı yapmayan ve genellikle başarısız ve liyakatsiz çalışanların terfide, ücrette, çalışma şartlarında vb. ayrıcalıklar elde etmesinin önünü açan bir yönetim anlayışıdır (Özkanan ve Erdem, 2014: 181).

Örgütlerin belirlemiş oldukları hedeflere varmaları için insan kaynağının liyakatli olması ve niteliklerine uygun pozisyonlarda değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğer örgütler bireylerde bulunması gereken liyakat, beceri, bilgi, deneyim, yeterlilik gibi özelliklerin yerine; kan bağı, arkadaşlık ilişkisi, siyasi yandaşlık gibi kıstasları dikkate alırlarsa hedeflerine ulaşmada gecikebilirler veya hiç ulaşamayabilir (Argon, 2016: 234).

Örgütlerdeki kayırmacı uygulamalar insan kaynakları departmanının bağımsız olarak faaliyetlerini yerine getirmesini engelleyebilmektedir. Diğer bireylerin, kayırılan bireylerle; işe alımlarda, terfide, ücrette, ödülde rekabet etmelerini zorlaştırabilmektedir (Akçin, 2019: 1334).

Karar verme mercii olan yöneticilerin maddi veya manevi kazanımlar elde etmek için kişisel olarak kendilerine yakın gördüğü veya mensubu olduğu grubun içerisinde yer alan bireyleri, liyakatleri yetersiz dahi olsa tercih etmeleri örgütlerin maliyetlerinin artmasına neden olabilmektedir (Polat ve Kazak, 2014: 74).

Kayırmacılık bazı çalışanlara hak etmedikleri çıkarları, avantajları ve statüleri sağladığı için adaletsizliğe neden olabilmektedir. Kayırılan bireyler, işin gerektirdiği niteliklere sahip olmadıklarında, hizmet kalitesi düşebilmekte ve örgütlerin zarar görmesine neden olabilmektedir (Meriç ve Erdem, 2013: 468).

Örgütlerde meydana gelen sorunların kaynağı kayırmacı uygulamalar olabilmektedir. Bu yüzden yöneticilerin bu ihtimali de göz önünde tutarak önlemler

alması, adalet ve eşitlik ilkelerine uyması gerekmektedir (Meriç ve Erdem, 2012: 143). Özellikle örgütsel kaynakların dağıtımında adalet ve eşitlik ilkelerine uyulmaması, kayırılmayan çalışanları olumsuz etkileyebilmekte ve işe devamsızlığa, greve ve hatta hırsızlığa neden olabilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2015: 13).

Çalışanların göstermiş oldukları performans, ücretlerine yansımadağında ve aralarında eşitsizlik olduğunda, çalışanların adalet algılarını olumsuz etkilenebilmekte ve çalışanların örgütten kopmasına neden olabilmektedir (Büte, 2011: 389). Ayrıca çalışanlar, adaletsizliğe tepki olarak sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Bu durum çalışanların örgüt yönetiminde gördükleri aksaklıkları, sorunları açık şekilde dile getirmemelerine ve gizli kapaklı konuşmalarına yol açabilmektedir (Turan ve Erol, 2019: 3).

Terfilerde kayırmacı uygulamalara başvurulması, diğer çalışanların iş yükünün artmasına, kayırılan çalışanın işlerini diğer çalışanların yapmasına neden olabilmekte (Çetinkaya ve Sanioglu Tanış, 2017: 608), iş hacmini ve üretimi olumsuz etkileyebilmektedir. Kayırmacılık denetim sürecinde iç kontrol sistemini işlevsiz hale getirebilmekte ve hem çalışanların hem de örgütlerin başarısızlığına neden olabilmektedir (Polat ve Kazak, 2014: 74-75).

Kayırmacı uygulamalar diğer çalışanların örgütle bütünleşmemesine, örgütsel maneviyatın düşmesine, örgütsel durağanlığa yol açabilmekte (Çetinkaya ve Sanioglu Tanış, 2017: 610) ve örgütlerde çalışanların ahenk içerisinde çalışmasını ve çalışanlar arasındaki ilişkileri olumsuz etkileyebilmektedir (Sezici ve Yıldız, 2017: 58).

Çalışanların, örgütlerdeki kayırmacı uygulamaların farkına varması; performanslarını, örgüte olan bağlılıklarını, yaratıcılıklarını olumsuz etkileyebilmekte (Uncu ve Şalvarcı Türeli, 2017: 525) ve örgüte yabancılaşmalarına neden olabilmektedir. Ayrıca iş doyumunu, çalışma hevesini, örgüte adanmışlığı (Okçu vd., 2018: 370), işverene güveni, motivasyonu, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı azaltabilmekte; iş stresini ve işten ayrılma niyetini arttırabilmektedir (Özveren vd., 2019: 214).

Kayırmacı eylemlere başvuran yöneticiler, örgütte güven kültürünü oluşturmada zorlanabilmektedirler. Ayrıca vasıfsız yöneticilerin emrinde çalışan bireyler stresli bir çalışma ortamına katlanmak zorunda kalabilmektedirler (Yusof ve Puteh, 2017: 18).

Örgütlerde yönetim pozisyonundaki bireylerin; bilgilerinin, kabiliyetlerinin, deneyimlerinin ve becerilerinin yetersiz olması, astları rahatsız edebilmekte ve olumsuz

etkileyebilmektedir (Büte, 2011: 384). Kayırılan bireyin yeterli donanıma sahip olmaması, sorumluluklarını yerine getirememesine, verimsiz ve etkisiz kalmasına; örgütün hedeflerini gerçekleştirmede gecikmesine veya ulaşamamasına neden olabilmektedir. Ayrıca örgütteki donanımlı ve liyakat sahibi bireylerin güven algılarının zedelenmesine yol açabilmekte (Kaygısız, 2018: 2999) ve örgütlerin nitelikli çalışanlardan yoksun kalmasına neden olabilmektedir (Uncu ve Şalvarcı Türeli, 2017: 529).

Kayırmacı uygulamalar yöneticilerle çalışanlar arasında bir güven probleminin oluşmasına yol açabilmektedir. Güven, çalışanların yöneticilere bağlanmasını sağlayan harcın en önemli unsurlarındandır (Özer ve Çağlayan, 2016: 18).

Örgütlerin yönetim sisteminde kayırmacı uygulamaların görülmesi, örgütlerin rekabet güçlerinin azalmasına, kaynakların verimli kullanılmamasına ve doğru dağıtılmamasına neden olabilmektedir (Uncu ve Şalvarcı Türeli, 2017: 529). Aynı zamanda örgütlerin yönetim fonksiyonlarının bozulmasına, norm ve değerlerinin tüm çalışanlar tarafından benimsenmemesine, çalışanların öğrenilmiş çaresizlik içerisinde olmasına ve örgütün çıkarlarının kişisel çıkarlara kurban edilmesine yol açabilmektedir (Turan ve Erol, 2019: 2-3).

Kayırmacı uygulamalar, örgütlerde çıkara dayalı ilişkilerin yayınlık göstermesine yol açabilmektedir (Şantaş vd., 2013: 39). Çalışanlar, örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttırmak için kullanması gereken enerjiyi, üst düzey yöneticilerle yakınlık kurmaya, ilişkilerini geliştirme harcaayabilmekte (Özkanan ve Erdem, 2014: 189) ve yöneticilerin söyledikleri örgütün çıkarlarına ters dahi olsa, takdirlerini kazanmak için yapabilmektedirler. Bu durum, örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede gecikmeler yaşanmasına ve örgütün zararına kararların verilmesine neden olabilmektedir (Şantaş vd., 2013: 40).

Kayırlan kişiler, kendilerini kayıran kişilerin örgüt içerisinde yapmış oldukları usulsüzlükleri görmezden gelebilmekte ve hatta bu usulsüzlüklerin ortaya çıkmaması için gayret gösterebilmektedirler. Bu durum ahlaki değerlerin olumsuz etkilenmesine yol açabilmektedir (Tunçbilek ve Akkuş, 2017: 174).

Yöneticilerin, etik dışı olarak nitelendirilen kayırmacı eylemlere başvurmaları, çalışanların da yöneticileri örnek alarak etik dışı davranışlar sergilemelerine ve kayırmacılığın sürekli hale gelmesine neden olabilmektedir (Argon, 2016: 235).

Bağların kullanımını ifade eden kayırmacılık, bağlar kurulduktan sonra çift taraflı ilişkiye dayanarak bireylere ayrıcalık sunulmasıdır. Kayırmacılık bir grup insana imtiyazlar tanıyıp ayrıcalıklı hale getirirken, başka bir grup insana da ayrımcılık yapılarak ötekileştirilmesine neden olmaktadır. Bu yüzden kayırmacılık eylemi ayrımcılığa uğrayan ve ötekileştirilen grubun aleyhinedir (Kavasoglu ve Yenel, 2018: 2510-2511).

Kayırmacı uygulamalar özellikle büyük örgütlerde gruplaşmalara neden olabilmekte ve bu gruplaşmalara çalışanların büyük bir kısmının katılmasıyla çalışma ortamı ve örgütün maddi çıkarları olumsuz etkilenebilmektedir (Uncu ve Şalvarcı Türel, 2017: 529).

Kayırmacı uygulamalar örgütün imajını olumsuz etkileyebilmekte ve örgütün maddi kayıplar yaşamasına ve dolayısıyla ülke ekonomisinin olumsuz etkilenmesine yol açabilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2015: 13).

Kayırmacı uygulamalar başvuran bireylerin toplum nezdinde 'vefalı', 'yardımsever' gibi kavramlarla nitelendirilerek takdir edilen ve itibar gören kişiler haline gelmeleri, bu tür uygulamaları meşrulaştırabilmekte ve daha çok başvurulmasını teşvik edebilmektedir (Tunçbilek ve Akkuş, 2017: 176).

Az gelişmiş ülkelerden gelişmiş ülkelere gerçekleşen beyin göçünün bir nedeni de kayırmacı uygulamalardır. Toplumların kayırmacılık karşısındaki tutum ve davranışları beyin göçünün nedeni olabilmektedir. Akrabalık, eş-dost ilişkisiyle ve siyasi yandaşlıkla; liyakatli, becerikli, eğitilmiş, deneyimli bireylerin önüne geçen kişiler beyin göçüne neden olabilmektedir. Bu durum ülkelerin entelektüel sermayesinin azalmasına, ekonomi gelişiminin yavaşlamasına ve dolayısıyla ülkelerin rekabet gücünün zarar görmesine neden olabilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 189).

Kayırmacılık türlerinin tamamı, çalışanlara itici gelebilmektedir. Kayıranlar, yetkilerini kural ve amaç dışı kullanabilmekte ve bir nevi yolsuzluğun parçası haline gelebilmektedirler (Argon, 2016: 234).

Nepotizm, Kronizm ve Partizan gibi tutumlar hem toplumların hem de örgütlerin olumsuz etkilenmesine yol açabilmekte ve yozlaşmış davranışları teşvik edebilmektedir. Örgütlerin, ulusal ve uluslararası alanda rekabet etme becerisini zayıflatabilmekte, düşük performansa yol açabilmekte ve sonunda örgütlerin yaşam eğrilerini tamamlamalarına neden olabilmektedir (Akuffo ve Kivipold, 2019: 370).

Kayırmacılığın önüne geçilebilmesi için yöneticilerin, hiçbir çalışana ayrıcalıklı davranmaması, tüm çalışanları tarafsız ve evrensel ilkelere göre değerlendirmesi gerekmektedir. Hiçbir çalışanın veya grubun çıkar ve menfaatleri, örgütün çıkar ve menfaatlerinin önüne geçmemelidir. Kaynaklar, örgütün çıkarlarına ve amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanılması gerekmektedir (Meriç ve Erdem, 2013: 474).



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İNTİKAM

2.1.Örgütsel İntikam Kavramı

Arapça kökenli ‘*intikam*’ sözcüğünün Türkçe karşılığı olan ‘*öç*’, TDK tarafından: ‘*Kötü bir davranışı veya sözü cezalandırmak için kötülükle karşılık verme isteği ve işi, intikam*’ olarak tanımlamıştır ([www.tdk.gov.tr.18.02.2020](http://www.tdk.gov.tr/18.02.2020)). İntikam, her şeyden önce geçmiş odaklıdır (Şener, 2015: 67). İntikam, 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 genellikle algılanan bir yanlıştan veya verilen bir zarardan sorumlu tutulan bireye veya kuruluşa yanıt olarak rahatsızlık veya zarar verilmesi olarak tanımlanmaktadır. İntikamın karakteristik yapısında; öfke, kızgınlık ve nefret olduğu söylenebilir. İntikam duygusunu tetikleyen unsurlar arasında yanlışın bilişsel olarak değerlendirilmesidir. Kurbanlar yapılan yanlış göz önünde bulundurarak sorumlu tutukları kişileri suçlarlar. Suçlunun eylemleri kurban tarafından; yanlış, suç ve tehdit olarak algılanması halinde kurbanın öfke duygusu tetiklenebilmektedir (Zdaniuk ve Bobocel, 2012: 640-641). Kurban, kendisine verilen zarar için faili ne kadar suçlarsa öfkesi ve intikam arzusu da o kadar artabilecektir (Bedi ve Schat, 2017: 638).

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 tanımlanmaktadır (Taşkın, 2019: 86). Bireyler, uygarlaşmamış bir adalet arzusu olan intikam aracılığıyla kızgınlıklarını azaltmayı ve rahatlamayı amaçlamaktadırlar (Tatarlar ve Güneri Çangarlı, 2018: 592).

Bireyler veya örgüt tarafından eşitlik ve adalet ilkelerinin ihlal edilmesi, bazı maddi veya manevi kayıplar yaşanmasına yol açabilmektedir (Yıldırım, 2019: 519). İntikam, algılanan adaletsizliğin karşılığı olarak adaletsizliği yapan tarafa zarar verilmesini ifade etmektedir. Çalışanlarda, adalet ve eşitlik ilkesinin ihlal edildiğine dair bir kanaat oluştuğunda, intikam ortaya çıkabilmekte ve intikamcı davranışların aracılığı ile adalet

ve eşitlik tekrar sağlanması amaçlanmaktadır. Çalışanlar, kendilerine zarar veren bireylerden veya örgütten, intikam alındığı takdirde adaletin ve eşitliğin tekrar sağlanabileceğini düşünebilmektedirler (Akın vd., 2012: 79).

Çalışanlar, kendilerine verilen zarardan dolayı bir hedefi cezalandırabilmekte ve zarar verebilmektedirler. 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).

Örgütlerde çalışanlar tarafından algılanan adaletsizlik veya kötü muamele, onları tahrik edebilmektedir. Çalışanlar, kendilerine karşı yapılan adaletsizliğin karşılıksız kalacağına inandıkları takdirde ise tepki olarak adaletsizliğe yol açan kaynağa karşı intikama başvurabilmektedirler (Bedi ve Schat, 2017: 636-638).

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).

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

Bireyler intikamcı davranışlarda bulunarak adaletsizliğe veya haksızlığa karşı doğrudan davranış sergilediklerini düşünebilmektedirler. Bu sergilenen davranışların intikam olarak değerlendirilip değerlendirilmemesi ise, bireylerin bakış açılarıyla paralellik göstermektedir (Koç, 2016: 591).

Mağdurlar, kendilerine yapılan intikamcı davranışları intikam olarak ifade edebilmekte, suçluya karşı sergilemiş oldukları intikamcı davranışları ise, intikam alma veya zarar verme olarak görmeyebilmektedirler. Mağduriyetlerinin karşılığı olarak; bir ödeme, hak arama, yapılanların hesabını sorma, kendilerini koruma veya kendilerine verilen zararı karşılama olarak görebilmekte ve meşru olarak değerlendirebilmektedirler. (Tatarlar ve Güneri Çangarlı, 2018: 598).

Suçlular ise, mağduriyet oluşturmalarına ve kurbanı zarar vermelerine rağmen genellikle intikama sıcak bakmamaktadırlar. Suçlular, intikama maruz kaldıklarında; intikamın eşitliği sağlamadığını, bu sefer de kendilerinin mağdur edildiğini ifade etmektedirler. Bu düşünce suçlunun yeni bir intikam davranışı sergilemesine neden olabilmekte ve intikamcı davranışların taraflar arasında tekrarlanmasına, sürekliliğine; haftalar, aylar, yıllar ve hatta kuşaklar arasında devam etmesine yol açabilmektedir. Uzun süren kan davaları bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Akın vd., 2012: 80).

Yöneticiler, çalışanlar arasında intikam niyetinin olduğunu fark etmeleri halinde, mağdur olan tarafın intikam almak için harekete geçmesini beklemeden müdahale etmeli, taraflar arasında anlaşmazlığa yol açan sorunu çözmeli, zarar veren çalışanın zararı gidermesini ve zarar verdiği çalışandan özür dilemesini sağlamalı, taraflar arasındaki ilişkilerin düzeltilmesine destek olmalıdır (Akın vd., 2012: 82).

2.2. Örgütsel İntikam Duygusunun Belirleyicileri

İntikam sürecinde duygular önemli bir etken olabilmekte ve çaresizlik, kızgınlık, düşmanlık gibi duygular intikam niyetini besleyebilmekte ve gelişmesine yol açabilmektedir. Bununla birlikte bireylerin sahip oldukları kişilik özellikleri de intikam niyeti üzerinde etkili olabilmektedir. Bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olmaları, intikam niyeti konusunda da farklı tutumlar sergilemelerine yol açabilmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar, negatif duygusallığı yüksek olan bireylerin algıladıkları adaletsizlik karşısında intikam almaya daha eğilimli olduklarını göstermiştir (Akın vd., 2012: 78-80).

Yöneticiler; otoritelerinin sorgulandığını, itaat edilmediğini, sadakat gösterilmediğini, yarı yolda bırakıldıklarını düşündüklerinde; çalışanlar ise kendilerine adaletsiz davranıldığını (Tatarlar ve Güneri Çangarlı, 2018: 599), yöneticiler tarafından suiistimal edildiklerini (Koç, 2016: 591), yöneticilerin insan ilişkileri yaklaşımına uygun

hareket etmediklerini, tutarlı ve adil olmadıklarını düşündüklerinde; üstlerine veya örgüte karşı intikam niyeti besleyebilmektedirler. Ayrıca örgüt kurallarının güçlendirilmemesi (Taşkın, 2019: 95), sistemi eski haline getirecek alternatiflerin yokluğu ve çaresizlik hissi, bireylerin intikama yöneltebilmekte ve intikam niyetini arttırabilmektedir (Çınar ve Uztuğ, 2015: 42).

Bireylerin olaydan etkilenme derecesi (Karacaoğlu vd., 2019: 179), olayın ciddiyeti ve suçlunun vermiş olduğu zararın boyutu intikam niyetini etkileyebilmektedir. Olayın ciddiyeti ve verilen zararın derecesi arttıkça intikam niyeti de artabilmektedir (Akın vd., 2012: 80).

İntikamın dindarlık ve cinsiyetle ilişkisine bakıldığında ise, dindarlık seviyesi ile intikam niyeti arasında ters orantı olduğu ve dindarlık seviyesi arttıkça intikam alma niyetinin de azaldığı (Akın vd., 2012: 81); kadınlardan çok erkelerin arasında intikamcı davranışların yaygınlık gösterdiği ifade edilmektedir (Koç, 2016: 592).

2.2.1.İntikam - Onur İlişkisi

Psikoloji, sosyoloji ve felsefe alanında yapılan araştırmalar; bireylerin öz kimliklerine yönelik saldırıların veya zararların, intikam amaçlı davranışları tetiklediğini ve ortaya çıkmasına neden olduğunu göstermiştir (Şener, 2015: 71).

Bireyler hak etmedikleri bir tutum, davranış veya durumla karşılaştıklarında; psikolojik, fiziksel ve duygusal açıdan olumsuz etkilenebilmekte ve kendilerini önemsiz, değersiz hissedebilmektedirler. Bireyler, bu değersizliği ortadan kaldırabilmek, değer seviyesini eşitlemek veya değer seviyesinin üzerine çıkabilmek için intikam niyeti besleyebilmekte ve intikam almaya yönelebilmektedirler (Karaca vd., 2017: 197).

İntikam; yanlış davranışta bulunan suçluya, intikam niyetinde olan mağdura ve aralarındaki ilişkiye zarar verebilmektedir. Mağdur, intikam aracılığı ile suçluyu aşağılayabilmekte, onurunu kırabilmekte ve küçük düşürebilmektedir (Usta vd., 2019: 538).

2.2.2.İntikam - Örgütsel Adalet İlişkisi

Bireyler, örgütlerde meydana gelen olayları gözlemlemekte, takip etmekte ve kendilerine ödenen ücretin, kendilerine yapılan davranışların ve yöneticilerin sergilemiş oldukları tutumların adil olup olmadığını değerlendirmektedirler. Bu değerlendirmeler, çalışanların, örgüt içerisindeki davranışlarına yön vermek, tutumlarını belirlemekte, farklı şekillerde tepki göstermelerine ve örgütü ilgilendiren birçok davranışın meydana gelmesine yol açabilmektedir (Şener, 2015: 73).

Adaletin önemsendiği ve ihlal edilmediği örgütlerde, intikamcı davranışların zarar verici etkilerinden korunmak daha kolay hale gelebilmektedir. Örgüt tarafından adaletin sağlanacağını, suçlunun cezalandırılacağını, örgütte kural ve düzen anlayışının adil ve etkili olduğunu düşünen mağdurların intikam niyetleri azalabilmektedir (Yılmaz, 2014: 91-93). Örgütlerde, adalet ikliminin mevcut olması ve kurallara göre yönetim anlayışının benimsenmesi, mağdurların intikamdan ziyade resmi şikâyet kanallarına başvurmalarına neden olabilmektedir (Yıldırım, 2019: 520).

Örgütler, zarar görmemek ve çalışanların intikamcı davranışlara başvurmasını engellemek için, adalet ilkesinin ihlal edilmemesine, ihlal edildiği takdirde ise düzeltilmesine dikkat etmeleri gerekmektedir. Nitekim çalışanların adalet algılarında meydana gelebilecek olumsuzluklar; intikam niyetini motive edebilmekte, örgüte zarar verilmesine yol açabilmekte ve intikam niyetinin kaynağını oluşturabilmektedir (Akın vd., 2012: 79).

Çalışanlar bir adaletsizlikle karşılaştıklarında ilk olarak örgüt tarafından bu adaletsizliğin düzeltilmesini beklemektedirler. Örgüt tarafından adaletsizlik düzeltilmediği takdirde, bireyler kendileri harekete geçebilmekte, adaleti sağlamak (Yıldırım, 2019: 519) ve mağduriyeti gidermek için suçlu olarak gördüğü bireye; örgütsel konularda gereken desteği vermeme, küçük düşürme, aşağılama, utandırma, başkalarına karşı kötüleme, ihbar etme veya dava açma gibi intikamcı davranışlara başvurabilmektedir (Yılmaz, 2014: 92). İntikam, mağdurlar tarafından bir yanlış düzelterek adalete hizmet eden bir araç haline getirebilmektedir (Şener, 2015: 76).

2.2.3.İntikam – Güç / Statü İlişkisi

Bazı faktörler, mağdur olan bireyin intikam niyeti besleyip beslememesini etkileyebilmektedir. Mağdurun intikam fırsatına sahip olup olmaması, suçlu ile mağdur arasındaki ilişkinin boyutu, suçlunun veya mağdurun sahip olduğu güç veya statü, örgüt kuralları veya tarafların kişilik özellikleri intikam niyetini etkileyebilmektedir. Mağdurun suçluya göre gücü, statüsü veya intikam alma olanakları azaldıkça intikam alma niyeti de azalabilmektedir. Örneğin; mağdur, suçluya göre daha alt bir statüde ise intikam niyeti azalabilmektedir çünkü suçlu, mağdurdan tekrar intikam almak için daha iyi imkânlarla sahip olabilmektedir. Suçlunun, mağdurdan daha alt bir statüde olması halinde ise mağdurun sahip olduğu güç ve statü, intikam alma niyetini arttırabilmektedir (Akın vd., 2012: 80).

Taraflar arasındaki güç farkı intikam niyetini etkileyebilmektedir. Nispeten daha güçlü olan taraf kendisine gelen saldırılardan korkmayacak ve intikam alma niyetinde olabilecektir (Yılmaz, 2014: 93).

Genellikle astların üstlerine karşı sergileyebilecekleri intikamcı davranışların karşılıksız kalmayacağını düşünmeleri, astların üstlerine karşı intikam niyetlerinin sönük kalmasına neden olabilmektedir. Ancak astlar fırsatını buldukları takdirde, üstlerine karşı intikamcı davranışlar sergileyebilmektedirler (Koç, 2016: 594).

İntikam alma niyeti ile güç gösterme arzusu arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Gücünü karşı tarafa gösterme arzusunda olan bireyler daha fazla intikam niyeti besleyebilmektedirler (Nayir, 2015: 1213).

Yapılan araştırmalar, üstlerin astlara karşı daha yüksek intikam alma niyetinde olduklarını göstermiştir. Bu durumun nedeni, üstlerin sahip oldukları güç ve statü olabileceği gibi üst kademelere çıkıldıkça artan denetim sorumluluğu da olabilmektedir. Üstlerin sahip olduğu güç ve statü, astların intikam arayışına girmelerini engelleyebilmektedir (Akın vd., 2012: 92)

Aynı statüdeki bireyler incelendiğinde ise, yönetim piramidinden yukarıdan aşağı doğru inildikçe, bireylerin birbirlerine karşı daha fazla intikamcı davranışlarda bulundukları ifade edilmektedir. Bu durum astların, üstlere göre daha çok intikamcı davranışlara başvurduklarını göstermektedir (Koç, 2016: 592).

Astlar bazen de intikama aracılık edebilmektedirler. Bazı yöneticiler kendilerinden daha üst bir statüde olan amirlerinden intikam almak için astlarını kullanabilmekte ve astları aracılığıyla amirlerine psikolojik ve sosyal baskı yapabilmektedirler (Koç, 2016: 587).

2.2.4.İntikam – Affetme İlişkisi

Affetme, hak etmediği bir davranışa maruz kalan bireyin cezalandırmaya veya intikama başvurmuyarak, suçluya öfke gibi duygular yerine merhamet göstermesi olarak tanımlanabilmektedir (Şener, 2015: 78).

Affetme; karmaşık, duygusal, bilişsel ve davranışsal bir olgudur. Örgütlerde adaletsizliğe uğradığını veya mağdur edildiğini düşünen bireyler İntikam yerine affetmeyi de tercih edebilmektedirler. Mağdur, suçluya; şefkat, yardımseverlik veya sevgi gibi duygular gösterebilmekte, adaletsizliği veya olumsuz davranışları görmezden gelebilmekte (Akın vd., 2012: 81) ve intikam gibi adaletin yeniden oluşmasına katkı sağlayan affetmeyi de tercih edebilmektedir. Nitekim yapılan çalışmalar göstermektedir ki bireylerin affetme niyetleri arttıkça intikam niyetleri azalmaktadır (Şener, 2015: 79-80).

Affetme, genel olarak 3 alt boyutta ele alınmaktadır: Bireyin kendisini affetmesi, başkalarını affetmesi ve hiç kimsenin sorumlu olmadığı bazı durumları affetmesi. Bireyin kendini affetmesinde, kişinin bilerek veya bilmeyerek yaptığı bir yanlıştan dolayı kendini suçlamaktan vazgeçmesi; başkalarını affetmesi, kişinin kendisine zarar veren kişiyi affetmesi; sorumlusu belli olmayan olayları affetmesi ise, kişi bir olaydan zarar görerek mağdur olması, bu mağduriyete sebep olan kişiyi bilmemesi ve bu durumu affetmesi olarak ifade edilmektedir (Akın vd., 2012: 81).

2.3.Örgütsel İntikamın Ortaya Çıkış Biçimleri

Bireylerin uğradıkları haksızlıktan ve olumsuz deneyimlerden sorumlu tuttıkları kişilerin cezalandırmalarını istemeleriyle intikam niyeti ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile çalışanların algıladıkları adaletsizlik; intikamı motive edebilmekte (Şantaş, 2019: 133) ve çalışan hırsızlığı, sabotaj, dedikodu, geri çekilme, saldırganlık, taciz, suçlama ve

düşük uyumluluk gibi intikamcı davranışlara dönüşmesine neden olabilmektedir (Bedi ve Schat, 2017: 638).

2.3.1.Amaç/Üretim Karşıtı İş Davranışlar

Çalışanların, bilinçli olarak örgüte karşı zarar verici eylemlerde bulunmaları, örgütün verimli bir şekilde çalışmasına engel olabilecek davranışlar sergilemeleri ve iş yapmamaları, üretim karşıtı iş davranışı olarak ifade edilmektedir. Genel olarak tanımlayacak olursak: Çalışanların; örgüte, iş arkadaşlarına (Doğan ve Kılıç, 2014: 274), örgütün norm ve değerlerine, yasalarına, çıkarlarına bilinçli olarak zarar vermesi ve çalışma arkadaşları ile örgütün refahını olumsuz etkileyebilecek davranışlarda bulunması, üretim karşıtı iş davranışı olarak tanımlanmaktadır (Uysal, 2018: 1438).

Çalışanların kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri, örgütün çıkarlarını yok saymaları veya örgütün çıkarlarının korunmasına yönelik kötü niyet beslemeleri, üretim karşıtı iş davranışlarının temelini oluşturmaktadır (Gültaç ve Erigüç, 2019: 52).

Üretim karşıtı iş davranışları, çalışanların örgüte ve çalışma arkadaşlarına zarar verebilecek davranışlarda bulunmalarını ifade etmektedir. Çalışanlar, açıkça gözlenebilecek saldırganlık ve hırsızlık eylemlerini gerçekleştirecekleri gibi daha pasif olarak ifade edilebilecek, kurallara uymama ve bilerek işleri yanlış yapma eylemlerinde de bulunabilmektedirler (Doğan ve Kılıç, 2014: 273).

Örgütlerde; bazı hakların ihlal edilmesi veya adaletsiz uygulamaların meydana gelmesi, çalışanların algı ve tutumlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durum, çalışanların üretim karşıtı iş davranışlarında bulunmalarını teşvik ve motive edebilmekte; bilinçli ve planlı olarak örgütün işleyişini olumsuz etkileyecek, örgütün amaç ve hedeflerinde olumsuz sapmalar meydana getirebilecek tutum ve davranışlar sergilemelerine yol açabilmektedir (Polatçı ve Özçalık, 2015: 216-217).

Örgütlerde algılanan adaletsizlik, çalışanların örgüte veya çalışma arkadaşlarına maddi veya manevi zararlar vermesine neden olabilmektedir (Sökmen vd., 2019: 1571). Ayrıca çalışanlar veya gruplar arasında meydana gelen anlaşmazlıklar ve yıkıcı rekabetler; çalışanların örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemelerine, üretim karşıtı iş davranışlarında bulunmalarına neden olabilmektedir. Bu durum hem örgütlerin

amaç ve hedeflerini hem de bireylerin günlük ve iş yaşamlarını olumsuz etkileyebilmektedir (Demirel, 2009: 122).

Hırsızlık, israf (Doğan ve Kılıç, 2014: 274), işe devamsızlık, geri çekilme, taciz, çaba azaltma, talimatlara uymama, iş yavaşlatma, işe geç gitme, madde bağımlılığı, mülke zarar verme, bilgiyi kötüye kullanma, zaman ve kaynakları kötüye kullanma, geribildirim yapmama, bilgi saklama, yanlış bilgi verme (Uysal, 2018: 1438), aşağılama, küçümseme, yok sayma, tehdit, korkutma, işleri bilerek gerektiği gibi yapmama, işi yanlış yapma, düşük performans sergileme, kasıtlı olarak başarısızlık gösterme, işten erken ayrılma, verilen molaları uzatma gibi davranışlar; üretim karşıtı iş davranışı olarak ifade edilebilmektedir (Polatçı ve Özçalık, 2015: 218). Bu davranışlar, örgütlerde verimlilik kaybına, yüksek sigorta ve istihdam masrafına, yükselen personel değişim hızına ve iş baskısında artış gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Şener, 2015: 57).

2.3.2.Çalışan Hırsızlığı

Çalışanların, örgüt içerisinde algılamış oldukları adaletsizliğe ve ücret, prim, ödül veya diğer ödemelere karşı göstermiş oldukları memnuniyetsizliğe tepki olarak para, malzeme, ekipman veya ürünleri çalması; örgütün sırlarını veya stratejilerini para karşılığında rakiplere vermesi; örgütün malzemelerine, ürünlerine zarar vermesi veya izinsiz ve yetkisiz olarak kullanması, başkalarına vermesi veya satması çalışan hırsızlığı olarak ifade edilebilmektedir (Tarkan ve Tepeci, 2006: 138-140).

Örgütlerde, çalma eylemini gerçekleştiren bireyler kendilerini haklı ve yaptıklarını meşru olarak görürler. Örgüte karşı sadakatsizlik ve sorumsuzluk, işe karşı memnuniyetsizlik ve ilgisizlik; hırsızlığın ortaya çıkmasını sağlayan en önemli faktörlerdendir (Şener, 2015: 61).

Amerikan Ticaret Başkanlığı'nın yapmış olduğu tahminlere göre çalışanların %75'inden fazlası çalma eyleminde bulunabilmektedir. Bu durum Amerika'daki örgütlere yılda yaklaşık olarak 200 milyar dolara mal olabilmekte ve örgütlerin kapanmasına etki eden faktörler içerisinde %50 paya sahip olabilmektedir (Tarkan ve Tepeci, 2006: 138).

Çalışan hırsızlığından bahsedilebilmesi için çalışanın örgüte karşı hırsızlık yapması gerekmektedir. Çalışanların, birbirlerine karşı hırsızlık eylemlerinde bulunmaları çalışan hırsızlığı kapsamına girmemektedir (Tarkan ve Tepeci, 2006: 139).

2.3.3.Dedikodu

Literatürde ‘Gossip’ olarak da ifade edilen dedikodu, genellikle gizli kapılar ardında ve ortamda olmayan bireyler hakkında yapılan olumlu veya olumsuz eleştirileri ifade etmektedir (Usta vd., 2018: 2).

Türk Dil Kurumu ise dedikoduyu: ‘Başkalarını çekiştirmek ve kınamak üzere yapılan konuşma’ şeklinde tanımlamıştır (www.tdk.gov.tr.26.02.2020).

Dedikodu, örgütün başka bir üyesi hakkında (Tian, 2019: 26) resmi olmayan ve değerlendirci bir konuşma olarak tanımlanır. Çalışanların yetenekleri, bireysel özellikleri veya değerleri dedikodunun konusu olabilmektedir (Kuo vd., 2017:95).

Doğal bir sosyal olay olan dedikodu, işyerlerinde olduğu gibi tüm sosyal ortamlarda da görülebilir. Bireylerin zamanlarının 3’de 2’sini sosyal konuları tartışmaya ayırdıkları düşünülmektedir. Bu durum örgütlerin dedikodu için ideal ortamlar olmasını sağlayabilmektedir. İşyeri dedikodusu, hedef alınan kişi veya örgüte dolaylı olarak saldırma biçimi olarak ifade edilmektedir. Hedefteki kişiler kurban olarak tanımlanmaktadır (Tian vd., 2019: 26).

Dedikodunun örgüt içerisinde başlamasına ve yayılmasına neden olan bireylere aktif dedikoducu, dedikoduyu dinleyen ve dedikodu sürecine aktif olarak katılmayan bireylere ise pasif dedikoducu denilmektedir (Bektaş ve Erdem, 2015: 131).

Dedikodu, önlenmesi oldukça zor olan, bireyler arasındaki ilişkiler neticesinde yayılan ve örgütler tarafından genellikle istenmeyen bir sistemdir. Bu sistem aracılığıyla örgüt içerisinde mesajlar hızlı bir şekilde yayılabilmekte ve çalışanlara ulaşan mesajlar bazen yapıcı bazen de yıkıcı bir etkiye sahip olabilmekte ve olumlu veya olumsuz reklam etkisi de yaratabilmektedir (Akduru ve Semerciöz, 2017: 107). Aynı zamanda dedikodu; bir bilgi toplama, bireysel çıkarları elde etme, etkileme veya reklam aracı olarak kullanılabilir (Lebleci vd., 2009: 564).

‘Fısıldanan sözler, çok kere yüksek sesle söylenenlerden daha uzağa gider’ bu Çin atasözünden de anlaşılacağı gibi dedikodu bazen formel bir iletişim modelinden daha

hızlı ve daha kapsamlı bir şekilde yayılabilmektedir (Akkaş vd., 2011: 3136). Bu durum dedikodunun kontrol edilmeyen veya edilmesi oldukça zor olan bir bilgi akışı olduğunu göstermektedir (Usta vd., 2018: 5).

Gerçek bilgiler, gerçeğe ilgisi olmayan bilgiler veya eksik bilgiler; bireylerin sahip oldukları kişilik özellikleri, değerler veya duygusal ihtiyaçlar; dedikodunun ortaya çıkmasını sağlayan, dedikoduyu besleyen ve bir başkasının özel hayatı hakkında konuşulmasına neden olabilen kaynaklardır (Solmaz, 2006: 567). Ayrıca yetersiz bilgilendirme, güvensizlik, adaletsizlik, çelişki, yönetimi kasıtlı olarak yıpratma arzusu, hesaplaşma ve intikam duygusu, örgüt içerisindeki aşırı boş zamanın varlığı da dedikoduya kaynaklık edebilmektedir (Usta vd., 2018: 5-6).

‘Bir söz, bir dünyayı yıkar; ölü tilkileri aslan haline getirir’ Mevlana’nın bu sözünden de anlaşılacağı gibi (Şener, 2015: 65) dedikodunun olumlu ya da olumsuz olarak algılanması yönetilmesiyle yakından ilgilidir. Yöneticiler dedikoduyu iyi bir şekilde yönetebildikleri takdirde, çalışanların veya grupların hislerini, düşüncelerini örgütün çıkarlarına uygun olarak kanalize edebilmektedirler (Usta vd., 2018: 2). Fakat dedikodu iyi yönetilmediğinde veya örgüt tarafından yayılması önemsizmediğinde, genellikle zehirli bir etkiye sahip olabilmekte ve bireyler arasındaki ilişkiyi olumsuz etkileyebilmekte ve örgütler için istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir (Şener, 2015: 64).

Dedikodunun kurbanı olan bireyler, bilişsel ve duygusal olarak etkilenebilmektedirler. Çalışanlar kendilerini dedikodunun hedefi olarak algıladıklarında duygusal sıkıntılar, duygusal tükenme ve birincil görevlerinden uzaklaşma yaşayabilmektedirler. Bu durum örgüt performansının düşmesine neden olabilmektedir (Tian vd., 2019: 26).

Dedikodu, çalışanların performansını ve verimliliğini olumsuz etkileme, yöneticilerle çalışanlar arasında iletişim kopukluklarına neden olma gibi olumsuz etkilere sahip olabilmektedir. Bununla birlikte çalışanların moralini düzeltme, sosyalleşmeyi sağlama, grup normlarının öğrenilmesine katkıda bulunma, çalışanların problemlerini açığa çıkarma, iyi anlaşılmamış konuların ortaya çıkmasını sağlama ve daha iyi anlaşılmasında katkıda bulunma gibi olumlu etkilere de sahip olabilmektedir (Bektaş ve Erdem, 2015: 131).

2.3.4.Sabotaj

Sabotaj sözcüğünün kökeni Fransızcada '*feci*', '*derin*' ve '*kasıtlı*' anlamında kullanılan '*sabot*' sözcüğünden gelmektedir. Üretimin aksaması, bireylerin engellemesi, iş ilişkilerinin bozulması, çalışanların ve müşterilerin olumsuz etkilenmesi, çalışma ortamının huzurunun bozulması, üretim kalitesinin düşmesi sabotajın amaçları içerisindedir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için grev, iş yavaşlatma, işyeri hırsızlığı ve işe devamsızlık gibi unsurları içeren; bozucu ve yıkıcı davranışlara başvurulmaktadır (Çınar Altıntaş, 2009: 97).

Sabotaj, örgüt normlarına ve kuruluş ilkelerine aykırı, örgütün ve çalışanların refahını tehlikeye sokan sapkın ve kasıtlı bir davranış olarak ifade edilmektedir. Bu sapkın davranışın amacı, örgütün hizmetlerini kesintiye uğratmak hem örgütün hem de müşterilerin zarar görmesini sağlamaktır (Cheng vd., 2020: 1740).

Bireylerin çevrelerine karşı göstermiş oldukları rasyonel bir tepki olarak kavramlaştırılan sabotaj (Şener, 2015: 61), bireylerin önceden planladıkları (Çınar Altıntaş, 2009: 97) ve bilinçli olarak bir bireyi, ekipmanı, departmanı veya örgütü hedef aldıkları ve açık bir şekilde zarar vermek istedikleri davranışlar olarak ifade edilmektedir (Özdeveci ve Aksoy, 2005: 98).

Çalışanlar, örgütün amaçlarından çok kendi amaçlarını gerçekleştirmek için; olumsuz bir tanıtım, utanç, hevesiz çalışma davranışlarında bulunabilmekte (Yalçın vd., 2019: 256) ve karşılaştıkları herhangi bir olay karşısında kendilerini ifade etmek için bilerek saldırgan bir tutum sergileyebilmektedirler. Çalışanların örgütün faaliyetlerini engelleyebilecek veya araç-gereçleri, makineleri, müşterilerle ilişkileri, çalışanlar arasındaki iletişimi veya işbirliğini olumsuz etkileyebilecek bireysel veya grupsal davranışlarda bulunmaları, sabotajı meydana getirmektedir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 98).

İntikam, misilleme veya tembellik gibi olumsuz davranışlarda bulunan ve örgüt içerisinde yayılmasına neden olan çalışanlar, örgütün gizli düşmanları olarak nitelenebilmektedirler. Çalışanlar, beklentileri karşılanmadığında veya finansal kazanç elde etme arzusunda olduklarında sabotaj eylemlerine başvurabilmektedirler. Bunlarla birlikte, sabotaj eylemlerinin temel nedeni yönetsel politikalar veya kişisel faaliyetlere yönelik bir tepki ve intikam alma olarak ifade edilmektedir (Şener, 2015: 62).

Çalışanlar kendilerine haksızlık yapıldığını ve eşitlik kuramının ihlal edildiğini düşündüklerinde sabotajı bir misilleme aracı olarak kullanabilmektedirler. Çalışanların işbirliği yapmaması, yararlı bilgileri gizlemesi veya bilerek yanlış aktarması, iş araçlarını yok etmesi ve çalışanlar arasındaki ilişkileri bozmaya çalışması sabotajı meydana getirmektedir. Bu gibi durumlarda sabotajcının tek bir hedefi vardır: Örgüt (Cheng vd., 2020: 1740).

Sabotajla ilgili literatür incelendiğinde genel olarak sabotaj beş temel nedene dayandırılmaktadır. Bunlar: Güçsüzlük, hayal kırıklığı, işleri kolaylaştırma düşüncesi, sıkıntı veya eğlence düşüncesi ve adaletsizlik algısıdır (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 98-99).

2.3.4.1.Güçsüzlük

Örgütlerde, çalışanların yetki sahibi olamamaları ve özgür olarak hareket edememeleri, güçsüzlük algısının oluşmasına neden olabilmektedir ve bu durum sabotajın kaynağını oluşturabilmektedir. Çalışanlar, güçsüzlük algısından kurtulabilmek, dikkat çekmek, kontrolü ele almak için işin yapısını değiştirmeyi, bozmayı veya yıkmayı amaç edinen davranışlar sergileyebilmektedirler. Çalışanlar; grev, makineleri bozma, araç ve gereçlere zarar verme gibi davranışlarla; birtakım kazımlar elde etme, örgüt içerisindeki konumunu güçlendirme veya pazarlık gücünü artırma arzusunda olabilmektedirler (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 98).

Yapılan araştırmalar, kendilerini güçsüz hisseden bireylerin daha yüksek oranda sabotaj davranışlarına başvurduklarını göstermiştir (Çınar Altıntaş, 2009: 98).

2.3.4.2.Hayal Kırıklığı

Çalışanların amaçlarına ulaşamaması veya ulaşmalarının engellenmesi, hayal kırıklığına yol açabilmektedir (Çınar Altıntaş, 2009:98). Ayrıca iş tatminsizliği, motivasyon eksikliği, örgüt içi iletişimin yetersizliği (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 99), işle ilgili kaynakların kıt olması gibi nedenler de çalışanları hayal kırıklığına uğratabilmekte ve örgütün çalışma düzenini bozacak duyguların, saldırgan davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Çınar Altıntaş, 2009: 98).

2.3.4.3.İşleri Kolaylaştırma Düşüncesi

Çalışanların, istenilen sonuçların istenilmeyen araçlarla gerçekleştirilmesi(Çınar Altıntaş, 2009: 99), işin yapılışında örgüt yönetimi tarafından izin verilmeyen veya değerlendirme aşamasındaki yöntemlerin kullanılması (Yalçın vd., 2019: 256), çalışanların daha az çaba sarf ederek ve daha az yorulularak işlerin yapısını değiştirmeden veya bozmadan bazı kural dışı işlemlere başvurması; işleri kolaylaştırma düşüncesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların, sürekli olarak eliyle basılı tutması gereken bir düğmeye taş koyması, işleri kolaylaştırma düşüncesine örnek olarak gösterilebilir. Bu tür uygulamalar, iyi niyetli ve yararlı olsa dahi kural dışı olduğu için sabotaj olarak değerlendirilmektedir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 99).

2.3.4.4.Sıkıntı veya Eğlence Düşüncesi

Çalışanların, örgüt içerisinde can sıkıntılarını gidermek için saatin zaman ayarını ileriye veya geriye almaları, yangın alarmını ihtiyaç dışında çalıştırmaları, ışıkları aniden söndürmeleri gibi davranışlar, sıkıntı ve eğlence düşüncesi olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 99).

2.3.4.5.Adaletsizlik Algısı

Çalışanların, örgüt içerisinde haksız davranışların varlık gösterdiğine yönelik inançlarının olması, değersiz olduklarını hissetmesi; terfide, ücrette veya iş yükünde haksızlıkların meydana gelmesi, adaletsizlik algısının oluşmasına ve bireylerin sabotaj davranışlarını gerçekleştirmelerine neden olabilmektedir (Çınar Altıntaş, 2009: 99).

Bireyler haksızlığa uğradıklarını ispatlamak, haksızlığı düzeltmek veya haksızlığa tepki göstermek için sabotaja başvurabilmektedirler. Bu amaçla evrakları yok edebilmekte, bilgileri saklayabilmekte, verilecek ödüllere veya bazı araçlara zarar verebilmektedirler (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005).

2.4.Örgütsel İntikamın Sonuçları

İntikamcı davranışlar, şayet mağduriyetle ilişkisi olmayan üçüncü şahısları olumsuz etkiliyor veya suçlunun misilleme yapmasına ve olaya karşılık vermesine neden oluyorsa, intikam etik açıdan kötü ve olumsuz bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Fakat intikamcı davranışın sergilenmesi sonucunda suçlu, yapmış olduğu hatanın farkına varıp öz eleştiride bulunabiliyorsa, hatalarını düzeltmek için çaba sarf ediyorsa veya mağdurun kaybetmiş olduğu statüyü geri kazanmasına neden oluyorsa; intikam, etik açıdan iyi ve olumlu bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Yılmaz, 2014: 92).

2.4.1.Örgütsel İntikamın Olumsuz Sonuçları

İntikam, örgütlerde sık görülen davranışlar arasında gösterilmektedir. Örgütlerde intikam niyetinin varlık göstermesi ve eyleme dönüşmesi hem çalışanları hem de çalışma ortamını ve kişi-örgüt ilişkisini olumsuz etkileyebilmektedir (Karaca vd., 2017: 197).

Mağdurun, suçludan intikam alması durumunda rahatlaması beklenirken yapılan araştırmalar bunun tersinin de mümkün olduğunu göstermektedir. Bireylerin intikam niyeti beslemeleri ve intikam peşinden koşmaları; ruh sağlıklarını olumsuz etkileyebilmekte, olumsuzluklara odaklanmalarına neden olabilmekte ve olumsuz düşüncelerine yol açabilmektedir. Bununla birlikte intikam niyetinin davranışa dönüşmeyerek uzaması, çok daha derin ruhsal bozukluklara neden olabilmektedir (Akın vd., 2012: 91).

Ruhsal bozukluklarının yanında intikam niyeti bireylerin sağlık durumları üzerinde de olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Erken ölümler, kronik kalp rahatsızlıkları (Yıldırım, 2019: 520), stres düzeyinin ve hastalık semptomlarının artması, karşılaşılan sağlık sorunlarından bazılarıdır. Bununla birlikte örgütler için de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Nitekim çalışanların intikam niyeti beslemesi, örgütler tarafından yıkıcı, sapkın ve anti-sosyal bir davranış olarak nitelendirilmektedir (Şantaş, 2019: 134).

Yapılan araştırmalarda örgütlerde meydana gelen olumsuz davranışların büyük bir kısmının temelinde intikam alma niyetinin yattığını göstermektedir. Hırsızlık, yaşamına son verme, görev ve sorumluluklarını yerine getirmeme, sabotaj ve saldırgan

davranışlarla intikam niyeti arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Akın vd., 2012: 79).

Örgütlerde, birbirinden intikam alma eğiliminde olan bireylerin bulunması; örgütün verimliliğini, etkinliğini, başarısını ve performansını olumsuz olarak etkileyebilmektedir çünkü bireyler, görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için harcamaları gereken enerjiyi ve zamanı, intikam arayışına harcayabilmekte ve işlerine odaklanmayabilmektedirler (Akın Vd., 2012: 80). Ayrıca intikam örgütün hedeflerine ulaşmasını, çalışma ortamını, çalışanların rutin hayat akışını (Taşkın, 2019: 86), örgüt içerisindeki iletişimi ve çalışanlar arasındaki güveni de olumsuz etkileyebilmektedir (Nayir, 2015: 1208).

2.4.2.Örgütsel İntikamın Olumlu Sonuçları

İntikamın olumsuz sonuçlarıyla birlikte bazı yazarlara göre intikamın olumlu sonuçları da vardır. İntikamın; kaynak dağıtımındaki adaletsizliği düzelttiği, yöneticilerin elinde bulundurduğu gücü keyfi kullanmalarını engellediği, gücü denetleme vazifesi üstlendiği, örgüt içerisindeki bazı sorunların varlığına işaret ettiği ve bu sorunların çözümü için örgütü harekete geçirdiği, bireylerin öz saygılarını onardığı (Usta vd., 2019: 539) ve yeniden kazandırdığı, ileride meydana gelebilecek haksız uygulamaları önlediği, adaleti sağladığı gibi olumlu sonuçlar doğurduğu da ifade edilmektedir (Çınar ve Uztuğ, 2015: 42).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN NEPOTİZM KRONİZM VE PARTİZANLIĞIN ÖRGÜTSEL İNTİKAM ÜZERİNE ETKİSİ

Bu bölüme kadar kayırmacılık ve kayırmacılığın türleri olan Nepotizm, Kronizm ve Partizanlık ile birlikte örgütsel intikam kavramları, literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Bu bölümde ise çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın; problemine, amacına, önemine, kısıtlarına, sınırlılıklarına, yöntemine, modeline, hipotezine ve SPSS programından yararlanılarak yapılan analizlere ve sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Problemi

Örgütlerin daha sağlıklı bir şekilde yönetilmesi ve özellikle kamu kurumundaki çalışanların daha iyi hizmet verebilmesi için, her çalışanın örgütün bir parçası olarak görülmesi ve işe katılımları sağlanması gerekmektedir. Çalışanların; değer yargıları, tutumları, inançları, kişisel özellikleri ve örgütten beklentileri farklı olsa da çoğu çalışanın üzerinde mutabık kaldığı adalet, eşitlik ve hakkaniyet önem kazanmaktadır. Hak kavramının önem kazanmasıyla birlikte kayırmacılık kavramına yönelik çalışmaların da arttığı görülmektedir.

Kayırmacılık ve kayırmacılığın türlerini oluşturan Nepotizm, Kronizm ve Partizanlık uygulamalarının örgütlerde sık görülmesi; adalet, eşitlik ve hakkaniyet kavramlarının ihlal edilmesine yol açabilmektedir. Örgütlerde görülen adaletsiz ve hakkaniyetsiz uygulamalar çalışanların örgütsel intikam niyetlerini besleyebilmektedir. Buradan hareketle araştırmanın problem soruları şu şekilde ifade edilebilir;

- Örgütlerdeki Nepotizm uygulamalarının örgütsel intikam ile bağı var mıdır?
- Örgütlerdeki Kronizm uygulamalarının örgütsel intikam ile bağı var mıdır?
- Örgütlerdeki Partizan uygulamalarının örgütsel intikam ile bağı var mıdır?
- Örgütlerdeki kayırmacı uygulamaların örgütsel intikam ile bağı var mıdır?

3.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, kayırmacılığın türleri olan Nepotizm, Kronizm ve Partizanlığın örgütsel intikam üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Örgütlerdeki kayırmacılık ve kayırmacılığın türleri olan Nepotizm, Kronizm ve Partizan tutumların intikam veya örgütsel intikam ile ilişkisini inceleyen araştırmalar çok sınırlı sayıdadır. İntikam ile Nepotizm arasındaki ilişkiyi inceleyen sadece bir yüksek lisans tezi bulunmaktadır ve bu çalışma özel sektörde yapılmıştır. Çalışmamızın kamu kurumunda yapılması nedeniyle farklılık göstermektedir. Kayırmacılığın diğer türleri olan Kronizm ve Partizanlığın intikam veya örgütsel intikam ile ilişkisini inceleyen bir çalışmaya literatür taramasının yapıldığı dönemde rastlanılmamıştır. Bu yönü itibariyle araştırma keşifsel ve öncü bir özellik taşımaktadır.

Nepotizm, Kronizm, Partizanlık ve örgütsel intikam kavramlarının çalışanların davranışlarını belirlemede etkili olmasına rağmen bu kavramlar arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmanın yapılmaması önemli bir eksikliği yol açtığı düşünülmektedir. Bu eksikliğin giderilmesi noktasında yapılan çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın, örgütlerin; işe alım veya işten çıkarma, terfi, işlem, ceza veya ödül politikalarına ve süreçlerine destek ve kılavuzluk etmesi beklenmektedir.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Zaman, maliyet ve katılımcılarla birebir görüşme imkânları; geniş kapsamlı alan araştırmalarını sınırlamaktadır. Bu yüzden çalışmamız çok fazla kurumda yapılamamış ve bir büyükşehir belediyesi ile sınırlandırılmıştır. Çalışmanın tek bir büyükşehir belediyesi ile sınırlandırılması, yerel yönetimdeki siyasi partilerin farklılığı, yöneticilerin yönetim anlayışındaki değişiklikler gibi nedenler genelleme yapılmasını engellemektedir.

Nepotizm, Kronizm ve Partizanlık kavramlarının içeriğinden dolayı, bazı yöneticiler bürokratik zorluklar çıkarabilmekte ve kendi sorumluluğundaki çalışanların

anket çalışmasına katılımlarını engelleyebilmektedirler. Ayrıca bazı çalışanlar, anketin yönetim tarafından yapıldığını ve ankete verilen cevapların yönetim tarafından görebileceğini düşünebilmektedirler. Bu yüzden ankete katılmamayı, anket formunu bilerek eksik doldurmayı, anket formunu boş vermeyi veya anket formunu vermemeyi tercih edebilmektedirler. Araştırmanın amacına ulaşılabilmesi için, eksik ve güvenilir olmayan anket formları örneklem dışı bırakılmıştır. Anketi cevaplayan katılımcıların, anket formunda yer alan soruları doğru bir şekilde anlayıp yanıtladıkları ve anketi içtenlikle doldurdıkları kabul edilmektedir.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu başlık altında araştırmanın evreni ve örneklem, verilerin toplanması ve araştırmada kullanılan ölçek konularına yer verilmiştir.

3.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni bir büyükşehir belediyesinin ana hizmet binasında bulunan 400 büro çalışanından oluşmaktadır. Örneklem seçilirken tüm çalışanların çalışmaya dâhil edilmesi amaçlanmıştır fakat sınırlılıklar başlığı altında saydığımız nedenlerden ve Covid-19 salgını nedeniyle 60 yaş üstü (yöneticiler hariç) ve kronik hastalığı bulunan çalışanların idari izinli sayılmaları nedeniyle 250 tane anket dağıtılabilmektedir. Bu anketlerden 219 anket geri toplanabilmektedir, 15 anket güvenilir ve tam olarak doldurulmadığı için örneklem dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak anketi dolduran 204 kişi çalışmanın örneklemine oluşturmuştur.

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{(N-1) \cdot d^2}$$

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.

3.5.2. Verilerin Toplanması ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler

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.

Anket formu toplam 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, çalışanların demografik özelliklerini belirlemek için toplam 8 sorudan oluşmaktadır. Katılımcıların '*kurumdaki biriminiz*' ve '*kurumdaki pozisyonunuz*' sorularına, bazı birimlerde tek bir pozisyonun olması veya bazı pozisyonların tek bir birimde olması ve katılımcının dolaylı olarak kimliklerinin ortaya çıkacağı endişesi nedeniyle boş bırakmışlardır. Bu nedenden dolayı bu iki madde analiz sürecinde değerlendirmeye alınmamıştır.

İkinci bölüm, çalışanların intikam niyetlerini belirlemek için toplam 5 sorudan oluşan, Wade (1989) tarafından geliştirilen ve Akın (2012) ve arkadaşları tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte bulunan sorular beşli Likert yöntemiyle (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum arasında değişecek şekilde derecelendirilmiştir. Ayrıca ölçekte yer alan ifadelerin genel olarak algılandığı için soruların başına '*iş yerimde*' ibaresi eklenmiştir.

Üçüncü bölüm, çalışanların Nepotizm algılarını ölçmek için toplam 13 sorudan oluşan, Asunakutlu ve Avcı (2010)'nın, Ford ve McLaughin (1985) ile Abdalla, Maghrabi ve Raggad (1998)'dan Türkçeye uyarlanmış oldukları ve Turhan'ın (2016) kendi çalışmasında kullandığı Nepotizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte bulunan sorular beşli Likert yöntemiyle (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum arasında değişecek şekilde derecelendirilmiştir.

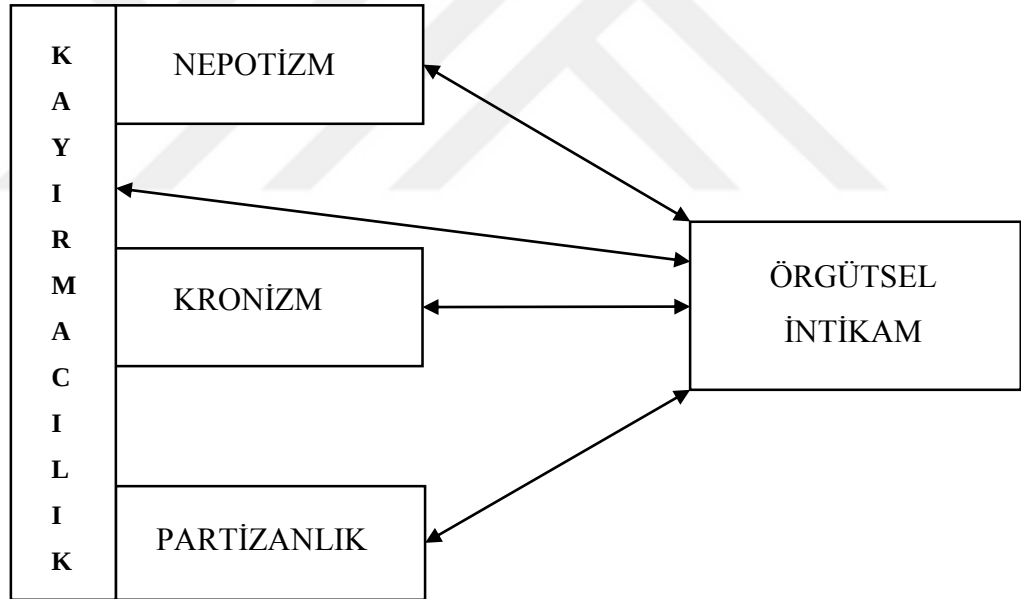
Dördüncü bölüm, çalışanların Kronizm algılarını ölçmek için toplam 13 sorudan oluşan, Asunakutlu ve Avcı (2010)'nın, Ford ve McLaughin (1985) ile Abdalla, Maghrabi ve Raggad (1998)'dan Türkçeye uyarlanmış oldukları Nepotizm ölçeğinden, Turhan'ın (2016) uyarladığı Kronizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte bulunan sorular beşli Likert yöntemiyle (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum arasında değişecek şekilde derecelendirilmiştir.

Beşinci bölüm, çalışanların Partizanlık algılarını ölçmek için toplam 13 sorudan oluşan, Asunakutlu ve Avcı (2010)'nın, Ford ve McLaughin (1985) ile Abdalla, Maghrabi ve Raggad (1998)'dan Türkçeye uyarlanmış oldukları Nepotizm ölçeğinden, Turhan'ın

(2016) uyarladığı Partizanlık ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte bulunan sorular beşli Likert yöntemiyle (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum arasında değişecek şekilde derecelendirilmiştir.

3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

İslamoğlu ve Alınacı (2016) model kurmayı; nesneler, olgular ve olaylar, süreç ve sistemlerle ilgili kavramlar ve bunlar arasındaki ilişkileri kurup ispatlama yolu olarak tanımlamıştır. Bu çalışmada araştırmanın bağımsız değişkenleri olan kayırmacılık ve kayırmacılığın türleri olan Nepotizm, Kronizm ve Partizanlığın; bağımlı değişken örgütsel intikam üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bağımsız değişkenler ve bağımlı değişken arasında öngörülen ilişkilere dayanarak bir araştırma modeli geliştirilmiş ve analiz sonuçlarına göre model test edilmiştir.



Şekil.1. Araştırma Modeli

İslamoğlu ve Alınacı (2016) hipotezi, olayları bir nedene bağlamak üzere tasarlanan ve geçerli sayılan bir önerme olarak ifade etmiştir. Araştırmalarda ileri sürülen bir tezin doğruluğu hipotezlerin analizi ve doğruluğu ile kanıtlanmaktadır. Örgütlerde meydana gelen kayırmacı uygulamaların, çalışanların adalet ve hakkaniyet algılarını olumsuz etkileyebileceği, bu durumun intikam niyetlerini besleyebileceği hem kişilerden

hem de örgütten intikam alabilecekleri varsayımına dayanılarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H0: Nepotizm ile örgütsel intikam arasında ilişki yoktur.

H1: Nepotizm ile örgütsel intikam arasında ilişki vardır.

H0: Kronizm ile örgütsel intikam arasında ilişki yoktur.

H1: Kronizm ile örgütsel intikam arasında ilişki vardır.

H0: Partizanlık ile örgütsel intikam arasında ilişki yoktur.

H1: Partizanlık ile örgütsel intikam arasında ilişki vardır.

H0: Kayırmacılık ile örgütsel intikam arasında ilişki yoktur.

H1: Kayırmacılık ile örgütsel intikam arasında ilişki vardır.

3.7. Analizler

3.7.1. Güvenirlik Analizi

Güvenirlik analizi, bir ölçüm aracının ne derece tutarlı ölçüm yaptığını göstermektedir. Kullanılan ölçüm aracının çeşidine bağlı olarak farklı güvenilirlik analiz yöntemleri kullanılmaktadır. Sosyal bilimlerde en fazla iç tutarlılık güvenilirliği üzerinde durulmaktadır. İç tutarlılık güvenilirliği, ölçme aracında yer alan maddelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek için kullanılır (Gülbüz ve Şahin, 2016: 331). İç tutarlılığın ve maddelerin birbirleriyle uyumlarının belirlenmesinde başvurulan yöntem ‘**Cronbach Alpha**’ yöntemidir ve en az **0.70** ve üzeri değer alması genel kabul görmüş görüştür (Seçer, 2015: 217-219). Tablo 1’de görüldüğü gibi tüm ölçeklerin değerleri **0.70** değerinin üzerindedir. Bu durum, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduklarını, başka bir ifade ile iç tutarlığa sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo.1.Kullanılan Ölçeklerin Cronbach’s Alpha (α) Değerleri

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Standardize edilmiş Cronbach's Alpha	Madde sayısı
Nepotizm Ölçeği	,949	,949	13
Kronizm Ölçeği	,949	,949	13
Partizanlık Ölçeği	,954	,954	13
İntikam Ölçeği	,839	,842	5
Tüm Anket	,980	,980	44

3.7.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle bağlantılı çok sayıdaki maddelerin bir araya getirilerek birbirleriyle tutarlı daha az sayıda faktörler elde etmeyi ve maddelerin oluşturduğu örüntüyü keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli analizler olarak ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 317).

Faktör analizinde örneklemin yeterli olup olmadığına 0 ile 1 arasında değer alan Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) değerine bakılarak tespit edilmektedir. Bu değer 0.6 ile 0.7 arasında olursa kabul edilebilir, 0.7 ile 0.8 arasında olursa iyi, 0.8 ile 0.9 arasında olursa çok iyi, 0.9 ile 1.0 arasında olursa mükemmel olarak kabul edilmektedir (İslamoğlu ve Alınacı, 2016: 423).

Analize dâhil edilen değişkenlerin arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek için Bartlett'in küresellik testi yapılmaktadır. Değişkenler arasında anlamlılık var ise ($p < 0,05$) faktör analizine uygun ilişkiler olduğu yorumu yapılır (İslamoğlu ve Alınacı, 2016: 423).

Diğer taraftan ölçeklerdeki ifadelerin faktör yüklerinin 0.32'nin üzerinde olması beklenmektedir. Faktör yükleri; 0.32 ile 0.5 arasında olduğunda düşük, 0.5 ile 0.6 arasında olduğunda iyi, 0.6 ile 0.7 arasında olduğunda yüksek, 0.7 ve üzeri olduğunda mükemmel olarak sınıflanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 320).

Tablo 2. Nepotizm Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör Yükleri	
İş yerimde en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin akrabalarıdır.	,862	
İş yerimde ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin öncelikli tercihleri akrabalarıdır.	,846	
İş yerimde çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus akrabalıktır.	,833	
İş yerimde gerçekleştirilen işlemlerde akraba kayırmacılığı yapılır.	,801	
İş yerimde gerçekleştirilen terfilerde, akraba kayırmacılığı yapılır.	,781	
İş yerimde diğer çalışanlardan itibar görebilmenin bir yolu da yöneticilerin akrabası olmaktır.	,771	
İş yerimde eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile akraba kayırmacılığı yapılır.	,734	
İş yerimde eleman alımında akraba kayırmacılığı yapılır.	,724	
İş yerimde eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticilerin akrabası olmak gerekir.	,702	

İş yerimde bir çalışanın işten çıkarılmaması ya da ceza almaması için yöneticilerin akrabası olması gerekir	,626	
İş yerimde yetki devri akrabalık bağı temel alınarak yapılır.	,606	
İş yerimde yöneticilerin akrabalarından çekinirim.		,860
İş yerimin kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticilerin akrabası olmam gerekir.		,799
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,940 Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square: 2279,750 df. 78 Sig. ,0000 AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS: %73.041		

Tablo 2 incelendiğinde, çalışmamızda kullandığımız Nepotizm ölçeğinin KMO (.940) değerlerinin faktör analizi için yeterliliğinin mükemmel olduğu söylenebilir. Diğer taraftan Nepotizm ölçeğinin Bartlett testi anlamlı çıkmıştır ve veriler faktör analizi için uygundur. Ayrıca Nepotizm ölçeğinin faktör yükleri, yüksek ve mükemmeldir.

Nepotizm ölçeğinin alt boyutlarının ölçülmesi için anket formunda yer alan bazı ifadeler cevaplayanlar tarafından farklı algılandığından; daha önceki çalışmalardan farklı bir ortalamaya, farklı faktör yüklerine ve farklı alt boyutlara sahip olabilmektedir. Bölgeler arasındaki farklılıklar, anket uygulamasının yapıldığı belediyelerin yönetim anlayışındaki değişiklikler veya yerel yönetimdeki siyasi parti farklılıkları bu durumun nedeni olarak gösterilebilir.

Tablo 3. Kronizm Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör Yükleri	
İş yerimde en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin dost ve arkadaşlarıdır.	,876	
İş yerimde ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin öncelikli tercihleri eş-dost ve arkadaşlarıdır.	,859	
İş yerimde gerçekleştirilen işlemlerde dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılır.	,821	
İş yerimde gerçekleştirilen terfilerde, eş-dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılır.	,817	
İş yerimde eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile dostluk ve arkadaşlık kayırmacılığı yapılır.	,792	
İş yerimde eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticilerin dostu ya da arkadaşı olmak gerekir.	,788	
İş yerimde eleman alımında dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılır.	,786	
İş yerimde diğer çalışanlardan itibar görebilmenin bir yolu da yöneticilerin dostu veya arkadaşı olmaktır.	,728	

İş yerimde çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus dostluk ve arkadaşlıktır.	,713	
İş yerimde yetki devri dostluk ve arkadaşlık bağı temel alınarak yapılır.	,675	
İş yerimde bir çalışanın işten çıkarılmaması ya da ceza almaması için yöneticilerin dostu ya da arkadaşı olması gerekir.	,643	
İş yerimde yöneticilerin dost ve arkadaşlarından çekinirim.		,872
İş yerimin kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticilerin dostu veya arkadaşı olmam gerekir		,746
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,934 Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square: 2389,282 df. 78 Sig. ,0000 AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS: %73.278		

Tablo 3 incelendiğinde, çalışmamızda kullandığımız Kronizm ölçeğinin KMO (.934) değerlerinin faktör analizi için yeterliliğinin mükemmel olduğu söylenebilir. Diğer taraftan Kronizm ölçeğinin Bartlett testi anlamlı çıkmıştır ve veriler faktör analizi için uygundur. Ayrıca Kronizm ölçeğinin faktör yükleri, yüksek ve mükemmeldir.

Kronizm ölçeğinin alt boyutlarının ölçülmesi için anket formunda yer alan bazı ifadeler cevaplayanlar tarafından farklı algılandığından; daha önceki çalışmalardan farklı bir ortalamaya, farklı faktör yüklerine ve farklı alt boyutlara sahip olabilmektedir. Bölgeler arasındaki farklılıklar, anket uygulamasının yapıldığı belediyelerin yönetim anlayışındaki değişiklikler veya yerel yönetimdeki siyasi parti farklılıkları bu durumun nedeni olarak gösterilebilir.

Tablo 4. Partizan Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör Yükleri	
İş yerimde en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin siyasi ve politik olarak tanıdıklarıdır.	,894	
İş yerimde gerçekleştirilen işlemlerde siyasi ve politik kayırmacılık yapılır.	,872	
İş yerimde ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin öncelikli tercihleri siyasi ve politik olarak tanıdıklarıdır.	,868	
İş yerimde gerçekleştirilen terfilerde, siyasi ve politik ayrımcılık yapılır.	,854	
İş yerimde eleman alımında siyasi ve politik kayırmacılık yapılır.	,844	
İş yerimde eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile siyasi ve politik kayırmacılık yapılır.	,839	
İş yerimde eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticilerin siyasi veya politik olarak tanıdığı olmak gerekir	,812	

İş yerimde diğer çalışanlardan itibar görebilmenin bir yolu da yöneticilerin siyasi ve politik olarak tanıdığı olmasıdır.	,764	
İş yerimde çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus siyasi ve politik görüştür.	,718	
İş yerimde bir çalışanın işten çıkarılmaması ya da ceza almaması için yöneticilerin siyasi veya politik bir tanıdığı olması gerekir.	,641	
İş yerimde yetki devri siyasi ve politik bağ temel alınarak yapılır.	,627	
İş yerimde yöneticilerin siyasi ve politik olarak tanıdıklarından çekinirim.		,850
İş yerimin kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticilerle siyasi veya politik bir bağımın olması gerekir.		,757
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,937 Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square: 2644,419 df. 78 Sig. ,0000 AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS: %74.988		

Tablo 4 incelendiğinde, çalışmamızda kullandığımız Partizan ölçeğinin KMO (.937) değerlerinin faktör analizi için yeterliliğinin mükemmel olduğu söylenebilir. Diğer taraftan Partizan ölçeğinin Bartlett testi anlamlı çıkmıştır ve veriler faktör analizi için uygundur. Ayrıca Partizan ölçeğinin faktör yükleri, yüksek ve mükemmeldir.

Partizanlık ölçeğinin alt boyutlarının ölçülmesi için anket formunda yer alan bazı ifadeler cevaplayanlar tarafından farklı algılandığından; daha önceki çalışmalardan farklı bir ortalamaya, farklı faktör yüklerine ve farklı alt boyutlara sahip olabilmektedir. Bölgeler arasındaki farklılıklar, anket uygulamasının yapıldığı belediyelerin yönetim anlayışındaki değişiklikler veya yerel yönetimdeki siyasi parti farklılıkları bu durumun nedeni olarak gösterilebilir.

Tablo 5. İntikam Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör Yükleri
İş yerimde benimle uğraşandan öcümü alırım.	,855
İş yerimde bana kötülük yapanın mutsuz ve üzüntülü olmasını isterim.	,845
İş yerimde bana kötülük yapanın başına kötü bir olay gelmesini isterim.	,804
İş yerimde bana yapılan kötülüklerin karşılığını ödetirim.	,788
İş yerimde bana haksızlık yapanın hak ettiğini bulmasını isterim.	,615
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,753 Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square: 487,944 df. 10 Sig. ,0000 AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS: %61.809	

Tablo 5 incelendiğinde, çalışmamızda kullandığımız intikam ölçeğinin KMO (.753) değerlerinin faktör analizi için yeterliliğinin iyi olduğu söylenebilir. Diğer taraftan intikam ölçeğinin Bartletti testi anlamlı çıkmıştır ve veriler faktör analizi için uygundur. Ayrıca intikam ölçeğinin faktör yükleri, yüksek ve mükemmeldir.

3.7.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans: N	Yüzde: %
		N	%
Yaş	18-25 Yaş	7	3,4
	26-30 Yaş	24	11,8
	31-35 Yaş	47	23,0
	36-40 Yaş	63	30,9
	41-45 Yaş	37	18,1
	46-50 Yaş	17	8,3
	51-55 Yaş	5	2,5
	56 Yaş ve Üzeri	4	2,0
	Total	204	100,0
Cinsiyet		N	%
	Kadın	56	27,5
	Erkek	148	72,5
	Total	204	100,0
Medeni Durum		N	%
	Evli	144	70,6
	Bekâr	60	29,4
	Total	204	100,0
Eğitim		N	%
	İlk ve Ortaöğretim	8	3,9
	Lise	66	32,4
	Ön Lisans	38	18,6
	Lisans	75	36,8
	Yüksek Lisans	16	7,8
	Doktora	1	,5
	Total	204	100,0

Kurumdaki Çalışma Süresi		N	%
	0-5 Yıl	49	24,0
	6-10 Yıl	70	34,3
	11-15 Yıl	49	24,0
	16-20 Yıl	21	10,3
	21 Yıl ve Üzeri	15	7,4
	Total	204	100,0
Toplam Çalışma Süresi		N	%
	0-5 Yıl	26	12,7
	6-10 Yıl	55	27,0
	11-15 Yıl	55	27,0
	16-20 Yıl	37	18,1
	21-25 Yıl	24	11,8
	26 Yıl ve Üzeri	7	3,4
	Total	204	100,0

Tablo 6 incelendiğinde;

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. Genel olarak bakıldığında katılımcıların %53,9'unun 31-40 yaş aralığında olduğu anlaşılmaktadır.

Anket çalışmasına katılım gösteren çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında %27,5'inin kadınlardan, %72,5'inin de erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Kurumda kadın çalışanların azlığı dikkat çekmektedir. Bu durum, kadına biçilmiş olan geleneksel rollerden, toplum tarafından kadının özgüveninin bastırılmasından ve erkeklerin kadınlara göre daha fazla sosyal bağlara sahip olmasından ve bazı çalışma koşullarının kadınlara uymamasından kaynaklanabilmektedir. Bunlarla birlikte ataerkil toplum yapısından dolayı erkeğe biçilen roller, onları daha fazla çalışmaya yöeltebilmektedir.

Anket çalışmasına katılım gösteren çalışanların medeni durumlarına bakıldığında %70,6'sının evli, %29,4'ünün bekâr olduğu görülmektedir.

Anket çalışmasına katılım gösteren çalışanların 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.

Anket çalışmasına katılım gösteren çalışanların 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. Çalışanların %76'sının 6 ve üzeri yıllarda kurumda çalışıyor olması, kurum çalışanlarının tecrübeli kişilerden oluştuğu ve kurum hakkında daha sağlıklı bilgiler verebilecekleri söylenebilir.

Anket çalışmasına katılım gösteren çalışanların 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. Toplam çalışma süresi ile kurumdaki çalışma süresi karşılaştırıldığında bazı çalışanların daha önce farklı kurumlarda çalıştıkları söylenebilir. Farklı örgüt kültürlerine, farklı örgüt iklimlerine veya farklı yönetim anlayışlarına şahitlik eden çalışanların algıdaki seçicikleri artabilmekte ve daha sağlıklı bilgiler verebilmektedirler.

Tablo 7. Nepotizm Ölçeğinin Frekans Analizi

İfadeler	Frekans: N Yüzde: %	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İş yerimde gerçekleştirilen terfilerde, akraba kayırmacılığı yapılır.	N	29	31	38	45	61
	%	14,2	15,2	18,6	22,1	29,6
İş yerimde ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin öncelikli tercihleri akrabalarıdır.	N	29	27	56	47	45
	%	14,2	13,2	27,5	23,0	22,1
İş yerimde çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus akrabalıktır.	N	29	45	50	42	38
	%	14,2	22,1	24,5	20,6	18,6
İş yerimde en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin akrabalarıdır.	N	31	35	55	43	40
	%	15,2	17,2	27,0	21,1	19,6
İş yerimde gerçekleştirilen işlemlerde akraba kayırmacılığı yapılır.	N	31	36	50	41	46
	%	15,2	17,6	24,5	20,1	22,5
İş yerimde diğer çalışanlardan itibar görebilmenin bir yolu da yöneticilerin akrabası olmaktır.	N	29	43	49	40	43
	%	14,2	21,1	24,0	19,6	21,1
İş yerimde yöneticilerin akrabalarından çekinirim.	N	82	50	37	15	20
	%	40,2	24,5	18,1	7,4	9,8
İş yerimin kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticilerin akrabası olmam gerekir.	N	59	56	39	22	28
	%	28,9	27,5	19,1	10,8	13,7

İş yerimde yetki devri akrabalık bağı temel alınarak yapılır.	N	43	53	51	29	28
	%	21,1	26,0	25,0	14,2	13,7
İş yerimde bir çalışanın işten çıkarılmaması ya da ceza almaması için yöneticilerin akrabası olması gerekir	N	38	44	53	36	33
	%	18,6	21,6	26,0	17,6	16,2
İş yerimde eleman alımında akraba kayırmacılığı yapılır.	N	32	26	42	56	48
	%	15,7	12,7	20,6	27,5	23,5
İş yerimde eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticilerin akrabası olmak gerekir.	N	29	28	46	53	48
	%	14,2	13,7	22,5	26,0	23,5
İş yerimde eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile akraba kayırmacılığı yapılır.	N	28	23	47	61	45
	%	13,7	11,3	23,0	29,9	22,1

Tablo 7’deki Nepotizm ölçeğinin frekans dağılımına bakıldığında;

- ‘İş yerimde gerçekleştirilen terfilerde, akraba kayırmacılığı yapılır’ ifadesine çalışanların; %14,2’sinin kesinlikle katılmıyorum, %15,2’sinin katılmıyorum, %18,6’sının karasızım, %22,1’inin katılıyorum, %29,6’sının kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- ‘İş yerimde ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin öncelikli tercihleri akrabalarıdır’ ifadesine çalışanların; %14,2’sinin kesinlikle katılmıyorum, %13,2’sinin katılmıyorum, %27,5’inin karasızım, %23’ünün katılıyorum, %22,1’inin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- ‘İş yerimde çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus akrabalıktır’ ifadesine çalışanların; %14,2’sinin kesinlikle katılmıyorum, %22,1’inin katılmıyorum, %24,5’inin karasızım, %20,6’sının katılıyorum, %18,6’sının kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- ‘İş yerimde en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin akrabalarıdır’ ifadesine çalışanların; %15,2’sinin kesinlikle katılmıyorum, %17,2’sinin katılmıyorum, %27’sinin karasızım, %21,1’inin katılıyorum, %19,6’sının kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- ‘İş yerimde gerçekleştirilen işlemlerde akraba kayırmacılığı yapılır’ ifadesine çalışanların; %15,2’sinin kesinlikle katılmıyorum, %17,6’sının katılmıyorum, %24,5’inin karasızım, %20,1’inin katılıyorum, %22,5’inin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- ‘İş yerimde diğer çalışanlardan itibar görebilmenin bir yolu da yöneticilerin akrabası olmaktır’ ifadesine çalışanların; %15,2’sinin kesinlikle katılmıyorum,

%17,6'sının katılmıyorum, %24,5'inin karasızım, %20,1'inin katılıyorum, %22,5'inin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.

- '*İş yerimde yöneticilerin akrabalarından çekinirim*' ifadesine çalışanların; %40,2'sinin kesinlikle katılmıyorum, %24,5'inin katılmıyorum, %18,1'inin karasızım, %7,4'ünün katılıyorum, %9,8'inin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- '*İş yerimin kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticilerin akrabası olmam gerekir*' ifadesine çalışanların; %28,9'unun kesinlikle katılmıyorum, %27,5'inin katılmıyorum, %19,1'inin karasızım, %10,8'inin katılıyorum, %13,7'sinin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- '*İş yerimde yetki devri akrabalık bağı temel alınarak yapılır*' ifadesine çalışanların; %21,1'inin kesinlikle katılmıyorum, %26'sının katılmıyorum, %25'inin karasızım, %14,2'sinin katılıyorum, %13,7'sinin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- '*İş yerimde bir çalışanın işten çıkarılmaması ya da ceza almaması için yöneticilerin akrabası olması gerekir*' ifadesine çalışanların; %18,6'sının kesinlikle katılmıyorum, %21,6'sının katılmıyorum, %26'sının karasızım, %17,6'sının katılıyorum, %16,2'sinin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- '*İş yerimde eleman alımında akraba kayırmacılığı yapılır*' ifadesine çalışanların; %15,7'sinin kesinlikle katılmıyorum, %12,7'sinin katılmıyorum, %20,6'sının karasızım, %27,5'inin katılıyorum, %23,5'inin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- '*İş yerimde eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticilerin akrabası olmak gerekir*' ifadesine çalışanların; %14,2'sinin kesinlikle katılmıyorum, %13,7'sinin katılmıyorum, %22,5'inin karasızım, %26'sının katılıyorum, %23,5'inin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- '*İş yerimde eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile akraba kayırmacılığı yapılır*' ifadesine çalışanların; %13,7'sinin kesinlikle katılmıyorum, %11,3'ünün katılmıyorum, %23'ünün karasızım, %29,9'unun katılıyorum, %22,1'inin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.

Tablo 8. Kronizm Ölçeğinin Frekans Analizi

İfadeler	Frekans: N Yüzde: %	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İş yerimde gerçekleştirilen terfilerde, eş-dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılır.	N %	28 13,7	21 10,3	37 18,1	52 25,5	66 32,4
İş yerimde ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin öncelikli tercihleri eş-dost ve arkadaşlarıdır.	N %	25 12,3	23 11,3	50 24,5	57 27,9	49 24,0
İş yerimde çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus dostluk ve arkadaşlıktır.	N %	32 15,7	30 14,7	53 26,0	49 24,0	40 19,6
İş yerimde en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin dost ve arkadaşlarıdır.	N %	28 13,7	30 14,7	47 23,0	54 26,5	45 22,1
İş yerimde gerçekleştirilen işlemlerde dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılır.	N %	26 12,7	35 17,2	46 22,5	49 24,0	48 23,5
İş yerimde diğer çalışanlardan itibar görebilmenin bir yolu da yöneticilerin dostu veya arkadaşı olmaktır.	N %	30 14,7	38 18,6	49 24,0	45 22,1	42 20,6
İş yerimde yöneticilerin dost ve arkadaşlarından çekinirim.	N %	80 39,2	54 26,5	33 16,2	19 9,3	18 8,8
İş yerimin kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticilerin dostu veya arkadaşı olmam gerekir.	N %	55 27,0	56 27,5	39 19,1	29 14,2	25 12,3
İş yerimde yetki devri dostluk ve arkadaşlık bağı temel alınarak yapılır.	N %	41 20,1	38 18,6	54 26,5	31 15,2	40 19,6
İş yerimde bir çalışanın işten çıkarılmaması ya da ceza almaması için yöneticilerin dostu ya da arkadaşı olması gerekir.	N %	39 19,1	38 18,6	52 25,5	42 20,6	33 16,2
İş yerimde eleman alımında dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılır.	N %	25 12,3	23 11,3	40 19,6	68 33,3	48 23,5
İş yerimde eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticilerin dostu ya da arkadaşı olmak gerekir.	N %	28 13,7	24 11,8	43 21,1	61 29,9	48 23,5
İş yerimde eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile dostluk ve arkadaşlık kayırmacılığı yapılır.	N %	27 13,2	23 11,3	41 20,1	63 30,9	50 24,5

Tablo 8’deki Kronizm ölçeğinin frekans dağılımına bakıldığında;

- *İş yerimde gerçekleştirilen terfilerde, eş-dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılır* ifadesine çalışanların; **%13,7**’sinin kesinlikle katılmıyorum, **%10,3**’ünün katılmıyorum, **%18,1**’inin kararsızım, **%25,5**’inin katılıyorum, **%32,4**’ünün kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.

- ‘İş yerimde ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin öncelikli tercihleri eş-dost ve arkadaşlarıdır’ ifadesine çalışanların; %12,3’ünün kesinlikle katılmıyorum, %11,3’ünün katılmıyorum, %24,5’inin karasızım, %27,9’unun katılıyorum, %24’ünün kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- ‘İş yerimde çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus dostluk ve arkadaşlıktır’ ifadesine çalışanların; %15,7’sinin kesinlikle katılmıyorum, %14,7’sinin katılmıyorum, %26’sinin karasızım, %24’ünün katılıyorum, %19,6’sının kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- ‘İş yerimde en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin dost ve arkadaşlarıdır’ ifadesine çalışanların; %13,7’sinin kesinlikle katılmıyorum, %14,7’sinin katılmıyorum, %23’ünün karasızım, %26,5’inin katılıyorum, %22,1’inin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- ‘İş yerimde gerçekleştirilen işlemlerde dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılır’ ifadesine çalışanların; %12,7’sinin kesinlikle katılmıyorum, %17,2’sinin katılmıyorum, %22,5’inin karasızım, %24’ünün katılıyorum, %23,5’inin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- ‘İş yerimde diğer çalışanlardan itibar görebilmenin bir yolu da yöneticilerin dostu veya arkadaşı olmaktır’ ifadesine çalışanların; %14,7’sinin kesinlikle katılmıyorum, %18,6’sının katılmıyorum, %24’ünün karasızım, %22,1’inin katılıyorum, %20,6’sının kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- ‘İş yerimde yöneticilerin dost ve arkadaşlarından çekinirim’ ifadesine çalışanların; %39,2’sinin kesinlikle katılmıyorum, %26,5’inin katılmıyorum, %16,2’sinin karasızım, %9,3’ünün katılıyorum, %8,8’inin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- ‘İş yerimin kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticilerin dostu veya arkadaşı olmam gerekir’ ifadesine çalışanların; %27’sinin kesinlikle katılmıyorum, %27,5’inin katılmıyorum, %19,1’inin karasızım, %14,2’sinin katılıyorum, %12,3’ünün kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- ‘İş yerimde yetki devri dostluk ve arkadaşlık bağı temel alınarak yapılır’ ifadesine çalışanların; %20,1’inin kesinlikle katılmıyorum, %18,6’sının katılmıyorum, %26,5’inin karasızım, %15,2’sinin katılıyorum, %19,6’sının kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.

- *‘İş yerimde bir çalışanın işten çıkarılmaması ya da ceza almaması için yöneticilerin dostu ya da arkadaşı olması gerekir’* ifadesine çalışanların; %19,1’inin kesinlikle katılmıyorum, %18,6’sının katılmıyorum, %25,5’inin karasızım, %20,6’sının katılıyorum, %16,2’sinin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- *‘İş yerimde eleman alımında dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılır’* ifadesine çalışanların; %12,3’ünün kesinlikle katılmıyorum, %11,3’ünün katılmıyorum, %19,6’sının karasızım, %33,3’ünün katılıyorum, %23,5’inin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- *‘İş yerimde eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticilerin dostu ya da arkadaşı olmak gerekir’* ifadesine çalışanların; %13,7’sinin kesinlikle katılmıyorum, %11,8’inin katılmıyorum, %21,1’inin karasızım, %29,9’unun katılıyorum, %23,5’inin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- *‘İş yerimde eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile dostluk ve arkadaşlık kayırmacılığı yapılır’* ifadesine çalışanların; %13,2’sinin kesinlikle katılmıyorum, %11,3’ünün katılmıyorum, %20,1’inin karasızım, %30,9’unun katılıyorum, %24,5’inin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.

Tablo 9. Partizan Ölçeğinin Frekans Analizi

İfadeler	Frekans: N Yüzde: %	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İş yerimde gerçekleştirilen terfilerde, siyasi ve politik ayrımcılık yapılır.	N	19	23	33	55	74
	%	9,3	11,3	16,2	27,0	36,3
İş yerimde ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin öncelikli tercihleri siyasi ve politik olarak tanıdıklarıdır.	N	21	19	41	58	65
	%	10,3	9,3	20,1	28,4	31,9
İş yerimde çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus siyasi ve politik görüştür.	N	34	21	33	55	61
	%	16,7	10,3	16,2	27,0	29,9
İş yerimde en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin siyasi ve politik olarak tanıdıklarıdır.	N	24	21	39	65	55
	%	11,8	10,3	19,1	31,9	27,0
İş yerimde gerçekleştirilen işlemlerde siyasi ve politik kayırmacılık yapılır.	N	26	25	43	53	57
	%	12,7	12,3	21,1	26,0	27,9
İş yerimde diğer çalışanlardan itibar görebilmenin bir yolu da yöneticilerin siyasi ve politik olarak tanıdığı olmaktır.	N	27	34	38	55	50
	%	13,2	16,7	18,6	27,0	24,5
İş yerimde yöneticilerin siyasi ve politik olarak tanıdıklarından çekinirim.	N	78	55	35	18	18
	%	38,2	27,0	17,2	8,8	8,8
İş yerimin kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticilerle siyasi veya politik bir bağımın olması gerekir.	N	49	52	45	26	32
	%	24,0	25,5	22,1	12,7	15,7
İş yerimde yetki devri siyasi ve politik bağ temel alınarak yapılır.	N	32	34	52	43	43
	%	15,7	16,7	25,5	21,1	21,1
İş yerimde bir çalışanın işten çıkarılmaması ya da ceza almaması için yöneticilerin siyasi veya politik bir tanıdığı olması gerekir.	N	35	36	45	49	39
	%	17,2	17,6	22,1	24,0	19,1
İş yerimde eleman alımında siyasi ve politik kayırmacılık yapılır.	N	22	21	39	62	60
	%	10,8	10,3	19,1	30,4	29,4
İş yerimde eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticilerin siyasi veya politik olarak tanıdığı olmak gerekir.	N	27	23	38	58	58
	%	13,2	11,3	18,6	28,4	28,4
İş yerimde eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile siyasi ve politik kayırmacılık yapılır.	N	24	21	39	64	56
	%	11,8	10,3	19,1	31,4	27,5

Tablo 9'daki Partizan ölçeğinin frekans dağılımına bakıldığında;

- 'İş yerimde gerçekleştirilen terfilerde, siyasi ve politik ayrımcılık yapılır' ifadesine çalışanların; **%9,3**'ünün kesinlikle katılmıyorum, **%11,3**'ünün katılmıyorum, **%16,2**'sinin kararsızım, **%27**'sinin katılıyorum, **%36,3**'ünün kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.

- *‘İş yerimde ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin öncelikli tercihleri siyasi ve politik olarak tanıdıklarıdır’* ifadesine çalışanların; %10,3’ünün kesinlikle katılmıyorum, %9,3’ünün katılmıyorum, %20,1’inin karasızım, %28,4’ünün katılıyorum, %31,9’unun kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- *‘İş yerimde çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus siyasi ve politik görüştür’* ifadesine çalışanların; %16,7’sinin kesinlikle katılmıyorum, %10,3’ünün katılmıyorum, %16,2’sinin karasızım, %27’sinin katılıyorum, %29,9’unun kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- *‘İş yerimde en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin siyasi ve politik olarak tanıdıklarıdır’* ifadesine çalışanların; %11,8’inin kesinlikle katılmıyorum, %10,3’ünün katılmıyorum, %19,1’inin karasızım, %31,9’unun katılıyorum, %27’sinin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- *‘İş yerimde gerçekleştirilen işlemlerde siyasi ve politik kayırmacılık yapılır’* ifadesine çalışanların; %12,7’sinin kesinlikle katılmıyorum, %12,3’ünün katılmıyorum, %21,1’inin karasızım, %26’sının katılıyorum, %27,9’unun kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- *‘İş yerimde diğer çalışanlardan itibar görebilmenin bir yolu da yöneticilerin siyasi ve politik olarak tanıdığı olmaktır’* ifadesine çalışanların; %13,2’sinin kesinlikle katılmıyorum, %16,7’sinin katılmıyorum, %18,6’sının karasızım, %27’sinin katılıyorum, %24,5’inin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- *‘İş yerimde yöneticilerin siyasi ve politik olarak tanıdıklarından çekinirim’* ifadesine çalışanların; %38,2’sinin kesinlikle katılmıyorum, %27’sinin katılmıyorum, %17,2’sinin karasızım, %8,8’inin katılıyorum, %8,8’inin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- *‘İş yerimin kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticilerle siyasi veya politik bir bağımın olması gerekir’* ifadesine çalışanların; %24’ünün kesinlikle katılmıyorum, %25,5’inin katılmıyorum, %22,1’inin karasızım, %12,7’sinin katılıyorum, %15,7’sinin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- *‘İş yerimde yetki devri siyasi ve politik bağ temel alınarak yapılır’* ifadesine çalışanların; %15,7’sinin kesinlikle katılmıyorum, %16,7’sinin katılmıyorum,

%25,5'inin karasızım, %21,1'inin katılıyorum, %21,1'inin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.

- *‘İş yerimde bir çalışanın işten çıkarılmaması ya da ceza almaması için yöneticilerin siyasi veya politik bir tanıdığı olması gerekir’* ifadesine çalışanların; %17,2'sinin kesinlikle katılmıyorum, %17,6'sının katılmıyorum, %22,1'inin karasızım, %24'ünün katılıyorum, %19,1'inin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- *‘İş yerimde eleman alımında siyasi ve politik kayırmacılık yapılır’* ifadesine çalışanların; %10,8'inin kesinlikle katılmıyorum, %10,3'ünün katılmıyorum, %19,1'inin karasızım, %30,4'ünün katılıyorum, %29,4'ünün kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- *‘İş yerimde eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticilerin siyasi veya politik olarak tanıdığı olmak gerekir’* ifadesine çalışanların; %13,2'sinin kesinlikle katılmıyorum, %11,3'ünün katılmıyorum, %18,6'sının karasızım, %28,4'ünün katılıyorum, %28,4'ünün kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- *‘İş yerimde eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile siyasi ve politik kayırmacılık yapılır’* ifadesine çalışanların; %11,8'inin kesinlikle katılmıyorum, %10,3'ünün katılmıyorum, %19,1'inin karasızım, %31,4'ünün katılıyorum, %27,5'inin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.

Tablo 10. İntikam Ölçeğinin Frekans Analizi

İfadeler	Frekans: N Yüzde: %	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İş yerimde bana yapılan kötülüklerin karşılığını ödetirim.	N	54	63	38	25	24
	%	26,5	30,9	18,6	12,3	11,8
İş yerimde bana kötülük yapanın başına kötü bir olay gelmesini isterim.	N	81	51	34	12	26
	%	39,7	25,0	16,7	5,9	12,7
İş yerimde bana haksızlık yapanın hak ettiğini bulmasını isterim.	N	23	35	34	44	68
	%	11,3	17,2	16,7	21,6	33,3
İş yerimde benimle uğraşandan öcümü alırım.	N	47	68	47	21	21
	%	23,0	33,3	23,0	10,3	10,3
İş yerimde bana kötülük yapanın mutsuz ve üzüntülü olmasını isterim.	N	58	57	40	23	26
	%	28,4	27,9	19,6	11,3	12,7

Tablo 10'daki intikam ölçeğinin frekans dağılımına bakıldığında;

- '*İşyerimde bana yapılan kötülüklerin karşılığını ödetirim*' ifadesine çalışanların; %26,5'inin kesinlikle katılmıyorum, %30,9'unun katılmıyorum, %18,6'sının karasızım, %12,3'ünün katılıyorum, %11,8'inin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- '*İş yerimde bana kötülük yapanın başına kötü bir olay gelmesini isterim*' ifadesine çalışanların; %39,7'sinin kesinlikle katılmıyorum, %25'inin katılmıyorum, %16,7'sinin karasızım, %5,9'unun katılıyorum, %12,7'sinin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- '*İş yerimde bana haksızlık yapanın hak ettiğini bulmasını isterim*' ifadesine çalışanların; %11,3'ünün kesinlikle katılmıyorum, %17,2'sinin katılmıyorum, %16,7'sinin karasızım, %21,6'sının katılıyorum, %33,3'ünün kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- '*İş yerimde benimle uğraşandan öcümü alırım*' ifadesine çalışanların; %23'ünün kesinlikle katılmıyorum, %33,3'ünün katılmıyorum, %23'ünün karasızım, %10,3'ünün katılıyorum, %10,3'ünün kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.
- '*İş yerimde bana kötülük yapanın mutsuz ve üzüntülü olmasını isterim*' ifadesine çalışanların; %28,4'ünün kesinlikle katılmıyorum, %27,9'unun katılmıyorum, %16,9'unun karasızım, %11,3'ünün katılıyorum, %12,7'sinin kesinlikle katılıyorum dediği görülmektedir.

3.7.4. T-Testi Analizi

Bağımsız örneklemeler için 't' testi iki bağımsız örneklemin ortalaması arasındaki farkın bir anlamlılık oranında anlamlı olup olmadığının test edilmesi veya iki grubun bir sürekli değişken üzerinden aldıkları değerlerin karşılaştırılmasında kullanılır (Seçer, 2015: 59).

Çalışanların; Nepotizm, Kronizm, Partizanlık ve intikam ile ilgili algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklemeler için t-testi yapılmış ve analiz sonuçlarına tablo 11'de yer verilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Nepotizm, Kronizm, Partizanlık, Kayırmacılık ve İntikam Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren t-Testi Tablosu

Varyans Kaynağı		N	Ortalama	S	Sd	t	P
Nepotizm	Kadın	56	3,04	1,10868	202	,083	,934
	Erkek	148	3,03	1,04460		,080	,936
Kronizm	Kadın	56	3,12	1,14539	202	-,061	,951
	Erkek	148	3,13	1,02225		-,058	,954
Partizanlık	Kadın	56	3,29	1,16165	202	,033	,973
	Erkek	148	3,29	1,04415		,032	,975
Kayırmacılık	Kadın	56	3,15	1,10873	202	,019	,985
	Erkek	148	3,15	1,01623		,018	,986
İntikam	Kadın	56	2,81	1,05574	202	1,318	,189
	Erkek	148	2,60	1,03463		1,306	,195

Tablo 11 incelediğinde, elde edilen verilere göre çalışanların Nepotizm ($t_{(202)} = ,083$; $p < ,934$), Kronizm ($t_{(202)} = ,061$; $p < ,951$), Partizanlık ($t_{(202)} = ,033$; $p < ,973$), kayırmacılık ($t_{(202)} = ,019$; $p < ,985$) ve intikam ($t_{(202)} = 1,318$; $p < ,189$) algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çalışanların; Nepotizm, Kronizm, Partizanlık ve intikam ile ilgili algılarının medeni durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem için t-testi yapılmış ve analiz sonuçlarına tablo 12’de yer verilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Medeni Durumları ile Nepotizm, Kronizm, Partizanlık, Kayırmacılık ve İntikam Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren t-Testi Tablosu

Varyans Kaynağı		N	Ortalama	S	Sd	t	P
Nepotizm	Evli	144	3,13	1,02798	202	,989	,052
	Bekâr	60	2,81	1,10996		1,056	,062
Kronizm	Evli	144	3,23	1,02644	202	2,142	,033
	Bekâr	60	2,89	1,08998		2,090	,039
Partizanlık	Evli	144	3,42	1,02652	202	2,775	,006
	Bekâr	60	2,97	1,12891		2,668	,009
Kayırmacılık	Evli	144	3,26	1,00453	202	2,343	,020
	Bekâr	60	2,89	1,08394		2,270	,025
İntikam	Evli	144	2,70	1,08721	202	1,951	,324
	Bekâr	60	2,55	,92471		1,890	,293

Tablo 12 incelendiğinde, edilen verilere göre çalışanların Nepotizm ($t_{(202)} = ,989$; $p > ,052$) ve intikam ($t_{(202)} = 1,951$; $p < ,324$) algıları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Diğer taraftan elde edilen verilere göre çalışanların Kronizm ($t_{(202)}= 2,142; p< ,033$) algıları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Evli çalışanların Kronizm algıları ile ilgili görüşlerinin ortalaması ($Ort= 3,23; S= 1,02644$), bekâr çalışanların Kronizm algıları ile ilgili görüşlerinin ortalamasından ($Ort= 2,89; S= 1,08998$) daha yüksektir. Bu sonuçlar, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre Kronizm algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durumun nedeni, bireyin yapmış olduğu evliliğin sosyal bağlarının genişlemesine katkı sağlaması ve daha fazla arkadaş kayırmacılığına şahit olması olarak gösterilebilir. Ayrıca bazı evli çalışanlar, eşlerinin arkadaşları sayesinde istihdamda, terfide, ödülde ve diğer işlemlerde ayrıcalık görebilmektedirler. Diğer taraftan bireyler, iş arkadaşlarıyla mesai saatleri dışında da görüşebilmektedirler. Bu durum çalışanlar arasındaki arkadaşlık bağlarını güçlendirebilmekte ve Kronizme yol açabilmektedir. Ayrıca evlilikle birlikte sorumlulukları artabilen bireyler, çıkara dayalı ilişkileri daha fazla benimseyebilmektedirler ve çıkar sağladığı veya sağlayabileceğini düşündüğü arkadaşlarını kayırabilmektedirler.

Öte yandan elde edilen verilere göre çalışanların Partizanlık ($t_{(202)}= 2,775; p< ,006$) algıları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Evli çalışanların Partizanlık algıları ile ilgili görüşlerinin ortalaması ($Ort= 3,42; S= 1,02652$), bekâr çalışanların Partizanlık algıları ile ilgili görüşlerinin ortalamasından ($Ort= 2,97; S= 1,12891$) daha yüksektir. Bu sonuçlar, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre Partizanlık algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durumun nedeni, bireyin yapmış olduğu evliliğin sosyal bağlarının genişlemesine katkı sağlaması ve daha fazla siyasi kayırmacılığa şahit olması olarak gösterilebilir. Ayrıca bazı evli çalışanlar, eşlerinin siyasi tanıdıkları sayesinde istihdamda, terfide, ödülde ve diğer işlemlerde ayrıcalık görebilmektedirler. Bu duruma şahit olan eşlerin Partizanlık algıları artabilmektedir. Diğer taraftan evlilikler, bireylerin sorumluluklarını arttırabilmekte ve ideolojik olarak keskin görüşlere sahip olmayan bireylerin siyasi tercihlerini çıkarları doğrultusunda yapmalarına yol açabilmektedir.

Ayrıca elde edilen verilere göre çalışanların kayırmacılık ($t_{(202)}= 2,775; p< ,006$) algıları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Evli çalışanların kayırmacılık algıları ile ilgili görüşlerinin ortalaması ($Ort= 3,26; S= 1,00453$), bekâr çalışanların kayırmacılık algıları ile ilgili görüşlerinin ortalamasından ($Ort= 2,89; S=$

1,08394) daha yüksektir. Bu sonuçlar, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre kayırmacılık algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durumun nedeni, bireyin yapmış olduğu evliliğin sosyal bağlarının genişlemesine katkı sağlaması, daha fazla arkadaş ve siyasi kayırmacılığa şahit olması olarak gösterilebilir. Ayrıca bazı evli çalışanlar, eşlerinin arkadaşları veya siyasi tanıdıkları sayesinde istihdamda, terfide, ödülde ve diğer işlemlerde ayrıcalık görebilmektedirler. Bu duruma şahit olan eşlerin Kronizm ve Partizanlık algıları artabilmektedir. Diğer taraftan bireyler, iş arkadaşlarıyla mesai saatleri dışında da ailecek görüşebilmektedirler. Bu durum çalışanlar arasındaki arkadaşlık ve siyasi bağları güçlendirebilmekte ve kayırmacılığa yol açabilmektedir. Ayrıca evlilikle birlikte sorumlulukları artabilen bireyler, çıkara dayalı ilişkileri daha fazla benimseyebilmektedir ve çıkar sağladığı veya sağlayabileceğini düşündüğü arkadaşlarını veya siyasi tanıdıklarını kayırabilmektedir.

3.7.5. ANOVA Analizi

ANOVA analizi, grup ortalamaları ve bunlara bağlı olan işlemleri analiz etmek için ve ikiden fazla grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadıklarını sınamak için yapılır. Özetle t-testi iki grup için yapılırken, ANOVA testi ikiden fazla gruplar için yapılır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 238).

Çalışanların; Nepotizm, Kronizm, Partizanlık ve intikam ile ilgili algılarının; yaşlarına, eğitim durumlarına, kurumdaki çalışma sürelerine ve toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA analizi yapılmış ve analiz sonuçlarına; sırasıyla tablo 13, tablo 14, tablo 15 ve tablo 16’da yer verilmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların Yaşı ile Nepotizm, Kronizm, Partizanlık, Kayırmacılık ve İntikam Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Tablosu

Varyans Kaynağı		Kareler Toplamı	Sd	Karaler Ortalaması	F	P
Nepotizm	Gruplar Arası	10,245	7	1,464	1,317	,244
	Grupiçi	217,772	196	1,111		
	Toplam	228,018	203			
Kronizm	Gruplar Arası	11,969	7	1,710	1,567	,147
	Grupiçi	213,804	196	1,091		
	Toplam	225,773	203	225,773		
Partizanlık	Gruplar Arası	13,407	7	1,915	1,698	,111
	Grupiçi	221,080	196	1,128		

	Toplam	234,486	203			
Kayırmacılık	Gruplar Arası	11,528	7	1,647	1,553	,152
	Grupiçi	207,894	196	1,061		
	Toplam	219,423	203			
İntikam	Gruplar Arası	8,707	7	1,244	1,151	,333
	Grupiçi	211,835	196	1,081		
	Toplam	220,542	203			

Tablo 13 incelendiğinde, elde edilen verilere göre çalışanların Nepotizm ($F_{(7,196)}=1,317$; $p<,244$), Kronizm ($F_{(7,196)}=1,567$; $p<,147$), Partizanlık ($F_{(7,196)}=1,698$; $p<,111$), kayırmacılık ($F_{(7,196)}=1,553$; $p<,152$) ve intikam ($F_{(7,196)}=1,151$; $p<,333$) algıları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 14. Katılımcıların Eğitim Durumu ile Nepotizm, Kronizm, Partizanlık, Kayırmacılık ve İntikam Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Tablosu

Varyans Kaynağı		Kareler Toplamı	Sd	Karaler Ortalaması	F	P
Nepotizm	Gruplar Arası	1,372	5	,274	,233	,948
	Grupiçi	233,115	198	1,177		
	Toplam	234,486	203			
Kronizm	Gruplar Arası	5,216	5	1,043	,959	,444
	Grupiçi	215,325	198	1,088		
	Toplam	220,542	203			
Partizanlık	Gruplar Arası	2,513	5	,503	,446	,816
	Grupiçi	223,260	198	1,128		
	Toplam	225,773	203			
Kayırmacılık	Gruplar Arası	2,591	5	,518	,453	,796
	Grupiçi	216,832	198	1,095		
	Toplam	219,423	203			
İntikam	Gruplar Arası	6,287	5	1,257	1,123	,349
	Grupiçi	221,731	198	1,120		
	Toplam	228,018	203			

Tablo 14 incelendiğinde, elde edilen verilere göre çalışanların Nepotizm ($F_{(5,198)}= ,233$; $p<,948$), Kronizm ($F_{(5,198)}= ,959$; $p<,444$), Partizanlık ($F_{(5,198)}= ,446$; $p<,816$), kayırmacılık ($F_{(5,198)}= ,453$; $p<,796$) ve intikam ($F_{(5,198)}= 1,123$; $p<,349$) algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 15. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süreleri ile Nepotizm, Kronizm, Partizanlık, Kayırmacılık ve İntikam Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Tablosu

Varyans Kaynağı		Kareler Toplamı	Sd	Karaler Ortalaması	F	P
Nepotizm	Gruplar Arası	1,093	4	,273	,233	,920
	Grupiçi	233,393	199	1,173		
	Toplam	234,486	203			
Kronizm	Gruplar Arası	2,673	4	,668	,610	,656
	Grupiçi	217,869	199	1,095		
	Toplam	220,542	203			
Partizanlık	Gruplar Arası	1,482	4	,370	,329	,859
	Grupiçi	224,291	199	1,127		
	Toplam	225,773	203			
Kayırmacılık	Gruplar Arası	,881	4	,220	,200	,938
	Grupiçi	218,542	199	1,098		
	Toplam	219,423	203			
İntikam	Gruplar Arası	,722	4	,180	,158	,959
	Grupiçi	227,296	199	1,142		
	Toplam	228,018	203			

Tablo 15 incelendiğinde, elde edilen verilere göre çalışanların Nepotizm ($F_{(4,199)} = ,233$; $p < ,920$), Kronizm ($F_{(4,199)} = ,610$; $p < ,656$), Partizanlık ($F_{(4,199)} = ,329$; $p < ,859$), kayırmacılık ($F_{(4,199)} = ,200$; $p < ,938$) ve intikam ($F_{(4,199)} = ,158$; $p < ,959$) algıları ile kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 16. Katılımcıların Toplam Çalışma Süreleri ile Nepotizm, Kronizm, Partizanlık, Kayırmacılık ve İntikam Algıları Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Tablosu

Varyans Kaynağı		Kareler Toplamı	Sd	Karaler Ortalaması	F	P
Nepotizm	Gruplar Arası	7,928	5	1,586	1,386	,231
	Grupiçi	226,558	198	1,144		
	Toplam	234,486	203			
Kronizm	Gruplar Arası	2,342	5	,468	,425	,831
	Grupiçi	218,200	198	1,102		
	Toplam	220,542	203			
Partizanlık	Gruplar Arası	6,302	5	1,260	1,137	,342
	Grupiçi	219,471	198	1,108		
	Toplam	225,773	203			
Kayırmacılık	Gruplar Arası	5,560	5	1,112	1,029	,401
	Grupiçi	213,863	198	1,080		
	Toplam	219,423	203			
İntikam	Gruplar Arası	3,585	5	,717	,633	,675
	Grupiçi	224,432	198	1,133		
	Toplam	228,018	203			

Tablo 16 incelendiğinde, elde edilen verilere göre çalışanların Nepotizm ($F_{(5,198)}=1,386$; $p<,231$), Kronizm ($F_{(5,198)}=,425$; $p<,831$), Partizanlık ($F_{(5,198)}=1,137$; $p<,342$), kayırmacılık ($F_{(5,198)}=1,029$; $p<,401$) ve intikam ($F_{(5,198)}=,633$; $p<,675$) algıları ile toplam çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

3.7.6. Korelasyon Analizi

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmaktadır. İki değişken arasındaki ilişkinin miktarı, yönü ve derecesi korelasyon katsayısı ile ifade edilmektedir ve ‘**r**’ harfi ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arası değerler almaktadır. Bu katsayı +1 değerine yakın ise iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkiden, -1 değerine yakın ise iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişkiden söz edilebilir. Korelasyon katsayısı 0 değerine yakın olduğunda ise iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiden söz etmek mümkün değildir. Buna göre ‘**r**’ değeri 0 ile 0.3 arasında değer aldığındaki ilişkinin zayıf, 0.3 ile 0.7 arasında değer aldığındaki ilişkinin orta ve 0.7 ile 1 arasında değer aldığındaki ilişkinin güçlü olduğu söylenebilir (Gülbüz ve Şahin, 2018: 261-262).

İki değişken arasındaki ilişki, birlikte artıyor veya azalıyor ise **pozitif yönlü** bir ilişkiden; değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyor ise **negatif yönlü** bir ilişkiden söz edilebilir (Seçer, 2015: 47).

3.7.6.1. Nepotizm İle Örgütsel İntikam Arasındaki İlişki

H₀: Nepotizm ile örgütsel intikam arasında ilişki yoktur.

H₁: Nepotizm ile örgütsel intikam arasında ilişki vardır.

Tablo 17. Nepotizm İle Örgütsel İntikam Arasındaki İlişki

		Nepotizm	Örgütsel İntikam
Nepotizm	Pearson Korelasyon (r)	1	,490**
	Anlamlılık (Sig.)		,000
	N	204	204
Örgütsel İntikam	Pearson Korelasyon (r)	,490**	1
	Anlamlılık (Sig.)	,000	
	N	204	204

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Basit korelasyon analizi ile Nepotizm ile örgütsel intikam arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo 17 incelediğinde Nepotizm ile örgütsel intikam arasında pozitif yönlü (.490) orta düzey bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu durumda:

H₀: Hipotezi reddedilirken,

H₁: Hipotezi desteklenmektedir.

H₁ hipotezinin desteklenmesinin nedeni, örgütlerde yöneticilerin akrabalarına; terfide, ödülde, cezada, işlemlerde, örgüt kaynaklarını kullanmada, yetki devrinde, işe alımlarda veya işten çıkarmalarda ayrıcalık tanımları ve bu durumun diğer çalışanlar tarafından haksızlık, adaletsizlik, kötülük ve kendileriyle uğraşma olarak görülmesidir. Diğer çalışanlar, haksızlığı düzeltmek ve adaleti sağlamak için hem kayıran ve kayırılardan hem de örgütten intikam alabilmektedirler. Bunun sonucunda çalışanlar; kayıran ve kayırılan kişilerin mutsuz, üzüntülü, hak ettiklerini bulmaları, başlarına kötü bir olay gelmelerini arzuladıkları gibi, arkalarından eleştirerek sözlü veya nadiren de olsa fiziki zarar verebilmektedirler.

Diğer taraftan çalışanlar kayırmacılığı bünyesinde bulunduran örgütten intikam almak için; örgütün refahını olumsuz etkileyecek davranışlarda bulunabilmekte, verimli çalışmasını engelleyebilmekte, hizmetin aksamasına ve vatandaşların olumsuz etkilenmesine yol açabilecek davranışlar sergileyebilmekte; örgütün malzemelerini ve ekipmanlarını kendi şahsi işlerinde kullanabilmekte veya başkasına verebilmektedirler.

3.7.6.2. Kronizm İle Örgütsel İntikam Arasındaki İlişki

H₀: Kronizm ile örgütsel intikam arasında ilişki yoktur.

H₁: Kronizm ile örgütsel intikam arasında ilişki vardır.

Tablo 18. Kronizm İle Örgütsel İntikam Arasındaki İlişki

		Kronizm	Örgütsel İntikam
Kronizm	Pearson Korelasyon (r)	1	,500**
	Anlamlılık (Sig.)		,000
	N	204	204
Örgütsel İntikam	Pearson Korelasyon (r)	,500**	1
	Anlamlılık (Sig.)	,000	
	N	204	204

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Basit korelasyon analizi ile Kronizm ile örgütsel intikam arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo 18 incelediğinde Kronizm ile örgütsel intikam arasında pozitif yönlü (.500) orta düzey bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu durumda:

H₀: Hipotezi reddedilirken,

H₁: Hipotezi desteklenmektedir.

H₁ hipotezinin desteklenmesinin nedeni, örgütlerde yöneticilerin eş-dost veya arkadaşlarına; terfide, ödülde, cezada, işlemlerde, örgüt kaynaklarını kullanmada, yetki devrinde, işe alımlarda veya işten çıkarmalarda ayrıcalık tanımları ve bu durumun diğer çalışanlar tarafından haksızlık, adaletsizlik, kötülük ve kendileriyle uğraşma olarak görülmesidir. Diğer çalışanlar, haksızlığı düzeltmek ve adaleti sağlamak için hem kayıran ve kayırılardan hem de örgütten intikam alabilmektedirler. Bunun sonucunda çalışanlar; kayıran ve kayırılan kişilerin mutsuz, üzüntülü, hak ettiklerini bulmaları, başlarına kötü bir olay gelmelerini arzuladıkları gibi, arkalarından eleştirerek sözlü veya nadiren de olsa fiziki zarar verebilmektedirler.

Diğer taraftan çalışanlar kayırmacılığı bünyesinde bulunduran örgütten intikam almak için; örgütün refahını olumsuz etkileyecek davranışlarda bulunabilmekte, verimli çalışmasını engelleyebilmekte, hizmetin aksamasına ve vatandaşların olumsuz etkilenmesine yol açabilecek davranışlar sergileyebilmekte; örgütün malzemelerini ve ekipmanlarını kendi şahsi işlerinde kullanabilmekte veya başkasına verebilmektedirler.

3.7.6.3. Partizanlık İle Örgütsel İntikam Arasındaki İlişki

H₀: Partizanlık ile örgütsel intikam arasında ilişki yoktur.

H₁: Partizanlık ile örgütsel intikam arasında ilişki vardır.

Tablo 19. Partizanlık İle Örgütsel İntikam Arasındaki İlişki

		Partizan	Örgütsel İntikam
Partizan	Pearson Korelasyon (r)	1	,457**
	Anlamlılık (Sig.)		,000
	N	204	204
Örgütsel İntikam	Pearson Korelasyon (r)	,457**	1
	Anlamlılık (Sig.)	,000	
	N	204	204

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Basit korelasyon analizi ile Partizanlık ile örgütsel intikam arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo 19 incelediğinde Partizanlık ile örgütsel intikam arasında pozitif yönlü (.457) orta düzey bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu durumda:

H₀: Hipotezi reddedilirken,

H₁: Hipotezi desteklenmektedir.

H₁ hipotezinin desteklenmesinin nedeni, örgütlerde yöneticilerin siyasi veya politik tanıdıklarına; terfide, ödülde, cezada, işlemlerde, örgüt kaynaklarını kullanmada, yetki devrinde, işe alımlarda veya işten çıkarmalarda ayrıcalık tanımları ve bu durumun diğer çalışanlar tarafından haksızlık, adaletsizlik, kötülük ve kendileriyle uğraşma olarak görülmesidir. Diğer çalışanlar, haksızlığı düzeltmek ve adaleti sağlamak için hem kayıran ve kayırılardan hem de örgütten intikam alabilmektedirler. Bunun sonucunda çalışanlar; kayıran ve kayırılan kişilerin mutsuz, üzüntülü, hak ettiklerini bulmaları, başlarına kötü bir olay gelmelerini arzuladıkları gibi, arkalarından eleştirerek sözlü veya nadiren de olsa fiziki zarar verebilmektedirler.

Diğer taraftan çalışanlar kayırmacılığı bünyesinde bulunduran örgütten intikam almak için; örgütün refahını olumsuz etkileyecek davranışlarda bulunabilmekte, verimli çalışmasını engelleyebilmekte, hizmetin aksamasına ve vatandaşların olumsuz

etkilenmesine yol açabilecek davranışlar sergileyebilmekte; örgütün malzemelerini ve ekipmanlarını kendi şahsi işlerinde kullanabilmekte veya başkasına verebilmektedirler.

3.7.6.4. Kayırmacılık İle Örgütsel İntikam Arasındaki İlişki

H₀: Kayırmacılık ile örgütsel intikam arasında ilişki yoktur.

H₁: Kayırmacılık ile örgütsel intikam arasında ilişki vardır.

Tablo 20. Kayırmacılık İle Örgütsel İntikam Arasındaki İlişki

		Kayırmacılık	Örgütsel İntikam
Kayırmacılık	Pearson Korelasyon (r)	1	,493**
	Anlamlılık (Sig.)		,000
	N	204	204
Örgütsel İntikam	Pearson Korelasyon (r)	,493**	1
	Anlamlılık (Sig.)	,000	
	N	204	204

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Basit korelasyon analizi ile kayırmacılık ile örgütsel intikam arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo 20 incelediğinde kayırmacılık ile örgütsel intikam arasında pozitif yönlü (.493) orta düzey bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu durumda:

H₀: Hipotezi reddedilirken,

H₁: Hipotezi desteklenmektedir.

H₁ hipotezinin desteklenmesinin nedeni, örgütlerde yöneticilerin akrabalarına, eş-dost veya arkadaşlarına ve siyasi veya politik tanıdıklarına; terfide, ödülde, cezada, işlemlerde, örgüt kaynaklarını kullanmada, yetki devrinde, işe alımlarda veya işten çıkarmalarda ayrıcalık tanımları ve bu durumun diğer çalışanlar tarafından haksızlık, adaletsizlik, kötülük ve kendileriyle uğraşma olarak görülmesidir. Diğer çalışanlar, haksızlığı düzeltmek ve adaleti sağlamak için hem kayıran ve kayırılardan hem de örgütten intikam alabilmektedirler. Bunun sonucunda çalışanlar; kayıran ve kayırılan kişilerin mutsuz, üzüntülü, hak ettiklerini bulmalarını, başlarına kötü bir olay gelmelerini arzuladıkları gibi, arkalarından eleştirerek sözlü veya nadiren de olsa fiziki zarar verebilmektedirler.

Diğer taraftan çalışanlar kayırmacılığı bünyesinde bulunduran örgütten intikam almak için; örgütün refahını olumsuz etkileyecek davranışlarda bulunabilmekte, verimli

çalışmasını engelleyebilmekte, hizmetin aksamasına ve vatandaşların olumsuz etkilenmesine yol açabilecek davranışlar sergileyebilmekte; örgütün malzemelerini ve ekipmanlarını kendi şahsi işlerinde kullanabilmekte veya başkasına verebilmektedirler.

3.7.7. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bu bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin bir model ile açıklanmasını ifade etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018:269).

3.7.7.1. Nepotizmin Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi

Tablo 21. Nepotizmin Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Örgütsel İntikam									
Bağımsız Değişken	R	R²	Düzeltilmiş R²	F	B	Standart Hata	β	t	P
Nepotizm	,490 ^a	,240	,236	63,765	,482	,060	,490	7,985	,000

****p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.**

Nepotizmin örgütsel intikam üzerindeki etkisini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 21 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.

3.7.7.2. Kronizmin Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi

Tablo 22. Kronizmin Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Örgütsel İntikam									
Bağımsız Değişken	R	R²	Düzeltilmiş R²	F	B	Standart Hata	β	t	P
Kronizm	,500 ^a	,250	,247	67,410	,494	,060	,500	8,210	,000

****p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.**

Kronizmin örgütsel intikam üzerindeki etkisini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel

olarak anlamlıdır. Tablo 22 incelendiğinde Kronizm, örgütsel intikamdaki toplam varyansın %25'ini açıklamaktadır ve örgütsel intikamın %25'inin Kronizme bağlı olduğu görülmektedir. Kronizm değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik değişimin örgütsel intikam değişkeninde .494'lük bir değişime neden olacağı söylenebilmektedir.

3.7.7.3. Partizanlığın Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi

Tablo 23. Partizanlığın Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Örgütsel İntikam									
Bağımsız Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	B	Standart Hata	β	t	P
Partizanlık	,457 ^a	,208	,205	53,209	,443	,061	,457	7,294	,000

**p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Partizanlığın örgütsel intikam üzerindeki etkisini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 23 incelendiğinde Partizanlık, örgütsel intikamdaki toplam varyansın %20'sini açıklamaktadır ve örgütsel intikamın %20'sinin Partizanlığa bağlı olduğu görülmektedir. Partizanlık değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik değişimin örgütsel intikam değişkeninde .443'lük bir değişime neden olacağı söylenebilmektedir.

3.7.7.4. Kayırmacılığın Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi

Tablo 24. Kayırmacılığın Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Örgütsel İntikam									
Bağımsız Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	B	Standart Hata	β	t	P
Kayırmacılık	,493 ^a	,243	,239	64,831	,494	,061	,493	8,052	,000

**p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Kayırmacılığın örgütsel intikam üzerindeki etkisini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 24 incelendiğinde kayırmacılık, örgütsel intikamdaki toplam varyansın %24'ünü açıklamaktadır ve örgütsel intikamın %24'ünün kayırmacılığa bağlı olduğu görülmektedir. Kayırmacılık değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik değişimin örgütsel intikam değişkeninde .494'lük bir değişime neden olacağı söylenebilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların demografik özelliklerine bakıldığında kurumdaki kadın çalışanların azlığı dikkat çekmektedir. Anket çalışmasına katılım gösteren çalışanların %27,5'inin kadınlardan oluşurken, %72,5'inin de erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Bu durum, kadına biçilmiş olan geleneksel rollerden, toplum tarafından kadının özgüveninin bastırılmasından ve erkeklerin kadınlara göre daha fazla sosyal bağlara sahip olmasından ya da bazı çalışma koşullarının kadınlara uymaması gibi nedenlerden kaynaklandığı söylenebilir. Bunlarla birlikte ataerkil toplum yapısından dolayı erkeğe biçilen roller, onları daha fazla çalışmaya yöneltebilmektedir.

Nepotizm ölçeğinin frekans analizi incelendiğinde, araştırmaya katılım gösteren çalışanların %51,7'sinin terfilerde, %51'inin eleman alım sürecinde ve % 52'sinin ise eleman alım sürecinde örgüt dışından gelen referanslarla akraba kayırmacılığı yapıldığını ifade etmişlerdir.

Nepotizm ile örgütsel intikam arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile analiz edilmiştir ve pozitif yönlü (**.490**) orta düzey bir ilişki görülmüştür. Nepotizmin örgütsel intikam üzerindeki etkisini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve Nepotizmin örgütsel intikamdaki toplam varyansın %24'ünü açıkladığı ve örgütsel intikamın %24'ünün Nepotizme bağlı olduğu görülmektedir. Nepotizm değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik değişimin örgütsel intikam değişkeninde **.483**'lük bir değişime neden olacağı söylenebilmektedir.

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların Nepotizm algıları ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, örgütteki çalışma süreleri ve toplam çalışma süreleri arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Kronizm ölçeğinin frekans analizi incelendiğinde, araştırmaya katılım gösteren çalışanların %57,9'unun terfilerde, %56,8'inin eleman alım sürecinde ve % 55,4'ünün ise eleman alım sürecinde örgüt dışından gelen referanslarla eş-dost-arkadaş kayırmacılığı yapıldığını ifade etmişlerdir.

Kronizm ile örgütsel intikam arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile analiz edilmiştir ve pozitif yönlü (**.500**) orta düzey bir ilişki görülmüştür. Kronizmin örgütsel intikam üzerindeki etkisini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve Kronizmin örgütsel intikamdaki toplam varyansın %25'ini

açıkladığı ve örgütsel intikamın %25'inin Kronizme bağlı olduğu görülmektedir. Kronizm değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik değişimin örgütsel intikam değişkeninde .494'lük bir değişime neden olacağı söylenebilmektedir.

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların Kronizm algıları ile yaş, cinsiyet, eğitim durumu, örgütteki çalışma süreleri ve toplam çalışma süreleri arasında bir ilişki tespit edilemezken, çalışanların Kronizm algıları ile medeni durumları arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Evli çalışanların Kronizm algıları ile ilgili görüşlerinin ortalaması ($Ort= 3,23$; $S= 1,02644$), bekâr çalışanların Kronizm algıları ile ilgili görüşlerinin ortalamasından ($Ort= 2,89$; $S= 1,08998$) daha yüksektir. Yani evli çalışanlar, bekâr çalışanlara göre daha fazla arkadaş kayırmacılığı yapıldığını düşünmektedirler. Böyle düşünmelerinin nedeni, bireyin yapmış olduğu evliliğin sosyal bağlarının genişlemesine katkı sağlaması ve daha fazla arkadaş kayırmacılığına şahit olması olarak gösterilebilir. Ayrıca bazı evli çalışanlar, eşlerinin arkadaşları sayesinde istihdamda, terfide, ödülde ve diğer işlemlerde ayrıcalık görebilmektedirler. Diğer taraftan bireyler, iş arkadaşlarıyla mesai saatleri dışında da görüşebilmektedirler. Bu durum çalışanlar arasındaki arkadaşlık bağlarını güçlendirebilmekte ve Kronizme yol açabilmektedir. Ayrıca evlilikle birlikte sorumlulukları artabilen bireyler, çıkara dayalı ilişkileri daha fazla benimseyebilmektedirler ve çıkar sağladığı veya sağlayabileceğini düşündüğü arkadaşlarını kayırabilmektedirler.

Partizan ölçeğinin frekans analizi incelendiğinde, araştırmaya katılım gösteren çalışanların %63,3'ünün terfilerde, %60,3'ünün yöneticilerin öncelikli tercihlerinde ve % 59,8'inin ise eleman alım sürecinde siyasi kayırmacılık yapıldığını ifade etmişlerdir.

Partizanlık ile örgütsel intikam arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile analiz edilmiştir ve pozitif yönlü (.457) orta düzey bir ilişki görülmüştür. Partizanlığın örgütsel intikam üzerindeki etkisini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve Partizanlığın örgütsel intikamdaki toplam varyansın %20'sini açıkladığı ve örgütsel intikamın %20'sinin Partizanlığa bağlı olduğu görülmektedir. Partizan değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik değişimin örgütsel intikam değişkeninde .443'lük bir değişime neden olacağı söylenebilmektedir.

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların Partizanlık algıları ile yaş, cinsiyet, eğitim durumu, örgütteki çalışma süreleri ve toplam çalışma süreleri arasında bir ilişki tespit edilemezken, çalışanların Partizanlık algıları ile medeni durumları arasında bir ilişki

tespit edilmiştir. Evli çalışanların Partizanlık algıları ile ilgili görüşlerinin ortalaması (**Ort= 3,42; S= 1,02652**), bekâr çalışanların Partizanlık algıları ile ilgili görüşlerinin ortalamasından (**Ort= 2,97; S= 1,12891**) daha yüksektir. Yani evli çalışanlar bekâr çalışanlara göre daha fazla siyasi kayırmacılık yapıldığını düşünmektedirler. Böyle düşünmelerinin nedeni, bireyin yapmış olduğu evliliğin sosyal bağlarının genişlemesine katkı sağlaması ve daha fazla siyasi kayırmacılığa şahit olması olarak gösterilebilir. Ayrıca bazı evli çalışanlar, eşlerinin siyasi tanıdıkları sayesinde istihdamda, terfide, ödülde ve diğer işlemlerde ayrıcalık görebilmektedirler. Bu duruma şahit olan eşlerin Partizanlık algıları artabilmektedir. Diğer taraftan evlilikler, bireylerin sorumluluklarını arttırabilmekte ve ideolojik olarak keskin görüşlere sahip olmayan bireylerin siyasi tercihlerini çıkarları doğrultusunda yapmalarına yol açabilmektedir.

Kayırmacılık ile örgütsel intikam arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile analiz edilmiştir ve pozitif yönlü **(.493)** orta düzey bir ilişki görülmüştür. Kayırmacılığın örgütsel intikam üzerindeki etkisini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve kayırmacılığın örgütsel intikamdaki toplam varyansın **%24**'ünü açıkladığı ve örgütsel intikamın **%24**'ünün kayırmacılığa bağlı olduğu görülmektedir. Kayırmacılık değişkeninde meydana gelecek **1** birimlik değişimin örgütsel intikam değişkeninde **.494**'lük bir değişime neden olacağı söylenebilmektedir.

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların kayırmacılık algıları ile yaş, cinsiyet, eğitim durumu, örgütteki çalışma süreleri ve toplam çalışma süreleri arasında bir ilişki tespit edilemezken, çalışanların kayırmacılık algıları ile medeni durumları arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Evli çalışanların kayırmacılık algıları ile ilgili görüşlerinin ortalaması (**Ort= 3,26; S= 1,00453**), bekâr çalışanların kayırmacılık algıları ile ilgili görüşlerinin ortalamasından (**Ort= 2,89; S= 1,08394**) daha yüksektir. Yani evli çalışanlar, bekâr çalışanlara göre daha fazla kayırmacılık yapıldığını düşünmektedirler. Böyle düşünmelerinin nedeni, bireyin yapmış olduğu evliliğin sosyal bağlarının genişlemesine katkı sağlaması, daha fazla arkadaş ve siyasi kayırmacılığa şahit olması olarak gösterilebilir. Ayrıca bazı evli çalışanlar, eşlerinin arkadaşları veya siyasi tanıdıkları sayesinde istihdamda, terfide, ödülde ve diğer işlemlerde ayrıcalık görebilmektedirler. Bu duruma şahit olan eşlerin Kronizm ve Partizanlık algıları artabilmektedir. Diğer taraftan bireyler, iş arkadaşlarıyla mesai saatleri dışında da ailecek görüşebilmektedirler. Bu durum çalışanlar arasındaki arkadaşlık ve siyasi bağları

güçlendirebilmekte ve kayırmacılığa yol açabilmektedir. Ayrıca evlilikle birlikte sorumlulukları artabilen bireyler, çıkara dayalı ilişkileri daha fazla benimseyebilmektedir ve çıkar sağladığı veya sağlayabileceğini düşündüğü arkadaşlarını veya siyasi tanıdıklarını kayırabilmektedir.

Sonuç olarak örgütlerde akraba kayırmacılığı, eş-dost-arkadaş kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılık; örgütlerin refahını ve diğer çalışanları olumsuz etkileyebilmektedir. Yöneticilerin akrabalarına, arkadaşlarına ve siyasi yandaşlarına; işe alımlarda, terfilerde, işlemlerde, cezalarda veya ödüllerde ayrıcalık tanımaları, diğer çalışanların intikam niyetlerini besleyebilmekte ve hem kayıran ve kayırılardan hem de örgütten intikam almaya yöneltebilmektedir. Bu durumdan; örgüt, yöneticiler, çalışanlar olumsuz olarak etkilendiği gibi dolaylı olarak toplum da sosyal ve ekonomik olarak etkilenebilmektedir.

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, arkadaşlık ve siyasi yandaşlıklarının derecesinden ziyade bilgi, beceri ve birikimleri ölçülmelidir.
- Tüm çalışanlara; işlem, kaynak, yetki, ödül, ceza veya işten çıkarmalarda eşit davranılmalıdır. Akrabalık, arkadaşlık ve siyasi bağlardan veya referanslardan ziyade liyakat, performans ve deneyim belirleyici olmalıdır.
- Yasal düzenlemelere ek olarak örgütler yazılı veya yazılı olmayan kurallarla 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 siyasi görüşünden dolayı kayırılan çalışanlar, 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. Yerel yönetimdeki siyasi farklılıklardan, yöneticilerin farklı yönetim tarzlarından, bölgesel farklılıklardan dolayı araştırmamız genelleştirilememektedir. Bu yüzden 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.



KAYNAKÇA

- Abada, Ifeanyichukwu M., Onyia, Fredrick O., "Nepotism, Cronyism and Prebendalism: an Exploration of the Mores That Reinforce Corruption in Nigeria's Political System", *Global Journal of Political Science and Administration*, 2020/8 (3), 1-13.
- Ak, Murat, Sezer, Özcan, "Kamu Personel Sisteminde Çalışanların Görevde Yükselmesinde Kayırmacılık Sorunu", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2018/23, 739-757.
- Akçin, K., "Kronizm, Örgütsel Sapma Davranışını Tetikler mi? Bir Yerel Yönetim Çalışması", *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2019/8 (2), 1330-1345.
- Akduru, Hale Eda, Semerciöz, Fatih, "Kamu Kurumlarında Örgütsel Dedikodu ve İşyeri Yalnızlığına Dair Bir Araştırma", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2017/13 (5), 106-119.
- Akın, M., Ö. Mahmut, vd. ..., "Örgütlerde İntikam Niyeti Ve Affetme Eğiliminin Çalışanların Ruh Sağlıkları ile İlişkisi", *Amme İdaresi Dergisi*, 2012/45 (1), 77-97.
- Akkaş, E., A. Ömer L., vd. ..., "Örgütlerde Kurumsal Sır Ve Bir Tehdit unsuru Olarak Dedikodu", *Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri*, Saraybosna-Bosna Hersek, 2011, s. 3135-3140.
- Aktan, Coşkun Can, "Siyasal Ahlak Ve Siyasal Yozlaşma", *Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri*, ed. Coşkun Can Aktan, Hak-İş Yayınları, Ankara, 2001, 51-69.
- Akuffo, Isaac Nana, Kivipöld, Kurmet, "Influence of Leaders' Authentic Competences on Nepotism-Favouritism and Cronyism", *Management Research Review*, 2020/43 (4), 369-386.
- Albayrak, S. O., "ABD Kamu Personel Rejiminde Esnek İstihdam (At-Will Employment) Eğilimi", *Mülkiye Dergisi*, 2016/40 (2), 43-66.
- Alptekin, D., "Çelişik Duygulara Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı Sorgusu: Üniversite Gençliğinin Cinsiyet Algısına Dair Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014 (32), 203-211.

- Araslı, H., H. E. Arıcı, vd. ..., "Nepotizmin İş Tatmini Üzerine Etkisinde Prosedürel Adaletin Aracı Rolü: K.K.T.C. Otelcilik Sektörü", *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2016/5 (2), 1-20.
- Argon, T., "Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2016/24 (1), 233-250.
- Arslaner, E., G. Erol, vd. ..., "Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma", *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014 (32), 62-77.
- Asunakutlu, Tuncer, "Kayırmacılığın Temelleri: Benzerlik Ve Benzememezlik", *Yönetim Ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, ed. Ramazan Erdem, BETA Yayınları, İstanbul 2010, 41-60.
- Asunakutlu, Tuncer, Safran, Barış, "Örgütsel Çatışma Açısından Hemşericilik Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2005/7 (1), 157-176.
- Aytaç, Ömer, "Bürokratik Kayırmacılık: Enformel Bağlayıcılıkların Yönetim İlişkilerine Etkisi" *Yönetim Ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, ed. Ramazan Erdem, BETA Yayınları, İstanbul 2010, 85-110.
- Aytaç, Ömer, "Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temeli", *Yönetim Ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, ed. Ramazan Erdem, BETA Yayınları, İstanbul 2010, 3-26.
- Bayhan, V., "Demokrasi Ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj Ve Nepotizm", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 2002/6 (1), 1-13.
- Bedi, Akanksha, Schat, Aaron C.H., "Employee Revenge Against Uncivil Customers", *Journal of Services Marketing*, 2017/31 (6), 636-649.
- Bektaş, Meral, Erdem, Ramazan, "Örgütlerde İnformal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve", *AKÜ İİBF Dergisi*, 2015/17 (1), 125-139.
- Berenschot, W., "The Political Economy of Clientelism: A Comparative Study of Indonesia's Patronage Democracy", *Comparative Political Studies*, 2018/51 (12), 1563-1593.
- Biber, Murad, Kamunun Etik Çıkmazı: "Kayırmacılık", Adalet Yayınevi, Ankara 2016.
- Bolat, O. i., T. Bolat, vd. ..., "Otellerde Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2017/6 (3), 157-180.

- Büte, M., "Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011/15 (1), 383-404.
- Büte, Mustafa, Tekarslan, Erdal, "Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2010/6 (1), 1-21.
- Cheng, B., G. Guo, vd. ..., "Customer Incivility and Service Sabotage in The Hotel Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2020/32 (5), 1737-1754.
- Çalık, Abdurrahman, Naktiyok, Atılhan, "Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 2018/18 (3), 343-351.
- Çalışkan, A., E. Ö. Köroğlu, vd. ..., "Örgütsel Sessizliğin Kayırmacılığa Etkisi Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü", *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 2018/5 (8), 198-220.
- Çetinkaya, Ali Şükrü, Sanioğlu Tanış, Zehranur, "Örgütlerde Kayırmacılığın İş Yükü Algısına Etkisi: Konya Kamu Kurumları Araştırması", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2017, 607-618.
- Çetinkaya, F. F., E. Şener, vd. ..., "Aile İşletmeleri Ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma", *PESA Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, 2017/3 (4), 119-133.
- Çınar, Naim, Uztuğ, Ferruh, "Tüketicilerin Yaşadıkları Olumsuz Satın Alma Deneyimlerine Tepkileri: İntikam Mı, Misilleme Mi ?", *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2015/3 (2), 40-56.
- Çınar Altıntaş, F., "Kisiligin Algılanan Örgütsel Sabotaj Davranışları Üzerindeki Etkisi", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009/27 (1), 95-111.
- Dağlı, Tuna, Aycan, Zeynep, "Kurumlarda Kayırmacılık Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları", *Yönetim Ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, ed. Ramazan Erdem, BETA Yayınları, İstanbul 2010, 167-178.
- Dávid-Barrett, Elizabeth, Fazekas, Mihály, "Grand corruption and government change: an analysis of partisan favoritism in public procurement", *European Journal on Criminal Policy and Research*, 2019, 1-20.

- Demirel, Yavuz, Savaş, Yasemin, "Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2017/6 (1), 129-142.
- Demirel, Y., "Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşımlar", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009 (15), 115-132.
- Demirtaş, Hasan, Demirbilek, Nesip, "Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Müdüre Güvene Etkisi", *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2019/9 (17), 111-142.
- Deniz, N., A. Güner, vd. ..., "Algılanan Örgütsel Kronizm Ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Bir Kamu İdaresi Örneği", *4.Örgütsel Davranış Kongresi*, Adana-Türkiye, 2016, s. 133-141.
- Doğan, Selen, Kılıç, Selçuk, "Algılanan Örgütsel Etik İklim Ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2014/15 (1), 269-292.
- Ekinci, Bilge Timuçin, Bir İşletme Yönetim Sorunsalı Olarak Vekalet Teorisi Ve Kayırmacılık, Gece Kitaplığı, 2016.
- Erdem, B., U. Ceylan, vd. ..., "Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013/32 (2), 171-197.
- Erdem, Mustafa, Meriç, Erdal, "Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması", *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2012/2 (2), 141-154.
- Erdem, Ramazan, "Kayırmacılık Ayrımcılık", *Yönetim Ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, ed. Ramazan Erdem, BETA Yayınları, İstanbul 2010, 1-2.
- Ergün, Hüsnü, Çelik, Kazım, "Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2019, 1-21.
- Fettahlıoğlu, Ömer Okan, Demir, Sevda, "İşletme Yönetiminde Yönetimsel Pandora : Meritokrasi ve Yetenek Yönetimi", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2014/4 (1), 175-186.
- Fransızca Sözlük <<https://www.fransizcasozluk.net/>> (30.11.2019)
- Gönülaçar, Şener, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayırmacılık Kuşatması Ve Liyakatsizlik Çıkmazı", <<https://www.academia.edu/9687458>> 25.12.2019

- Gültaç, Aylin Sinem, Erigüç, Gülsün, "Geçmişten Günümüze Örgütlerde Üretkenlik Karşısı İş Davranışları: Kavramsal Bir Bakış Açısı", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2019, (36), 51-68.
- Gürbüz, Sait ve Şahin, Faruk, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe- Yöntem- Analiz, (5. Baskı), Seçkin Yayınları, Ankara 2018.
- İlhan, Süleyman, Aytaç, Ömer, "Türkiye'de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal Ve Kültürel Yapının Rolü", *Yönetim Ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, ed. Ramazan Erdem, BETA Yayınları, İstanbul 2010, 61-84.
- İlhan, Tülay, Erdem, Ramazan, "Kan Bağı Kayırmacılığı (Nepotizm)", *Yönetim Ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, ed. Ramazan Erdem, BETA Yayınları, İstanbul 2010, 135-166.
- İslam Ansiklopedisi <<https://islamansiklopedisi.org.tr/>> (16.11.2019).
- İslamoğlu, A. Hamdi ve Alınçık, Ümit, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, (5. Baskı), BETA Yayınları, İstanbul 2016.
- İşçi, E., S. Bal Taştan, vd. ..., "Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği", *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2013/1(3), 61-83.
- Jones, Robert G., Stout, Tracy, "Policing Nepotism and Cronyism Without Losing the Value of Social Connection", *Industrial and Organizational Psychology*, 2015/8 (1), 2-15.
- Karaca, M., C. Çakı, vd. ..., "Yerel Medya Çalışanlarının Örgütsel İntikam Davranışları Üzerine Nitel Bir Çalışma: Malatya Örneği", *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2017, 193-216.
- Karacaoğlu, K., M. S. Aksoy, vd. ..., "Örgütlerde Algılanan Mağduriyetin İntikam Niyetine Etkisinde İşyeri Arkadaşlığının Düzenleyici Rolü: Kayseri'de Bir İşletme Uygulaması", *İş ve İnsan Dergisi*, 2019/6 (2), 177-188.
- Karahan, Atila, Yılmaz, Hüseyin, "Nepotizm Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014 (27), 123-148.
- Kavasoğlu, İrem, Yenel, İ. Fatih, "Hakemlerin Gözünden Futbolda Kayırmacılık", *International Journal of Human Sciences*, 2018/15 (4), 2458-9489.

- Kaygısız, E. G., A. Çelik, vd. ..., "Aile İşletmelerinde Kayırmacılığın Bilgi İfşa Üzerine Etkisi: Konya İlinde Bir Araştırma", *Journal of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 2018/5 (27), 2997-3005.
- Kemikkıran, N., "Güç Mesafesi Yüksekse Eşitsizlik Mi İstenir ?", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2015/70 (2), 317-344.
- Khatri, Naresh, Tsang, Eric W. K., "Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations", *Journal of Business Ethics*, 2003/43, 289–303.
- Kim Kimdir <<http://www.kimkimdir.gen.tr/>> (05.12.2019).
- Kitapçı, İ., "Sosyal Sermayenin Kamusalılığından Sosyal Sermaye Başarısızlığına Teorik Bir Perspektif", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2017/15 (Ek Sayı 1), 78-100.
- Koç , O., "İş Yerinde İntikamcı Davranışlar ve Medea Sendromu: Türk Kamu Yönetimi Alanına İlişkin Bir Vaka Analizi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2016/14 (28), 587-610.
- Korkmaz, Esfender, vd., Türkiye'de Yolsuzluğun Sosyo-Ekonomik Nedenleri Etkileri Ve Çözüm Önerileri, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul 2001.
- Kuo, C.-C., C.-Y. Wu, vd. ..., "Supervisor Workplace Gossip and its Impact on Employees", *Journal of Managerial Psychology*, 2018/33 (1), 93-105.
- Leblebici, D., H. Yıldız, vd. ..., "Örgütsel Yaşamda Dedikodunun Algılanışı Ve Araçsallığı", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009/9 (18), 561-574.
- Lokaj, A., "Nepotism as a Negative Factor in Organization Performance", *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2015/14 (2), 9-13.
- Meriç, Erdal; Erdem , Ramazan, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 2013/19 (3), 467-498.
- Mevzuat <<https://www.mevzuat.gov.tr/>> (12.11.2019).
- Nayır, K., "Öğretmen Adaylarının Öç Alma Davranışına İlişkin Görüşleri" *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 2015/10/11, 1205-1216.

- Okçu, V., Z. Adıgüzel, vd. ..., "Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılıkla İlgili Algılarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Batman İli Örneği)", *PESA Uluslararası Araştırma Dergisi*, 2018/4 (3), 368-385.
- Oktay, Cemil, Yükselen İstemler Karşısında Türk Siyasal Sistemi Ve Kamu Bürokrasisi, T.C. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, İstanbul 1983.
- Özdevecioğlu, Mahmut; Aksoy, M. Suat, "Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005/6 (1), 95-109.
- Özer, Niyazi, Çağlayan, Zeynep Asya, "Öğretmenlerin Müdürlerine Duydukları Güven ve Kronizm Algıları Arasındaki İlişki", *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2016/3 (5), 18-27.
- Özeren, E., A. Arslan, vd. ..., "İKY Uygulamalarının İşe Adanmışlık Ve İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Adalet Algısının Aracı, Kayırmacılığın Düzenleyici Rolü", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2019, 211-228.
- Özkanan, Arzu, Erdem, Ramazan, "Yönetim Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014 (20), 179-206.
- Özkanan, Arzu, Erdem, Ramazan, "Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma", *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015/2 (4), 7-28.
- Özler, H., D. Ergun Özler, vd. ..., "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2007 (17), 437-450.
- Özsemerci, Kemal, Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri, T.C. Sayıştay Başkanlığı Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara 2013.
- Özüren, Ümit, Paksoy, Mahmut, "İşgörenlerin Nepotizm Algılarının Örgütsel Muhalefet Tutumları Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da Çorap Sanayi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2019 (41), 210-219.
- Polat, Soner, Kazak, Ender, "Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki", *Kuram ve*

- Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 2014/20 (1), 71-92.
- Polatcı, Sema, Özçalık, Fatih, "Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İle Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Etkileşiminde Pozitif Ve Negatif Duygusallığın Aracılık Etkisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015/17 (2), 215-234.
- Ravetti, C., M. Sarr, "Discrimination and Favouritism Among Workers: Union Membership and Ethnic Identity", 2017, 1-63.
- Safina, D., "Favouritism and Nepotism in an Organization: Causes and Effects", *Procedia Economics and Finance*, 2015/23, 630-634.
- Seçer, İsmail, SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi Analiz Raporlaştırma, (2. Baskı), Anı Yayıncılık, Ankara 2015.
- Sesli Sözlük <<https://www.seslisozluk.net/>> (15.11.2019)
- Sezici, Emre, Yıldız, Bora, "Algılanılan Örgütsel Kronizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İstihdam Edilebilirlik Algısının Aracı Rolü", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2017/18 (1), 56-74.
- Shaheen, S., S. Bashir, vd. ..., "Examining Organizational Cronyism as an Antecedent of Workplace Deviance in Public Sector Organizations", *Public Personnel Management*, 2017/46 (3), 308-323.
- Shaheen, S., M. W. Bari, vd. ..., "Organizational Cronyism as an Antecedent of Ingratiation: Mediating Role of Relational Psychological Contract", *Frontiers in Psychology*, 2019/10, 1-11.
- Sipahi, Hakan, Kartal, Yasin, "Nepotizmin Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi", *İş 'te Davranış Dergisi*, 2018/3 (2), 109-118.
- Solmaz, B., "Söylenti Ve Dedikodu Yönetimi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2006 (16), 563-575.
- Sökmen, A., G. Kenek, vd. ..., "Etik Liderlik Ve Üretkenlik Karşısı İş Davranışı İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü", *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 2019/54 (4), 1568-1582.
- Şantaş, F., G. Şantaş, vd. ..., "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Kronizm ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2018/13 (3), 37-54.

- Şantaş, G., M. Akbolat, vd. ..., "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Affetme Ve Örgütsel Dedikodunun İntikam Niyeti Üzerindeki Etkisi", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2019 (36), 131-148.
- Şener, Emine, Örgütsel İntikam, BETA Yayıncılık, İstanbul 2015.
- Tarkan, Günyüz, Tepeci, Mustafa, "Örgütsel Adalet ve Yönetimde Merkezileşmenin Çalışan Hırsızlığına Etkileri: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrenci Algılamaları Üzerine Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2006/17 (2), 137-152.
- Taşkın, P., "Eğitim Örgütlerinde İstismarcı Yönetim ve Örgütsel Öç Alma Davranışı Arasındaki İlişki", *Yaşadıkça Eğitim*, 2019/33 (1), 85-99.
- Tatarlar, Ceren Deniz, Güneri Çangarlı, Burcu, "İntikam mı Affetme mi? Örgütsel Yaşamda Çok Bilinmeyenli Bir Denklem", *Ege Akademik Bakış*, 2018/18 (4), 591-603.
- Tian, Q.-t., Y. Song, vd. ..., "Workplace Gossip and Frontline Employees' Proactive Service Performance", *The Service Industries Journal*, 2019/39 (1), 25-42.
- Tunçbilek, Mehmet Murat, Akkuş, Adil, "Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2017 (3), 169-197.
- Turhan, Muhammed, Erol, Yusuf Celal, "Öğretmen Görüşlerine Göre Eğitim Örgütlerinde Kronizm, Sessizlik ve Sinizm Arasındaki İlişki", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2019, 1-16.
- Türk Dil Kurumu <<http://www.tdk.gov.tr/>> (13.12.2019)
- Tytko, A., M. Smokovych, vd. ..., "Nepotism, Favoritism and Cronyism as a Source of Conflict of Interest: Corruption or Not?", *Amazonia Investiga*, 2020/9 (29), 163-169.
- Uncu, Fulya, Şalvarcı Türel, Nesrin, "Küçük Ve Orta Büyüklükteki Hizmet İşletmelerinde Kayırmacılık Algısı: Isparta İli Örneği", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2017/9 (22), 524-541.
- Usta, I., S. Karalar, vd. ..., "Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütlerde İntikam Niyeti Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2019/9 (2), 535-557.

- Usta, M., A. Kaya, vd. ..., "Örgütsel Dedikodu Yönetimi", *Harran Maarif Dergisi*, 2018/3 (2), 1-13.
- Uysal, H., "Çalışanlarda İşe Yabancılaşmanın Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisi", *Business & Management Studies: An International Journal*, 2018/6 (4), 1434-1454.
- Uz, A., "Anayasal Bir Hak Olarak Kamu Hizmetine Girme Hakkı ve Liyakat İlkesi", *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2011/2 (1), 59-94.
- Vanhanen, T., "Domestic Ethnic Conflict and Ethnic Nepotism: A Comparative Analysis", *Journal of Peace Research*, 1999/36 (1), 55-73.
- Vveinhardt, Jolita, Sroka, Włodzimierz, "Nepotism and Favouritism in Polish and Lithuanian Organizations: The Context of Organisational Microclimate", *Sustainability*, 2020, 1-23.
- Yalçın, İ., A. Bayram, vd. ..., "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sabotaja Etkilerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma", *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2019/12 (2), 252-263.
- Yıldırım, M., "Algılanan Mağduriyet, Örgütsel İntikam Niyeti Ve Affetme Eğilimi Üzerine Kavramsal Bir Araştırma", *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 2019/54 (1), 514-530.
- Yıldırım, M., "Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm Ve Meritokrasi", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013/11 (2), 353-380.
- Yıldız, G., "İstisnai Memurluk Kavramının Kayırmacılık ile İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2017/19 (3), 1045-1061.
- Yıldız, G., "Siyaset Sosyolojisi Boyutuyla Türkiye'de Siyasal Kayırmacılık", *Akademik Bakış Dergisi* 2017 (62), 429-439.
- Yılmaz, Abdullah, Kılavuz, Raci, "Türk Kamu Bürokrasisinin İşlemsel Sorunları Üzerine Notlar", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2002/3 (2), 17-31.
- Yılmaz, Ö. D., "Algılanan Mağduriyetin Affetme Eğilimi Ve İntikam Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *AKÜ İİBF Dergisi*, 2014/16 (1), 87-105.

- Yusof, S., and Puteh, F. (2017). "Favoritism and Job Performance in Family-Owned Business: Effect of Leadership Style", *International Social Sciences Academic Conference (ISSAC)*, Jakarta: MNMF Publisher, 2017, s. 18-23.
- Yücekaya, Polat, Nepotizmin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi, Gazi Kitabevi, Ankara 2019.
- Yücel, İlhami, Özkalan, Sena, "Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm", *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012/5 (2), 247-276.
- Zdaniuk, Agnes, Bobocel, D. Ramona, "Vertical Individualism and Injustice: The Self-Restorative Function of Revenge", *European Journal of Social Psychology*, 2012/42, 640–651.



EKLER

ANKET FORMU

Değerli katılımcı, bu anket bilimsel bir araştırma için hazırlanmıştır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen **bilimsel amaçlı kullanılacak ve gizli tutulacaktır**. Lütfen ankete **isminizi yazmayınız**. Çalışmaya göstereceğiniz ilgi ve katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Yaşınız:	☐ 18-25	☐ 26-30	☐ 31-35	☐ 36-40	☐ 41-45	☐ 46-50	☐ 51-55	☐ 56 yaş ve üzeri
Cinsiyetiniz:	☐ Kadın	☐ Erkek	Medeni Durumunuz:		☐ Evli	☐ Bekâr		
Eğitiminiz:	☐ İlk ve Ortaöğretim	☐ Lise	☐ Ön Lisans	☐ Lisans	☐ Yüksek Lisans	☐ Doktora		
Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışmaktasınız:	☐ 0-5 yıl	☐ 6-10 yıl	☐ 11-15 yıl	☐ 16-20 yıl	☐ 21 yıl ve üzeri			
Toplam Çalışma Süreniz:	☐ 0-5 yıl	☐ 6-10 yıl	☐ 11-15 yıl	☐ 16-20 yıl	☐ 21-25 yıl	☐ 26 yıl ve üzeri		
Kurumdaki Pozisyonunuz:				Kurumdaki Biriminiz:				

(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
İş yerimde bana yapılan kötülüklerin karşılığını ödetirim.				
İş yerimde bana kötülük yapanın başına kötü bir olay gelmesini isterim.				
İş yerimde bana haksızlık yapanın hak ettiğini bulmasını isterim.				
İş yerimde benimle uğraşandan öcümü alırım.				
İş yerimde bana kötülük yapanın mutsuz ve üzüntülü olmasını isterim.				
İş yerimde gerçekleştirilen terfilerde, akraba kayırmacılığı yapılır.				
İş yerimde gerçekleştirilen terfilerde, eş-dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılır.				
İş yerimde gerçekleştirilen terfilerde, siyasi ve politik ayrımcılık yapılır.				
İş yerimde ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin öncelikli tercihleri akrabalarıdır.				
İş yerimde ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin öncelikli tercihleri eş-dost ve arkadaşlarıdır.				
İş yerimde ne kadar başarılı olursam olayım yöneticilerin öncelikli tercihleri siyasi ve politik olarak tanıdıklarıdır.				
İş yerimde çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus akrabalıktır.				
İş yerimde çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus dostluk ve arkadaşlıktır.				
İş yerimde çalışanların terfi ettirilmesinde öncelikli olarak dikkat edilecek husus siyasi ve politik görüştür.				
İş yerimde en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin akrabalarıdır.				
İş yerimde en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin dost ve arkadaşlarıdır.				
İş yerimde en kolay terfi alanlar kurum yöneticilerinin siyasi ve politik olarak tanıdıklarıdır.				
İş yerimde gerçekleştirilen işlemlerde akraba kayırmacılığı yapılır.				
İş yerimde gerçekleştirilen işlemlerde dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılır.				
İş yerimde gerçekleştirilen işlemlerde siyasi ve politik kayırmacılık yapılır.				
İş yerimde diğer çalışanlardan itibar görebilmenin bir yolu da yöneticilerin akrabası olmaktır.				
İş yerimde diğer çalışanlardan itibar görebilmenin bir yolu da yöneticilerin dostu veya arkadaşı olmaktır.				
İş yerimde diğer çalışanlardan itibar görebilmenin bir yolu da yöneticilerin siyasi ve politik olarak tanıdığı olmaktır.				
İş yerimde yöneticilerin akrabalarından çekinirim.				
İş yerimde yöneticilerin dost ve arkadaşlarından çekinirim.				
İş yerimde yöneticilerin siyasi ve politik olarak tanıdıklarından çekinirim.				
İş yerimin kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticilerin akrabası olmam gerekir.				
İş yerimin kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticilerin dostu veya arkadaşı olmam gerekir.				
İş yerimin kaynaklarını daha rahat kullanabilmem için yöneticilerle siyasi veya politik bir bağının olması gerekir.				
İş yerimde yetki devri akrabalık bağı temel alınarak yapılır.				
İş yerimde yetki devri dostluk ve arkadaşlık bağı temel alınarak yapılır.				
İş yerimde yetki devri siyasi ve politik bağ temel alınarak yapılır.				
İş yerimde bir çalışanın işten çıkarılmaması ya da ceza almaması için yöneticilerin akrabası olması gerekir.				
İş yerimde bir çalışanın işten çıkarılmaması ya da ceza almaması için yöneticilerin dostu ya da arkadaşı olması gerekir.				
İş yerimde bir çalışanın işten çıkarılmaması ya da ceza almaması için yöneticilerin siyasi veya politik bir tanıdığı olması gerekir.				
İş yerimde eleman alımında akraba kayırmacılığı yapılır.				
İş yerimde eleman alımında dost ve arkadaş kayırmacılığı yapılır.				

İş yerimde eleman alımında siyasi ve politik kayırmacılık yapılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İş yerimde eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticilerin akrabası olmak gerekir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İş yerimde eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticilerin dostu ya da arkadaşı olmak gerekir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İş yerimde eleman alım sürecinde zorluk yaşamamak için yöneticilerin siyasi veya politik olarak tanıdığı olmak gerekir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İş yerimde eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile akraba kayırmacılığı yapılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İş yerimde eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile dostluk ve arkadaşlık kayırmacılığı yapılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İş yerimde eleman alım sürecinde kurum dışından gelen referanslar ile siyasi ve politik kayırmacılık yapılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

