

ÇALIŞMA YAŞAMINDA DAVRANIŞ:

GÜNCEL
YAKLAŞIMLAR



Umuttepe Yayın No: 238
İşletme Ekonomi Dizisi: 93

Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar

4. Baskı: Mart 2018

ISBN: 978-605-2012-51-2

© Umuttepe Yayınları *Bu kitabın her türlü yayın hakkı Umuttepe Yayınları'na aittir. Yayınevinin yazılı izni olmadan, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.

Yayın Yönetmeni: Mustafa Bulut

Sayfa Tasarımı: Çelebi Şenel

Kapak Tasarımı: Mithat Kara

Baskı-Cilt: Yazın Basın Yayın Matbaacılık Trz. Tic. Ltd. Şti.

Çevre Sanayi Sitesi B Blok No: 38-40-42-44

İkitelli-Başakşehir-İstanbul Tel: 0 212 565 01 22 Sertifika No: 12028

Umuttepe Yayınları®

Kadıköy Mahallesi Ziya Gökalp Cad. No: 56/A

İzmit-Kocaeli

Tel: (0262) 359 10 60 Tel: (0262) 332 35 49

Fax: (0262) 323 18 58

www.umuttepeyayinlari.com

e-posta: bilgi@umuttepeyayinlari.com

ÇALIŞMA YAŞAMINDA DAVRANIŞ:
GÜNCEL
YAKLAŞIMLAR

Editörler:

Aşkın KESER
Gözde YILMAZ
Senay YÜRÜR

*“Bize bilgi yükleyen vefakar hocalarımıza
ve değerli öğrencilerimize”*

EDİTÖRLER:

Aşkın KESER & Gözde YILMAZ & Senay YÜRÜR

YAZARLAR:*

Burcu KÜMBÜL GÜLER, Dokuz Eylül Üniversitesi
Özlem ÇAKIR, Dokuz Eylül Üniversitesi
Ayşe Aytül ÖZDEMİR, Anadolu Üniversitesi
Serpil AYTAÇ, Uludağ Üniversitesi
Sema POLATÇI, Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Aşkın KESER, Uludağ Üniversitesi
Gözde YILMAZ, Marmara Üniversitesi
Şebnem SEÇER, Dokuz Eylül Üniversitesi
Selver YILDIZ BAĞDOĞAN, Uludağ Üniversitesi
Şevki ÖZGENER, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Ahmet TANÇ, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Seher ULU, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Serap ÖZEN, Muğla Üniversitesi
Senay YÜRÜR, Yalova Üniversitesi
S. Arzu WASTI, Sabancı Üniversitesi
Ömer Faruk İŞCAN, Atatürk Üniversitesi
Canan Nur KARABEY, Atatürk Üniversitesi
Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK, Ankara Üniversitesi
Başak KICIR, Kocaeli Üniversitesi
Barış SEÇER, Dokuz Eylül Üniversitesi
Ela ÜNLER, Bahçeşehir Üniversitesi
Korhan KARACAOĞLU, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Birgül ÇİFTÇİ, Muğla Üniversitesi
Ülviye TÜFEKÇİ, Uludağ Üniversitesi
Pınar ÜNSAL, İstanbul Üniversitesi

* Yazarlar kitaptaki bölüm sırasına göre sıralanmıştır.

Dr. BURCU KÜMBÜL GÜLER

Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı'nda Doçent olarak görev yapmaktadır. Burcu Kümbül GÜLER'in ilgi alanları: "Çalışma Psikolojisi", "İş Sağlığı Psikolojisi", "Pozitif Çalışma Psikolojisi", "Pozitif Psikolojik Sermaye" ve "Sosyal Girişimcilik" konularını kapsamaktadır.

E-posta: burcu.kumbul@deu.edu.tr

Dr. ÖZLEM ÇAKIR

Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı'nda Profesör olarak görev yapmaktadır. Özlem ÇAKIR'ın ilgi alanları: "İş ve Özel Yaşam Dengesi", "İş Güvencesizliği", "Emeklilik Psikolojisi", "Kadın Çalışmaları", "İşe ve Örgüte Bağlılık", "Sendikal Bağlılık" ve "Grev Psikolojisi" konularını kapsamaktadır.

E-posta: ozlem.cakir@deu.edu.tr

Dr. AYTÜL AYŞE CENGİZ

Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı'nda Doçent olarak görev yapmaktadır. Aytül Ayşe CENGİZ'in ilgi alanları: "Liderlik", "Benlik Kurgusu", "Yaşam Tatmini", "Duygulanım", "Sosyal Sermaye", "Kadın ve Girişimcilik" konularını kapsamaktadır.

E-posta: aacengiz@anadolu.edu.tr

Dr. SERPİL AYTAÇ

Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı'nda Profesör olarak görev yapmaktadır. Serpil AYTAÇ'ın ilgi alanları: "Kariyer Planlaması", "Sosyal Psikoloji", "Toplumsal Cinsiyet", "Çalışan Kadınlar ve Sorunları", "Üniversite Gençliği", "İş Stresi", "İş Motivasyonu", "Psikolojik Taciz", "İşyeri Şiddeti", "Suç Psikolojisi", "Örgütsel Davranış", "Çalışma-İş-Endüstri Psikolojisi" ve "Makro Ergonomi" konularını kapsamaktadır.

E-posta: saytac@uludag.edu.tr

Dr. SEMA POLATCI

Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Doçent olarak görev yapmaktadır. Sema POLATCI'nın ilgi alanları: "Tükenmişlik", "İş Aile Yayılımı", "Pozitif Psikoloji", "Psikolojik Sermaye", "Örgütsel ve Sosyal Destek", "Örgüt Sağlığı", "İş Güvencesizliği" ve "Liderlik Tarzları" konularını kapsamaktadır.

E-posta: sema.polatci@gop.edu.tr

Dr. AŞKIN KESER

Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı'nda Profesör olarak görev yapmaktadır. Aşkın KESER'in ilgi alanları: "Çalışma Yaşamında Motivasyon", "İş Tatmini", "Yaşam Tatmini", "Tükenmişlik", "İşten Ayrılma Niyeti", "Mobbing", "İş Güvencesizliği", "Pozitif Psikoloji" ve "Çalışma Değerleri" konularını kapsamaktadır.

E-posta: askin@uludag.edu.tr

Dr. GÖZDE YILMAZ

Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümünde Doçent olarak görev yapmaktadır. Gözde Yılmaz'ın ilgi alanları: "Kişilerarası İletişim", "İstihdam Edilebilirlik" ve "İzlenim Yönetimi" konularını kapsamaktadır.

E-posta: gozde.yilmaz@marmara.edu.tr

Dr. H. ŞEBNEM SEÇER

Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Yönetim ve Çalışma Sosyolojisi Anabilim Dalında Doçent olarak görev yapmaktadır. Şebnem SEÇER'in ilgi alanları: "Duygusal Emek", "Çalışma Yaşamında Kadın", "Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık", "Çalışan Anneler", "Çalışan Babalar", "Çalışma Yaşamında Zaman" ve "Çalışma Zamanı Kültürü" konularını kapsamaktadır.

E-posta: sebnem.secer@deu.edu.tr

Dr. SELVER YILDIZ BAĞDOĞAN

Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalında yardımcı doçent olarak görev yapmaktadır. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN'ın ilgi alanları: "İşyerinde Kişilik", "İşyerinde Psikolojik Taciz", "İşyerinde Suç", "Örgütsel Bağlılık", "Yaşlı Çalışanlar" ve "Çalışma Yaşamında İletişim" konularını kapsamaktadır.

E-posta: syildiz@uludag.edu.tr

Dr. ŞEVKİ ÖZGENER

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Profesör olarak görev yapmaktadır. Şevki ÖZGENER'in ilgi alanları: "Etik Felsefesi", "İş Etiği", "Sosyal Sorumluluk", "Farklılıkların Yönetimi", "Örgüt Teorisi", "Örgütsel Davranış", "Davranış Bilimleri", "İnsan Kaynakları Yönetimi", "Kalite Yönetimi", "Teknoloji İnkübatörleri", "Örgütsel Sinizm", "Müşteri İlişkileri Yönetimi", "Bilgi Yönetimi", Girişimcilik" ve "Küçük İşletme Yönetimi" konularını kapsamaktadır.

E-posta: sozgener@nevsehir.edu.tr

Dr. AHMET TANÇ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Muhasebe-Finansman Anabilim Dalında Doçent olarak görev yapmaktadır. Ahmet TANÇ'ın ilgi alanları: "İç Kontrol", "İç Denetim", "Bağımsız Denetim", "Hile Denetimi", "Çevre Denetimi", "Finansal Raporlama Standartları", "Kamu Gözetimi" ve "Sürdürülebilirlik konularını kapsamaktadır.

E-posta: atanc@nevsehir.edu.tr

Arş. Gör. SEHER ULU

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır. Seher ULU'nun ilgi alanları: "Duygusal ve Sosyal Yeterlikler", "Algılanan Dışsal Prestij", "Presenteizm", "Girişimcilik Etiği", "Örgütsel Hizmet Odaklılık", "Örgütsel Davranış", "Psikolojik Sermaye", "Kişi-Çevre Uyumu" ve "İşgücü Piyasalarında Ayrımcılık" konularını kapsamaktadır.

E-posta: seherulu@nevsehir.edu.tr

Dr. SERAP ÖZEN

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı'nda Doçent olarak görev yapmaktadır. Serap ÖZEN'in ilgi alanları: "Çalışma Yaşamında İnsan İlişkileri", "İşyeri Şiddeti", "İş-Aile Yaşamı Dengesi", "Psikolojik Şiddet", "Yaşlı Çalışanlar" ve "İnsan Kaynakları Yönetimi" konularını kapsamaktadır.

E-posta: serapozen@mu.edu.tr

Dr. SENAY YÜRÜR

Yalova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Doçent olarak görev yapmaktadır. Senay YÜRÜR'ün ilgi alanları: "Örgütsel Adalet", "Örgütsel Sessizlik", "Duygusal Emek" konularını kapsamaktadır.

E-posta: senay.yurur@yalova.edu.tr

Dr. S. ARZU WASTİ

Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi'nde Profesör olarak görev yapmaktadır. S. Arzu WASTİ'nin ilgi alanları: "Örgütsel Davranış Konularında Kültürel Farklılıklar", "Çalışan Bağlılığı" ve "Örgütsel Güven" konularını kapsamaktadır.

E-posta: awasti@sabanciuniv.edu

Dr. ÖMER FARUK İŞCAN

Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Profesör olarak görev yapmaktadır. Ömer Faruk İŞCAN'ın ilgi alanları: "Liderlik", "Örgüt Kültürü", "Girişimcilik", "Örgütsel Bağlılık", "Örgütsel Vatandaşlık", "Örgütsel Adalet" ve "Örgütsel Siyaset" konularını kapsamaktadır.

E-posta: oiscan@atauni.edu.tr

Dr. CANAN NUR KARABEY

Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Doçent olarak görev yapmaktadır. Canan Nur KARABEY'in ilgi alanları: "Örgüt İklimi", "Örgütsel Özdeşleşme", "Örgütsel İmaj", "Örgütsel Vatandaşlık" ve "Tükenmişlik" konularını kapsamaktadır.

E-posta: ckarabey@atauni.edu.tr

Dr. HAYAT EBRU ERDOST ÇOLAK

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü'nde Doçent olarak görev yapmaktadır. Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK'ın ilgi alanları; "İşgören Davranışlarını Yönlendiren Etmenler", "Kültürün Örgütsel Davranışa ve Yapıya Etkileri", "Çalışma Sosyolojisi" konularını kapsamaktadır.

E-posta: erdost@politics.ankara.edu.tr

Dr. BAŞAK KICIR

Kocaeli Üniversitesi Mediko Sosyal Merkezi'nde Psikolog olarak görev yapmaktadır. Başak KICIR'ın ilgi alanları: "Psikopatoloji", "Çalışma Psikolojisi", "İşsizlik Kaygısı", "İş- İş Dışı Yaşam Dengesi" ve "Eviden Çalışma" konularını kapsamaktadır.

E-posta: basak.kicir@kocaeli.edu.tr

Dr. BARIŞ SEÇER

Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı'nda Doçent olarak görev yapmaktadır. Barış SEÇER'in ilgi alanları: "İş Güvencesizliği", "İstihdam Edilebilirlik", "Eksik İstihdam", "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları", "Büyük Veri" ve "Endüstri 4.0" konularını kapsamaktadır.

E-posta: baris.secer@deu.edu.tr

Dr. ELA ÜNLER

Bahçeşehir Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümünde doçent olarak görev yapmaktadır. Ela ÜNLER'in çalışma alanları: "Örgüte Bağlılık", "Örgütsel Adalet", İş Tutumları", "Çalışan Sesi" ve "Liderlik" konularını kapsamaktadır.

E-posta: ela.unler@eas.bau.edu.tr

Dr. KORHAN KARACAOĞLU

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Doçent olarak görev yapmaktadır. Korhan KARACAOĞLU'nun ilgi alanları: "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü", "Girişimcilik", "Örgütsel Sinizm", "Nepotizm", "Mobbing" ve "İş Güvencesizliği" konularını kapsamaktadır.

E-posta: kkaracaoglu@nevsehir.edu.tr

Dr. BİRGÜL ÇİFTÇİ

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı'nda Profesör olarak görev yapmaktadır. Birgül ÇİFTÇİ'nin ilgi alanları; "Örgütsel ve Mesleki Etik", "İşte Var ol(ama)ma", "Sanal Çalışma", "Gönüllü Çalışma", "İhbarcılık", "Çalışma Yaşamında Ayrımcılık" ve "Postmodern Örgütler" konularını kapsamaktadır.

E-posta: birgul@mu.edu.tr

Arş. Gör. ULVİYE TÜFEKÇİ

Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı'nda Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır. Ulviye TÜFEKÇİ'nin ilgi alanları: "Örgütsel Bağlılık", "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları", "Tükenmişlik", "İş Stresi" ve "İşten Ayrılma Niyeti" konularını kapsamaktadır.

E-posta: utufekci@uludag.edu.tr

Dr. PINAR ÜNSAL

İstanbul Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümünde Doçent olarak görev yapmaktadır. Pınar ÜNSAL'ın ilgi alanları: "İş Stresi", "Kişilik", "Personel Seçim Mülakatları" konularını kapsamaktadır.

E-posta: pinsal@istanbul.edu.tr

DÖRDÜNCÜ BASKIYA ÖNSÖZ

Çalışma yaşamındaki birey ve grupların tutum, algı, davranış ve duygularını anlamaya ve açıklamaya çalışan örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi alanına katkı sağlamayı amaçlayan kitabımızın dördüncü baskısına önsöz yazmak bizleri mutlu etmektedir. Konuyla ilgili lisansüstü öğrenciler ve akademisyenler başta olmak üzere, iş dünyasından profesyonellere ulaşmayı hedeflediğimiz bu kitabın gördüğü ilgi, daha iyisini yapmak konusunda bizlere güç vermiştir. Bu motivasyonla kitabın bölüm sayısı, bölümlerin içeriği ve güncelliği ile ilgili pek çok yeniliğe yer verdiğimiz bu baskının alan yazına daha çok katkı sağlamasını ümit etmekteyiz.

Kitabın dördüncü baskısında yer alan yeniliklerden ilki, tüm bölümlerin yazarlarımız tarafından gözden geçirilerek güncellenmiş olmasının yanında, çok sayıda yeni bölüm eklenerek yeni yazarlar aramıza katılmıştır. Kitabı üçüncü baskısının yapıldığı 2015 yılından bu yana ulusal ve uluslararası yazında ilgi gören güncel konuların, konunun uzman araştırmacıları tarafından yazılmasıyla birlikte, kitabın içeriği oldukça zenginleşmiştir. Bu kapsamda kitaba eklenen konular aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Mutluluk Sarmalındaki Örgütlerde Çalışanların İyi Oluşunun Açılımı ve İzdüşümü
Psikolojik Güvenlik
İş Aile Yayılımı
Algılanan Örgütsel Destek: Öncülleri ve Sonuçları
Örgütsel Sinizm
Örgütlerde Sessizlik
Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi

Örgütlerde Nepotizm

İşte Var Ol(Ama)Ma (Presenteeism)

Son olarak 4. Baskının en önemli yeniliklerinden biri de, her bölüme konuya ilişkin ölçüm araçlarının eklenmiş olmasıdır. Böylece, araştırmacılara konu hakkında etraflıca bilgi edinmelerinin yanı sıra, Türkiye’de daha önce kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklere ulaşması olanağı da sağlanması hedeflenmiştir.

Türkiye’deki örgütsel davranış/çalışma psikolojisi yazınının bilimsel niteliğine katkı sağlamak amacını taşıyan kitabımıza, bölüm yazarak değerli katkılar sağlayan tüm yazarlarımıza şükranlarımızı sunarken, tüm meslektaşlarımıza katkıları için teşekkürü bir borç biliriz.

Prof. Dr. Aşkın KESER
Doç. Dr. Gözde YILMAZ
Doç. Dr. Senay YÜRÜR

İÇİNDEKİLER

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE: TANIMI, BİLEŞENLERİ VE YÖNETİMİ.....	15
<i>Burcu KÜMBÜL GÜLER</i>	
ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK VE ÇALIŞMA YAŞAMI.....	39
<i>Özlem ÇAKIR</i>	
MUTLULUK SARMALINDAKİ ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN İYİ OLUŞUNUN AÇILIMI VE İZDÜŞÜMÜ.....	57
<i>Aytül Ayşe CENGİZ</i>	
PSİKOLOJİK GÜVENLİK	79
<i>Serpil AYTAÇ</i>	
İŞ AİLE YAYILIMI	99
<i>Sema POLATCI</i>	
İŞE BAĞLANMA.....	127
<i>Aşkın KESER - Gözde YILMAZ</i>	
DUYGULARIN ÖRGÜT TARAFINDAN YÖNETİLMESİ: DUYGUSAL EMEK - TEORİK YAKLAŞIMLAR, İŞLEYİŞ VE SONUÇLARI -.....	147
<i>H. Şebnem SEÇER</i>	
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK: ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI	177
<i>Selver YILDIZ BAĞDOĞAN</i>	
ÇALIŞMA YAŞAMINDA SORUN BİLDİRME SİSTEMİ (WHISTLEBLOWING SYSTEM)	193
<i>Şevki ÖZGENER - Ahmet TANÇ - Seher ULU</i>	
İŞYERİNDE PSİKOLOJİK ŞİDDET.....	219
<i>Serap ÖZEN</i>	
ÖRGÜTSEL ADALET	243
<i>Senay YÜRÜR</i>	

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, ODAKLARI, ÖNCÜL VE SONUÇLARI.....	275
<i>S. Arzu WASTI</i>	
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	295
<i>Ömer Faruk İŞCAN - Canan Nur KARABEY</i>	
ÖRGÜTSEL SİNİZM.....	317
<i>Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK</i>	
ÖRGÜTLERDE SESSİZLİK	341
<i>Başak KICIR</i>	
ÖRGÜTLERDE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI: BELİRLEYİCİLERİ VE ÖNLENMESİ	363
<i>Barış SEÇER - H. Şebnem SEÇER</i>	
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	395
<i>Ela ÜNLER</i>	
ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA.....	429
<i>Senay YÜRÜR</i>	
ÖRGÜTLERDE DEDİKODU VE SÖYLENTİ	455
<i>Gözde YILMAZ</i>	
ÖRGÜTLERDE NEPOTİZM	479
<i>Korhan KARACAOĞLU</i>	
İŞTE VAR OL(AMA)MA (PRESENTEEISM)	517
<i>Birgül ÇİFTCİ</i>	
İŞ GÜVENCESİZLİĞİ: TÜRLERİ, BAŞA ÇIKMA SÜRECİ, BELİRLEYİCİLERİ VE SONUÇLARI.....	553
<i>Barış SEÇER</i>	
İÇSEL İŞTEN AYRILMA	585
<i>Barış SEÇER</i>	
TÜKENMİŞLİK SENDROMU.....	595
<i>Aşkın KESER - Ülviye TÜFEKÇİ</i>	
İŞ STRESİ ALGISI VE BAŞAÇIKMADA BİREYSEL FARKLILIKLARIN ROLÜ	613
<i>Pınar ÜNSAL</i>	
ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİĞİN ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YANSIMASI	637
<i>Burcu KÜMBÜL GÜLER</i>	

ÖRGÜTLERDE NEPOTİZM

Korhan KARACAOĞLU¹

1. GİRİŞ

Nepotizm insanın olduğu örgütlerde yaygın gözlenen bir olgudur. Tüm dünyada yaygın olan nepotizm toplumdaki her birim gibi örgütlerde de kendine uygulama alanı bulmaktadır. Bireylerin güç, mevki veya nüfuz sahibi olduklarında, liyakati göz önünde bulundurmaksızın akrabalarının lehine ayrımcı uygulamalar yapması anlamına gelen nepotizm kayırmacılığın bir türünü oluşturmaktadır.

Nepotizmin ilgili alanyazında örgütler açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğuran bir olgu olarak ele alındığı görülmektedir. Amerika'daki yaklaşık 1500 firma ve akademisyenin üyesi olduğu Aile Şirketleri Enstitüsünün web sayfasında aile şirketlerinin dünya çapındaki işletme organizasyonlarının en baskın şekli olduğu ifade edilmektedir. Araştırma verileri ile ispatlanmamış olmasına rağmen, aile bağlarının örgütlerin davranışlarında büyük bir belirleyici olduğunu iddia etmek zor değildir. Örneğin, geçen yüzyılın en başarılı işletme örneklerinden biri olan Walmart'ın çoğunluk hisseleri kurucu akrabalara aittir. Bu şekilde organizasyon ve ailevi ilişkilerin entegrasyon içinde olduğu başka işletme örnekleri bulmak da güç olmayacaktır (Bellow, 2003).

Endüstri ve örgüt psikolojisinin başlıca amacının bilimsel psikoloji perspektifinden işyerinde insan davranışını ortaya koymak olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu konuda çok az tanımlayıcı çalışmanın bulunduğu kayda değer bir durumdur. PsychInfo web sitesi üzerinde yapılan “nepotizm ve örgütler” konu başlıklı taramada bazıları hayvan davranışları üzerinde olmak üzere toplam 27 adet çalışmaya ulaşılmaktadır. Bunlar içinde endüstri ve örgüt psikolojisi kapsamında konuyu inceleyen en önemli çalışmalar Werbal ve Hames (1996) ve Kets de Vries'e (1993) aittir. Daha geniş çaplı yapılan örgütsel

¹ Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

çalışmaların konuyu sosyal sermaye şemsiye kavramı adı altında ele aldıkları tespit edilmiştir.

Bu bölümde konu ile ilgili literatüre bakıldığında genellikle insan kaynakları yönelimli çalışmaların çoğunluğunda işe ilişkin alınan kararlarda nepotizme yönelik örtülü bir olumsuz ön yargının bulunduğu altı çizilmiştir. Ayrıca nepotizmin örgütlerde endüstri ve örgüt psikolojisi bakış açısı ile Werbal ve Hames (1996) Kets de Vries'e (1993) ve Bellow'un (2003) bakış açısı kapsamında psikolojik bir fenomenseti olarak iyi ve kötü yönleri ile birlikte incelendiği görülmüştür. Bazı olumlu etkileri olmakla birlikte daha çok olumsuz etkileri ile gündeme gelen nepotizmin, örgüt çalışanlarının örgütle ilgili algılarını önemli ölçüde etkilediği bilinen bir gerçektir.

Bu bölümde örgütlerde nepotizm konusu, teorik olarak olumlu ve olumsuz yönlerine değinilmek suretiyle hem geleneksel hem de modern bakış açısından ele alınmaya çalışılmıştır. Bölümde alt başlıklar itibari ile nepotizmin tanımına, kuramsal temellerine, benzer kavramlarla olan ilişkisine, çeşitlerine, avantaj ve dezavantajlarına, örgütlerde ortaya çıkış biçimlerine, öncüllerine, sonuçlarına, nasıl yönetilebileceğine ve ölçülebileceğine yer verilmiştir

2. NEPOTİZMİN TANIMI

Nepotizm organizasyonlarda hem yaygın gözlenen bir fenomen hem de sosyal ve psikolojik süreçlerin potansiyel olarak altında yatan bir kavram olarak tanımlanabilir. Gözlenen bir fenomen olarak yaygın anlamı ve popüler tanımları ile başlamak yerinde olacaktır. Kavramın Oxford İngilizce Sözlükteki (2011) tanımında “nepos” kelimesinden türediği ve erken dönem Hristiyan piskoposlarının akrabalarını üst düzey pozisyonlara atamaları anlamına geldiği görülmektedir. İş dünyası ve siyasette olduğu gibi aile ilişkileri temelinde görülen kayırmacılık veya himayecilik olarak tanımlanabilir (www. dictionaryreference.com).

Kavram ilk 1600'lü yıllarda görülmüş, etimolojik orijini, İtalyanca kuzenler veya yeğenler için çalışmak anlamına gelen nepo'dur. Kavramın orijini, papalıkla ilişkilidir. Yeni seçilen papalar, akrabalarından tipik bir şekilde erkek kardeşler veya kuzenlerden atanmaktaydı. Papa, sorgulanmayan kişisel sadakatlerindeki samimiyetleri ile aileden olanlar tarafından kuşatıldıklarını, kan bağının burada hizipçiliğe ve entrikaya karşı garantör olarak görüldüğünü belirtmektedir. Liyakata bakılmaksızın akrabalık bağı nedeniyle kayırmacılık sergilenmesi olarak da tanımlanabilmektedir (Muchinsky, 2012: 43).

Webster Uluslararası sözlüğün üçüncü baskısında, akraba kayırmacılık “yeğenler ve diğer akrabalara geçilen iltimas (yeterlilikleri ile değil sadece akrabalık ilişkileri sayesinde pozisyon bahşetmek) olarak belirtilmiştir. Nepotizm kavramı, Latince “Nepot” ve İngilizce’de “Nephew” yani yeğen anlamına gelmektedir. İtalyanca ise “Nepotismo” olarak anılmaktadır. Nepotizmin kökeni, Rönesans döneminde bazı Papa’ların liyakate bakılmaksızın akrabalarını üst düzey işlere yerleştirme eğilimlerine dayanmaktadır (Abdalla vd., 1994; Ford ve Mclaughin, 1985; İyışleröğlü, 2006). Nepotizm kimilerine göre dış grup üyeleri aleyhine bir ayrımcı uygulama olarak algılanabilmekte ve çürümülüğün ya da yozlaşmanın bir şekli olarak bile değerlendirilebilmektedir (Alatas, 1999; Schnudel, 2009).

Nepotizm, kelime anlamı olarak “akraba kayırmacılığı”nı ifade etmektedir. Ancak yerli yazında genellikle kayırmacılık ile nepotizm yer yer eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010). Genel olarak nepotizm olumsuz bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Hem kamu kurumlarında, hem özel kurumlarda hem de sivil toplum kuruluşlarında önlem alınması gereken sıkıntılı bir kavram olarak algılanmaktadır (Bayhan, 2002; Abdalla vd., 1994). Nepotizm kavramının olumsuz olarak algılanmasının nedeni, kayırılanların dışında kalanların; moral, motivasyon, bağlılık, tatmin ve güven olarak düşmelerinden kaynaklanmaktadır. Ancak; Daily ve Reuschling (1980) birlikte yapmış oldukları bir araştırmaya göre ise nepotizmin küçük aile şirketlerinde kendini örgüte adanmış çalışanların tespit edilmesinde etkili bir yol olduğunu, kayırılan akrabaların rastgele seçilecek bireylerden daha etkili bir katılım gösterdiğini ve nepotizmin aile ortamı oluşturmaya katkı sağlayarak akraba veya akraba olmayan tüm çalışanların moralini ve iş tatminlerini arttırdığını ifade etmişlerdir (Abdalla vd., 1994; Büte, 2011). Görüldüğü üzere nepotizm için mutlak olumsuzluktan ya da mutlak bir olumlu değerlendirmeden bahsetmek söz konusu değildir.

Dökümbilek (2010) de nepotizmi şu şekilde ifade etmektedir. “Bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. faktörler dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesine veya terfi ettirilmesine nepotizm adı verilmektedir. “Keen Selection” yani “Akraba Kayırma” insanlarda var olan doğal bir içgüdüdür”. “Sosyal Bilimlerde yer alan biyolojik/ekolojik yaklaşımlar, nepotizmin rasyonel davranışlar sınıfına girdiğini ifade etmektedir. Bu yaklaşımlarda nepotizm, çevresel koşullar ve bireysel ihtiyaçlar alanı olarak tanımlanan sosyal ekolojide “seçilmiş” bir davranış olarak tanımlanmaktadır.” (Dökümbilek, 2010). Güçlü aile bağlarına sahip kültürler, nepotizmin yerleşmesine neden olabilir. Ayrıca az gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkelerle birlikte Latin Amerika, Asya ve

Ortadoğu'daki gelişmekte olan ülkelerde özellikle siyasette, nepotizmin ciddi etkisinden söz etmek mümkündür (Özsemerci, 2002; Kuznar ve Frederick, 2005).

Nepotizmin geleneksel bakış açısı ile örgütsel perspektiften değerlendirildiğinde iş alma gibi örgütsel kararlara atfen kullanıldığı görülmüştür (Jones vd, 2008). Bellow (2003) bu geleneksel bakış açısına, iş arayanların veya kariyer kararı alan çalışanların bakış açısını öne çıkaran, nepotizmin modern versiyonunu işaret ederek eklemeye bulunmuştur. Bellow'a göre (2003), Yeni Nepotizm de denilen bu kavramsallaştırmaya göre nepotizm, insanların ebeveynleri veya yakın arkadaşlarıyla aynı mesleği veya işi seçebileceği ya da ailenin ve yakın arkadaşların sunduğu fırsatlardan yararlanmak isteyebileceği fikrini ifade etmektedir. Buna ilaveten Bellow (2003), içine film endüstrisi ve siyaset çevrelerinin de dâhil olduğu Amerikan toplumunun çeşitli kesimlerinde nepotizmin etkili bir şekilde benimsendiğini ileri sürmektedir. Örneğin, Albert Gore, George W. Bush, Jane Fonda, Michael Douglas ve Gwyneth Paltrow başarılı ikinci kuşak politikacı ve aktörler arasındadır. 2000 yılında Amerika Birleşik Devletleri başkanlık seçiminde iki köklü ailenin oğullarının yarışması nepotizmin ne kadar yaygın olduğunun bir başka ispatıdır (Joffe, 2004: 74).

Literatürde son zamanlarda Jones (2012) tarafından nepotizm yerine, kavramın daha çok örgütsel ortamdaki iz düşümüne karşılık gelen Nepotistik Örgütsel Davranış (NÖD) kavramının geliştirildiği görülmektedir. Nepotistik Örgütsel Davranış, birey grup ve örgütsel düzeyde gerçekleşen veya algılanan ailevi ilişkilerle bağlantılı; algılanan adalet, bireysel ve grup performansı, liderlik performansı, güven, yasal faaliyetler, iş-aile çatışması biçiminde örgütsel etkililik ve devamlılığa tesir eden ayrımcı davranışlar kümesidir (Jones, 2012: 256). Jones tarafından yapılan başka bir tanımda ise Nepotistik Örgütsel Davranış, içine çoklu aktörler tarafından alınan kararların dâhil olduğu; birey, grup, örgüt ve sosyal düzeylerde potansiyel etkilere sahip olan karmaşık fenomenler seti biçiminde ifade edilmektedir (Jones, 2012: 266). Literatürde nepotizme temel teşkil eden bazı kuramlar da bulunmaktadır.

3. NEPOTİZMİN KURAMSAL TEMELLERİ

Kuramsal temellerine bakıldığında nepotizmin; sosyal sermaye sosyal ağ ve sosyal mübadele kuramı çerçevesinde ele alındığı görülmektedir.

3.1. Sosyal Sermaye Kuramı ve Nepotizm

Nepotizmin geniş çaplı ele alındığı örgütsel çalışmalarda, kuramsal kökenlerinin kapsayıcı bir şemsiye kavramsallaştırma olarak sosyal sermaye kuramı çerçevesinde ele alındığı

tespit edilmiştir. Sosyal sermaye kuramı, insanların kendi başlarına elde etmelerinin mümkün olmadığı maddi ve manevi kaynakları; birey, grup ve örgütsel düzeyde sosyal etkileşimleri ve bağlantıları aracılığı ile nasıl elde ettiklerini araştırır. Sosyal sermaye kuramının, örgüt içi bir dizi avantajının yanında bazı olumsuzlukları da bulunmaktadır. Örgüt içerisinde güçlü birliktelikler ve gruplar oluşturmanın potansiyel tehlikesi, grup dışındakilerin dışlanması, grup üyelerinden aşırı taleplerin olması, birey özgürlüklerinin kısıtlanması, büyük gruplar dışındaki küçük ve diğer gruplara karşı ayrımcı davranışların oluşabilmesidir. Sosyal sermaye ağları bağlamında nepotizm, aileden olanların özellikle İK uygulamalarında aileden olmayanları dışlamaları ve ayrımcı uygulamalar içine girmeleri, sosyal sermayenin karanlık yönü ya da olumsuz yansımaları şeklinde değerlendirilebilir. Sosyal sermaye ağları içe odaklı ve sadece kendi üyelerine avantajlar sunma eğilimi gösterirken, grup dışındakilere avantajlar sağlamamaktadır (Miles, 2016: 254). Sosyal sermaye, bildiğiniz şeyler değil, tanıdığınız kimselerdir. Öyleyse sezgisel olarak sosyal sermayenin ana teması kişinin; ailesi, arkadaşları ve yakınlarının (bu kişi için) önemli bir varlık teşkil etmesi diye açıklanabilir (Bourdieu, 2010: 267-268). Bu noktada örgütlerde yöneticilerin görevi, örgüt içinde sosyal sermaye oluşumunun pozitif etkilerini artırmaya çalışırken, aynı zamanda nepotizm gibi olumsuz sonuçlarını önlemek için tedbirler almaktır.

3.2. Sosyal Ağ Kuramı ve Nepotizm

Sosyal ağ kuramının temel kabulü, insanların ilişkili olmasından dolayı benzer şekilde düşünme ve benzer şekilde davranma eğiliminde oldukları yönündedir. Kuram, belli bir gruptaki aktörlerin (bireyler, gruplar ve örgütler) aralarındaki bağları inceler ve aktörün sosyal davranışını, içinde bulunduğu ağlardan oluşan sistemli bir bütün olarak ele alarak açıklar. Ağ bağlantıları, aktörleri hem bağlayabilir hem de ayrıştırabilir. İnsanlar, sosyal yapılar ve sosyal ağlar sayesinde sosyal sermaye elde ederler (Miles, 2016: 297). Kişiler, yetkinlik veya liyakatlerinin yanı sıra kimi tanıdığına bağlı olarak işe alınabilmektedir. Öyle ki, hemen herkes kişisel bağlantı veya ilişkilerinin istihdam ya da diğer İK süreçlerinde meşru bir yol olduğunu kabul etmektedir. Çoğu kişi başkaları ile ilişkilerini, olası fırsatları değerlendirmek için kullanmayı istemekte ve bu yüzden sosyal ağlara dâhil olmaktadır (Özüren, 2017). Dolayısıyla işe alma sürecinde nepotist tercihlerin kullanılması oldukça yaygın bir uygulamadır. Ait olunan sosyal ağların etkisi ile yöneticilerin, kendi aile üyelerini, değerli pozisyonlara atamaları nepotizm ile açıklanmaktadır.

3.3. Sosyal Mübadele Kuramı ve Nepotizm

Sosyal mübadele kuramı, diğerleri ile karşılıklılık esasına dayalı ilişkilere giren ve bu ilişkileri sürdürmek isteyen tarafların bu şekilde davranmalarının ödüllendirileceğine ilişkin beklentidir. Kuram, diğerlerinden ödüllendirici tepkiler görme şartına dayalı olan eylemlerle sınırlıdır, iki taraflıdır, karşılıklı şarta bağlıdır ve karşılıklı ödüllendirici süreçler olarak adlandırılan işlemleri ve mübadele olarak adlandırılan ilişkileri incelemektedir (Miles, 2016: 273). Örgütsel bağlamda, sosyal mübadele kuramı, çalışanların yöneticileri ile ilişkilerinde kendilerine adil davranıldığına dair algılamada bulunmaları sonucunda daha motive olacaklarını ve dolayısıyla hem işlerine hem de örgütlerine daha bağlı hale geleceklerini ileri sürmektedir. Örneğin, bu mübadele ilişkisinde, işverenler işgörenlerine iş güvencesi ve kariyer geliştirme gibi fırsatlar sunduklarında, işgörenler de karşılıklılık ilişkisine göre kendilerini sorumlu hissetmekte, bunun sonucunda daha fazla iş çabası göstermekte ve örgütlerine daha bağlı olmaktadırlar. İşgörenlerin çalıştıkları örgütlerde kariyerleri ile ilgili beklentileri vardır ve yöneticilerinden kendilerine bu konuda destek ve fırsat vermelerini ve adil olmalarını beklerler. Ancak işgörenler, nepotizmin etkisiyle liyakat gözetilmeden, akraba, eş, dost ve yakın arkadaşların kayırıldığını, bazı pozisyonlara bu kişilerin getirildiğini ve kendilerine bu konuda fırsat verilmediğini gördüklerinde, kendilerini değersiz ve güvensiz hissedebileceklerdir (Bolat vd. 2017: 168).

4. NEPOTİZMİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Favoritizm (kayırmacılık), kronizm, patronaj ve klientalizm kavramları, nepotizm ile ilişkilidir. Kayırmacılığın bireysel boyutunda; nepotizm ve kronizm, siyasi boyutunda ise patronaj ve klientalizm yer almaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014: 185). Literatürde favoritizm genellikle, kayırmacılık olarak kabul edilirken, arkadaş, eş dost, ahabap kayırmacılığına kronizm, bir kişiye veya örgüte politik görüşlerinden dolayı gösterilen kayırmacılığa patronaj/partizanlık, kamu kaynaklarının eş-dost veya yandaşlara dağıtılmasına klientalizm, akrabalarından yana uygulanan kayırmacılığa ise nepotizm denilmektedir (Araslı ve Tümer, 2008; Özler vd., 2011; Asunakutlu ve Avcı, 2010; Özkanan ve Erdem, 2014). Bu kavramlara ve nepotizm ile ilişkisine aşağıda kısaca değinilmiştir.

4.1. Favoritizm (Kayırmacılık)

Favoritizm kelime anlamı bakımından bir kişiyi veya grubu kayırma eğilimi veya taraflılık olarak tanımlanmaktadır (Merriam-Webster, 2008). Favoritizm bir arkadaş, meslektaş veya tanıdığa; istihdam, kariyer ve personel kararlarında özel ayrıcalıklar sağlamak

olarak tanımlanmaktadır (Merriam- Webster, 2000). Favoritizm kişisel tercihlere dayalı öznellik ve taraflılık içermektedir. Favoritizm, bir kişi veya grubun lehine, hak ve adaletten sapma eğilimi olarak ifade edilebilmektedir (Erdem, 2010: 1). Türkçede favoritizm ve nepotizm çoğu zaman eşanlamlı kullanılsa da favoritizm nepotizmden daha geniş kapsamlıdır ve farklı kayırmacılık şekillerini de içermektedir (Asukanutlu ve Avcı, 2010: 96). Nepotizm bir anlamda favoritizmin daha daraltılmış halidir. İşyerinde favoritizm, birinin yahut bir grup insanın üstün iş performansıyla ilgili olmayan nedenlerden dolayı diğerlerinden daha iyi muamele görmesi ile ortaya çıkmaktadır. Favoritizm işyerinde bu kişinin adaletsizce diğerlerinden daha hızlı terfi etmesi, aynı işi yapan diğer kimselerden daha fazla ücret alması, işe geliş gidişlerde daha rahat koşullara sahip olması vb. şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bu kişiler yalnızca doğru kişileri tanıdığı için, geçerli bir sebep olmaksızın ve haksız yere diğerlerinden daha iyi muamele görmektedir (Basu, 2009). Nepotizm yaygın bir şekilde eşleri de kapsayacak şekilde akrabaların aynı kurumda istihdam edilmesiyle ortaya çıkan favoritizmin negatif anlamı üzerinden tanımlanmaktadır (Mulder, 2008: 3). Zaman zaman yakın arkadaşların istihdam edilmesi de bu tanım kapsamına dâhil edilmektedir. Favoritizm geniş anlamda kayırmacılığın her türünü kapsamakta, nepotizm, kronizm, patronaj gibi farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Kayırmacılık zaman zaman kınansa da gün geçtikçe kalabalıklaşan dünyada sınırlı ekonomik kaynakların, özellikle de iş imkânlarının elde edilmesinde her türlü sosyal bağlantıdan yoğun bir şekilde yararlanılması durumudur.

4.2. Kronizm

Kronizm kelimesi, eski ve samimi dost anlamına gelen ve 17. Yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencileri arasında argo olarak kullanılan “crony” sözcüğünden türemiştir. 1995 Oxford İngilizce Referans Sözlüğü “crony” sözcüğünün köklü, eski anlamına gelen “khronios” sözcüğüne dayandığını ileri sürmektedir. Uzun süredir arkadaş olanlar birbiriyle kafadar (crony) olarak tanımlanmaktadır. Kronizm de nepotizm gibi favoritizmin bir türüdür. Kronizm, çoğunlukla niteliklerine bakılmaksızın eski arkadaşların belirli pozisyonlara atanması olarak tanımlanmaktadır (Nadler ve Schulman, 2006). Favoritizm; arkadaş, meslektaş ve tanıdıklara; istihdam, kariyer ve personel kararları alanında ayrıcalık tanınması anlamına gelirken, kronizm politikacıların özellikle kadrolaşmada eski ve yakın arkadaşlarına niteliklerine bakmaksızın öncelik vermesi olarak tanımlanmaktadır (Araslı ve Tümer, 2008: 1239).

Khatri vd. (2006) kronizmi sosyal mübadele kuramına dayandırmış, kronizmin taraflarının karşılıklı fayda beklentisi içerisinde olduklarını ileri sürmüştür. Ardından kronizme yol açan sebepleri faydacılık ve ilişkisellik olmak üzere ikiye ayırarak, faydacı ve ilişkiyel kronizm olmak üzere iki farklı türe ayırmıştır. Bu ayrımına göre faydacı kronizm, kişisel çıkar ve faydaya dayalı faktörlerle motive edilir ve geçilen iltimasın karşılığı kısa sürede beklenirken, ilişkiyel kronizm; sadakat, muhabbet ve ilişkiler tarafından motive edilmekte ve sağlanan iltimasın karşılığı uzun sürelerde alınmaktadır (Khatri vd., 2006: 70).

Siyaset alanında çürümüşlük ve yozlaşma ile birlikte hatırlanan ve varlığı uzun yıllardır bilinen kronizmin, örgütlerdeki yansımaları ve kronizm uygulamalarının örgütlere etkisi son yıllarda araştırmacıların ilgisini çeken konular arasında yer almaktadır. Kronizm örgütlerde farklı nedenlere dayalı farklı formlarda ortaya çıkabilmekte, çalışanlar arasında haksız rekabete yol açmakta, çalışma ortamında güveni azaltırken bencilliği ve çıkarıcılığı cesaretlendirmekte; kişilerin adil, tarafsız ve hakkaniyete dayalı muamele görme hakkına zarar vermektedir.

4.3. Patronaj/Bosism

Favoritizmin bir türü olarak kabul edilen patronaj siyasi temsilde; etnik, coğrafi ve dini partizanlığa öncelik vermek olarak tanımlanmaktadır (Özler ve Büyükaslan, 2011: 276). Burada kamu hizmetine ilişkin işlerde atama gücüne sahip olan kişinin seçilmesine yardım eden kişilere tercihlerinde öncelik vermesi olarak da tanımlanabilmektedir (Nadler ve Schulman, 2006). Daha çok politik yozlaşma türü olarak incelenen patronaj, işletmelerde bir yöneticinin nepotizm yahut kronizm uygulamalarını gerçekleştirmesinin karmaşık bir yolu olabilmektedir. Bir yönetici güvendiği çalışanlarını yönetsel pozisyonlara getirmekte ve ardından bu yöneticilerden arkadaşlarını yahut ailesinden kişileri işe almasını istemektedir. Favoritizmin bu türünde yönetici, gözde çalışanlarını yetki sahibi olacakları pozisyona getirdikçe tüm işletmeye yayılma gücüne sahip olmaktadır (Polat, 2012). Hükümeti kuran siyasi partinin kamu kurumlarındaki üst düzey yöneticileri görevden alıp; siyasi yandaşlık, ideolojik sebepler, nepotizm yahut kronizme dayalı olarak yenilerini ataması patronaj olarak ifade edilmektedir (Aydoğan, 2009). Diğer bir deyişle patronaj siyasal partilerin, iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak, bu kimselere haksız menfaat sağlamaları şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetsel anlamda yapılan atamalarda ehliyet ve liyakat yerine siyasi partilere yakınlığı ölçü almak ve buna göre atamalarda bulunmak yönetimi partizanlığa götürmektedir. Politikada yahut iş dünyasında hamiler/patronlar ödüllendirdikleri

kişilerin sadakatine büyük önem vermektedir. Güçlerini genişletmek için ve politik gündemlerini ön plana çıkarmak için, yöneticiler, sadakatli izleyicilere gereksinim duymaktadırlar (Khatri ve Tsang, 2003: 294).

Daha çok politik bir yozlaşmışlık hali olarak kabul edilen patronaj, demokrasi kültürünün ve insan haklarının gelişmediği ülkelerde oldukça yaygındır. Patronaj uygulamalarının sonucunda pek çok kişi hak etmediği yerlere gelirken, bir o kadar kişi de işini yahut sahip olduğu diğer imkânları kaybetmektedir. Bireyler, politik açıdan güçlü gruplarla bağlantılı olmadıkları sürece, kalifiye olsalar da hak ettikleri pozisyonlara gelememektedirler.

4.4. Klientalizm

Klientalizm, kamuda bulunan mevcut kaynakların ve rant yaratacak zenginliklerin kamu mal ve hizmetlerinin kalitesini arttırmaktansa ihaleler, özelleştirmeler vb. yolların kullanılmasıyla arkadaş çevresi ve siyasi yandaşlara dağıtılması olarak tanımlanmaktadır. Klientalizm, siyasette patron-müşteri modeli olarak bilinen sistemin oluşmasına neden olmuştur. Kavramın kökeni, client sözcüğünden türemişken Türkçe anlamı müşteri sözcüğüne karşılık gelmektedir. Bu durumda klientalizm de müştericilik ya da yakın anlamda patronaj, himayecilik anlamına denk düşmektedir. Patronaj, politikacıların uzun vadede planlı ve programlı politik sistemler kurmak yerine; kendisine oy veren seçmeni bir müşteri olarak algılaması ve kendisine oy veren seçmene yahut zümreye bu oy karşılığında hizmet sunmasıdır (Özkanan ve Erdem, 2014).

Öksüz'e (2017:87) göre patrimonyalizmin kitleleşmiş haline klientalizm denilmektedir. Klientalizm yandaşlara yönelik kitle halinde yapılan siyasi rüşvet ve nüfuz ticaretidir.

“Fukuyama, demokrasi, bürokrasi ve klientalizm arasında kurduğu ilişkide, eğer bir ülkede bürokrasi demokrasiden önce kurulmuş ve kendisine sağlam bir gelenek yaratabilmişse bu gelenek yolsuzluğa ve yozlaşmaya geçit vermez. Bu tür bir geleneği yaratmayı başarmış örnekler Prusya bürokrasisi ve Japonya'nın Meiji dönemi bürokrasisidir. Demokrasi Almanya'ya ve Japonya'ya bu bürokrasi gelenekleri sağlamca yerleştikten sonra gelmiş ve seçim pazarlıklarının sonucu olan klientalizm ve ahlaksız siyasetin patrimonyalizmi bu ülkelerde tutunmamıştır. Çünkü geleneği oturmuş; ülküsü, görevi ve odağı mensuplarınca benimsemiş bürokrasi, kamu imkânlarının suiistimaline izin vermemiştir. Bunun aksine önce demokrasinin gelip, bürokrasinin sonra kurulduğu; devlet geleneğinin, bürokrasi geleneğinin bulunmadığı ülkelerde klientalizm ve patrimonyalizm derhal egemen konuma geçmekte ve bunlar devletten kolay kolay kazanıp atılamamaktadır” (Öksüz, 2017: 207).

Nepotizmin benzer kavramlarla ilişkisinden başka; iyi ve kötü, eski ve yeni nepotizm olmak üzere çeşitleri bulunmaktadır.

5. NEPOTİZMİN ÇEŞİTLERİ

‘Nepotizme Övgü’ adlı makalenin yazarı Bellow (2003), birçok şirketin başarılarının nedeni olarak, planlı nepotizmin görülebileceğini ancak başarısızlığı nepotizme yüklemenin zor olacağını belirtmektedir. Kısacası Bellow, iyi ve kötü nepotizm olmak üzere nepotizmin iki farklı türünden söz etmektedir.

5.1. İyi Nepotizm

İyi nepotizmin örgüte olumlu katkılarının olacağı, kötü nepotizmin ise olumsuz katkılarının olacağı vurgulanmaktadır. İyi nepotizmin aile şirketleri açısından önemli avantajlarına işaret edilmektedir. Aile şirketlerinde yönetimin devrinde veya sonraki kuşağın şirketin yönetimine geçişinde, söz konusu kişiler şirketin içinde olduklarından dolayı, şirketin değerlerine daha kolay sahip çıkabileceklerinden ve şirketin sürekliliğini sağlayabilmeleri açısından nepotizmin işletmeye olumlu bir etkisi olabilecektir. Şirketin girişimcisinin vefatından veya yönetimin devrinden sonra yaptığı işlerde işin başında olan aile fertleri veya akrabaların şirkette olması iş yaptıkları müşterilerinde kendilerini daha rahat ve güvende hissetmelerine neden olabilecektir (Kolay, 2014: 42; Özler vd.,2007: 437-438).

5.2. Kötü Nepotizm

Kötü nepotizm; bilgi, beceri, eğitim gibi bir takım liyakate dair özelliklerin göz ardı edilmesi, buna mukabil sadece akrabalık ilişkisine bağlı olarak kişilerin işletmeye kazandırılması veya terfi ettirilmesine kötü nepotizm denir (Özler vd.,2006: 272). Kötü nepotizm uygulayan şirketler mutlaka zarar görmektedir.

Kötü nepotizmin işletmelerde meydana getirebileceği olumsuz sonuçlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir (Özler vd.,2007: 437-438):

- Çalışanların verimliliğinde düşüş olabilecektir.
- Personel devir oranı yükselebilecektir.
- Rekabetçi olamayabilecektir.
- Aile şirketlerinde aileden olanlar arasında güç sorunu yaşanabilecektir
- Şirket kadar aile bağlarında da bozulmalar meydana gelebilecektir
- Şirket ömrünün kısa olmasına neden olabilecektir.

Öte yandan, nepotizmin yukarıda da belirtilen olumlu ve olumsuz etkilerinden hareketle 'iyi nepotizm-kötü nepotizm' diye bir ayırımı tabi tutulmasının doğru bir yaklaşım tarzı olmayacağı yönünde görüşler de bulunmaktadır. Bunun yerine nepotizmin farklı yönleri olan bir olgu olduğu, içinde bulunulan çevresel faktörlerden etkilendiği ve bunun yarattığı olumlu ve olumsuz sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmesi gereken bir uygulama olduğunun altı çizilmektedir (Bolat vd. 2017: 161).

Nepotizm konusunda önde gelen araştırmacılarından olan Bellow (2003), eski nepotizm ile modern nepotizm olarak adlandırdığı yeni nepotizmi birbirinden ayırmıştır. İkisi arasındaki temel farklılık, nepotist tercihler sonucu belirli bir pozisyona gelen kişinin seçimiyle ilgilidir. Zira burada nepotist eğilimler sonucu tercih edilen bireyin eğitimi ve iş deneyimi eski manada nepotizmin olup olmadığını belirleyen bir faktör olarak düşünülmektedir. Eski nepotizme göre aileler çocukları için iş bulur yahut onları niteliklerini göz önünde bulundurmaksızın aile işinde istihdam ederler. Bunun tersine, modern nepotizmden söz edildiğinde çocuklar veya akrabalar, anne babalarının veya akrabalarının izlerinden yürümeyi kendileri seçmektedirler. Modern nepotizm nitelikli oğullar ve kızlar için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Eski nepotizm liyakatten ziyade aile ideallerini desteklemektedir. Burada eski nepotizmin tercih edilme nedeninin, kişinin kazanımları ve geçmiş deneyimleri değil, yetiştirilme tarzı ve aile bağları olduğunun altı çizilmelidir. Bellow'un yeni nepotizm kavramı, nepotizmden faydalanan bireylerin yüksek standartlara sahip olmalarından dolayı liyakate dayanmaktadır (Mulder, 2008: 27).

Stout, (2006) ise nepotizm uygulamalarını kişisel inisiyatif ve özgür iradeye dayalı nepotizm ve zorlayıcı nepotizm olarak ikiye ayırmaktadır. Özgür iradeye dayalı nepotizmde, birey teklif edilen işi kişisel tercihleri ve kariyer ideallerine uygunluğu açısından kabul ettiğinde ortaya çıkmaktadır. Öte yandan zorlayıcı nepotizm, nepotizmden faydalanan kişinin işi, bir aile üyesi tarafından zorlandığı için kabul etmesiyle meydana gelir. Zorlayıcı nepotizm Bellow (2003)'un eski nepotizm kavramına karşılık gelmektedir. Diğer nepotizm çeşidi Stout (2006) tarafından fırsatçı nepotizm olarak tanımlanmıştır. Fırsatçı nepotizm, bireyin aile üyesinden gelen iş teklifini sadece işi kolay elde etme algısı ve fırsatı değerlendirme isteği ile kabul etmesidir. Fırsatçı nepotizm, zorlayıcı ve özgür iradeye dayanan nepotizm arasında bir orta nokta olarak düşünülmelidir (Mulder,2008:30).

6. NEPOTİZMİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Genellikle nepotizmin doğru uygulandığında, aile şirketlerinde aileden olanlar açısından olumlu etkileri olduğu söylenebilir. Aşağıda, nepotizmin aile şirketlerindeki avantajları; örgütsel, yönetsel ve finansal olarak üç başlık altında incelenmiştir.

Nepotizmin Örgütsel Avantajları:

Aile şirketinde çalışanların, aile üyesi olmadıkları için yeterince istekli ve özverili çalışmadıkları buna karşın aileden olanların şirketi daha fazla benimsedikleri dolayısıyla aileden olanların daha özverili ve de istekli çalıştıkları gözlemlenmiştir. Bu nedenle nepotist yönetsel kararlar örgütün lehine sonuçlar doğurabilmektedir (İyileşiroğlu, 2006: 47).

Nepotizmin Yönetsel Avantajları:

Şirketin üst düzey yöneticileri ile önemli pozisyonlarında bulunan çalışanların başka şirketlere transfer olmaları veya işten değişik nedenlerle ayrılmaları kurumsal devamlılığı tehdit eden bazı yönetsel sorunların yaşanmasına neden olabilecektir. Bu tür sorunların ortaya çıkabilme olasılığına binaen nepotizmin görüldüğü şirketlerde bu türden gelişmeler yaşansa dahi şirkette o boşluğu doldurabilecek aile üyelerinin bulunması, yönetim açısından olumlu bir unsur olarak değerlendirilebilir (Özler vd. 2007: 438).

Nepotizmin Finansal Avantajları:

Aileden gelen üyeler, şirketin tepe yönetiminden her seviyesindeki hiyerarşik pozisyonlara kadar bulduklarından, başka bir deyişle çekirdekten yetişme ve işin mutfağında bulunmalarından kaynaklı, olası finansal krizlere karşı şirketin daha az zarar görmesini temin edecek deneyime sahiptirler. Dolayısıyla işletmede; satın alma, üretim, satış, pazarlama gibi bölümlerde karın nasıl maksimize edileceği konularındaki deneyimleri şirketi olası finansal kriz veya risklere karşı avantajlı kılacaktır (Altındağ, 2011: 11-12).

Nepotizmin örgütlere sağladıkları avantajlar, bir başka değerlendirmeye göre aşağıdaki gibi sıralanabilir (İyileşeroğlu, 2006; Bellow, 2003; Hutcheson, 2002):

- Akrabalarla çalışmak, maddi ve manevi yönden tatmin edici bir çalışma ortamının oluşmasını sağlamaktadır.
- Nepotizm, aileden olanların veya akrabalık bağından kaynaklı işletmede olanların işe ve örgüte bağlılıklarını artırır.
- Nepotist tercihler sonucu istihdam edilenlere diğer çalışanlardan daha fazla güvenilebilir.
- Nepotist tercihler sonucu üst düzey yönetime gelecek olan kişilerin işletmeyi daha iyi tanıma fırsatı bulmaları yüzünden işletmeyi terk etme olasılığı azalabilecektir.
- İşletmenin kuşaktan kuşağa devrinde daha sağlam ve daha güvenilir adımların atılması mümkün olabilecektir.
- İşletmenin karşı karşıya kalabileceği kriz ortamlarında nepotist tercihlerle istihdam edilen çalışanlar daha çok fedakârlıkta bulunabileceklerdir.

- Diğer çalışanlar, nepotizme dayalı istihdam edilen çalışanlar üzerinden daha kolay yönetilebilecektir.

Nepotizm doğru uygulanmadığında ise işletmelerde birçok sorunu beraberinde getirebilmektedir. Aşağıda nepotizmin dezavantajları; örgütsel, yönetsel ve finansal olarak üç başlık altında ele alınmıştır.

Nepotizmin Örgütsel Dezavantajları:

Nepotizm uygulamasının var olduğu şirketlerde, personel seçim ve değerlendirme sistemlerinin etkili kullanılmaması nedeniyle önemli pozisyonlara getirilen kişilerin kan bağı kriteri dikkate alınarak değerlendirildiği görülecektir. Bu çalışma sisteminde çalışanlar, prosedür ve dağıtım adaleti bakımından rahatsız ve şikayetçi olurlar. Dolayısıyla şirkette eşitlik ve adaletin olmaması çalışanların; bireysel performanslarını, bilgi, tecrübe, eğitim gibi liyakate ilişkin özelliklerinin dikkate alınmaması onlarda örgüte yönelik olumsuz bir algının ortaya çıkmasına neden olabilecektir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012: 51).

Nepotizmin Yönetsel Dezavantajları:

Bilgi ve donanım bakımından yeterli özellikleri taşımayan kişilerin şirket yönetiminde bulunması örgütün olumsuz etkilenmesine neden olur. Şirket içinde profesyonel kişilerin olmaması ve yapılmakta olan işi tecrübesiz aile bireylerinin yönetmesi şirketin yönetim krizleri yaşamasına yol açabilecektir (Vveinhardt ve Petrauskaitė, 2013: 130).

Nepotizmin Finansal Dezavantajları:

Kan bağı ile işe alınan, finansal olarak fazla bilgiye sahip olamayan ve de beceri ve kabiliyeti düşük olan kişiler, kriz yaşandığı dönemlerde krizi iyi yönetememeleri durumunda şirketin batmasına yada tasfiye sürecine girmesine neden olabilirler. Bahse konu kişiler aynı zamanda yeterince verimli olamasalar bile diğer çalışanlardan daha yüksek ücret alıp şirketin bir takım ekonomik faktörlerinden diledikleri gibi faydalanmak suretiyle şirket için maddi külfet yaratarak işletmeye finansal olarak zarar verebilmektedirler (Altındağ 2011, 14-16).

Nepotizmin örgütlere sağladığı dezavantajlar bir başka şekilde aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (İyışleroğlu, 2006):

- Nepotizmin yaygın olduğu örgütlerde liyakat sistemi uygulanmadığından iş kaybı ve başarısızlık olabilecektir.

- İşletmede çalışanlar, aileden olanlar ve onların destekçileri ile aileden olmayanlar şeklinde bölünebilecektir.

- Organizasyonda çatışma ve gerginlik ortamı oluşabilecektir.

- Aileden olanlar memnunken, aileden olmayanlar ve hakkının yendiğini düşünen çalışanlar memnuniyetsiz olabilecektir.
- Genel olarak çalışanların örgütsel bağlılıkları düşük olabilecektir.
- İşletmenin başarısız olmasına yol açabilecektir.
- Yetenekli ve yetkin çalışanların istihdamı zorlaşabilecektir.
- Nepotizm, ahlaki yıkıma neden olabilecektir.
- Örgüt kültürü ve örgüt iklimi olumsuz yönde etkilenebilecektir.
- Nepotizm genellikle işletmelerin insan kaynakları departmanında görülmekte ve bu departmanın işlerliğini aksatabilmektedir.
- Aileden ve akrabadan olmayanlar, işten ayrılmayı düşünecekler ve kendilerine daha fazla itibar edilen bir iş ve işletme arayışında olacaklardır.
- Aileden olana istihdam olanağı yaratmak için başarılı yönetici ve çalışanlar işten çıkarılabileceklerdir.

Nepotizmin olumsuz etkilerine bakıldığında genellikle birey bazında; motivasyon, güven, bağlılık, tatmin ve sadakate bağlı olumsuzluklar şeklinde, örgüt bazında ise kurum-sallaşma, adalet ve performansın olumsuz etkilenmesi şeklinde görülmektedir.

7. ÖRGÜTLERDE NEPOTİZME KONU OLAN UYGULAMALAR

Örgütlerde nepotizme; işe alma, terfi, ücretlendirme, performans değerlendirme, disiplin kurallarının uygulanması ve örgütsel kaynakların dağılımı gibi genelde insan kaynakları yönetimini ilgilendiren konularda başvurulabilmektedir (İyiışleroğlu, 2006: 45-46).

7.1. İstihdam Nepotizmi

İşe uygun çalışanların bulunması ve işe yerleştirilmesi insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birisidir. Zira günümüzde bir örgütü başarıya götüren en önemli kaynak insan gücüdür ve işe uygun olmayan insan kaynaklarının istihdam edilmesi bazı olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Personel seçme sürecinde genellikle; eğitim, iş deneyimi ve işle ilgili kişisel özellikler gibi ölçütler dikkate alınmaktadır (Barutçugil, 2004: 261). Ancak bu ölçütlerin yanında veya bu ölçütlerden bağımsız, bazı sosyal bağlantıların da istihdam sürecinde etkili olduğu bilinmektedir.

Araştırmacılar sosyal ağlarla ilgili potansiyel çekinceleri ve olumsuzlukları araştırmışlardır. Sosyal ağların, yöneticilerin kendi aile üyelerini, arkadaşlarını ve sosyal olarak

bağlantılı oldukları kişileri değerli işlere atamalarındaki etkisi favoritizm ile açıklanmaktadır. Bu kayırmacılık davranışı aile üyelerini kapsadığında nepotizm, arkadaşlar ile ilgili olduğunda ise kronizm olarak adlandırılmıştır. İstihdam nepotizmi en sık karşılaşılan nepotizm türüdür. Hemen her büyüklükteki işletmede ancak sıklıkla aile işletmelerinde nepotizme dayalı işe almaları sıkça rastlanmaktadır. Araştırmacılara göre, çok yaygın olan bu olguları belgelemek zor olsa da oldukça önemli sayıdaki çalışma, ebeveynlerin, çocuklarının kendi çalıştıkları işletmelerde işe alınmasını kolaylaştırma eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Zira yöneticilerin ve işe alma kararlarından sorumlu olan kişilerin, çoğu kez yeteneklerine bakmaksızın sosyal olarak bağlantılı oldukları kişileri istihdam etme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Ponza ve Scoppa, 2011: 78).

Günümüzde çoğu kişi, yetkinliklerinin yanı sıra kimi tanıdığına bağlı olarak işe alınmaktadır. Hemen herkes kişisel bağlantıların işe girme ya da diğer süreçlerde meşru bir yol olduğunu kabul etmektedir. Çoğu kişi başkaları ile ilişkilerini, olası fırsatları değerlendirmek için kullanmayı istemekte ve bu yüzden sosyal ağlara dâhil olmaktadır (Özüren, 2017). Dolayısıyla işe alma sürecinde nepotist tercihlerin kullanılması oldukça yaygın bir uygulamadır.

İşe alma sürecinde aile üyesinin desteği ve referansı istihdam nepotizmi olarak adlandırılmaktadır. Bu anlayışa göre nepotizmin aile üyelerinin birlikte çalışmak istemedikleri veya kuruma yabancı ve aileden olmayanlardan kaçınmayı kolaylaştırdığı, örgütün kültürüne uygun iş görenleri istihdam etmeyi sağladığı ve dolayısıyla faydayı maksimize ettiği ileri sürülmektedir. Ortak kültür, değer ve düşünceleri paylaşan insanların birlikte çalışmalarının örgüt için bazı avantajlarının olduğu düşünülmektedir. İlgili yazında, örgütsel kararlarda nepotizmin ve diğer kayırmacılık türlerinin muhtemel faydalarını tartışan küçük ancak gittikçe büyüyen bir grup bulunmaktadır (Vinton, 1998: 301; Hernandez ve Page, 2006: 4).

Bazı işletmeler açık pozisyonlar için istihdam edilebilecek aday havuzunun daha az maliyetle oluşturulmasını sağladığı için de istihdam nepotizmine yönelmektedir (Prokosch, 2001: 22).

İstihdam nepotizmine özellikle aile işletmelerinde daha sık rastlanmaktadır. Aile işletmelerinde, çalışma hayatına çeşitli nedenlerle atılamayan aile bireyi için ailenin diğer fertleri veya sözü geçen aile büyüklerinden gelen baskıların etkisi ile aile üyesine aile işletmesinde çalışma olanağı verilmektedir (İyışleröglü, 2006: 49).

Nepotizm, ailenin bir veya birkaç kuşağından olan üyelerinin işe alınması olarak düşünülmeye ve buna kuşaklararası nepotizm de denilmesine rağmen, bazıları eşlerin de

aynı örgütte işe alınması şeklindeki uygulamaları nepotizmin kapsamına dâhil etmektedirler (Padgett ve Morris, 2005: 35).

Bellow (2003,2004) ise kayırmacılığın örgütlerde yaygın bir eğilim olduğuna işaret etmekte, nepotizme kayırmacılığın bir çeşidi olarak bakmakta ve bu nedenle nepotizmin suçlanmasına karşı çıkmaktadır. Bellow, (2003) nepotizmin bazı suiistimallerle sonuçlanabilmesine işaret ederken; yetkinliğin, bilginin ve otoritenin bir kuşaktan diğerine aktarılmasını da sağlayabilme yönlü olumlu katkılarına da dikkatleri çekmektedir.

7.2. Performans Değerlendirme ve Terfide Nepotizm

İşletmeler, çalışanların performanslarını değerlendirmede genellikle amirlerin subjektif değerlendirmelerine başvurmaktadırlar. Subjektiflik de amirlerin astlarına karşı kişisel değerlendirmesini ortaya koyarken favoritizm uygulamalarına yol açmaktadır (Prendergast ve Topel, 1996: 958).

Aynı örgütteki ast üst ilişkisi içinde çalışmakta olan akrabalar arasında özellikle kurumsallaşmasını tamamlamamış işletmelerde objektif bir performans değerlendirme ve terfi uygulaması çoğunlukla mümkün olamamaktadır. Bununla birlikte, kurumsal kabul edilen pek çok işletmede de kişisel ilişkilerin ve akrabalık bağları vb. unsurların performans değerlendirme ve terfide etkili olabildiği görülmektedir. Öte yandan aynı örgütte çalışan akrabalarından en az biri örgüt için çok değerli bir çalışan olduğunda, diğer akrabaların başarısızlıkları göz ardı edilebilmektedir.

Özellikle aile şirketlerinde önemli pozisyonlara; bireyin yetkinliği, eğitim seviyesi ya da becerilerinden oluşan liyakatine bakılmaksızın, aile üyelerinden biri atanabilmektedir (Ateş, 2005: 12). Özellikle aile şirketlerinde aileden olana güven faktörünün liyakatin önüne geçmiş olmasından dolayı yönetim pozisyonuna, profesyonel ve de yetkin kişiler yerine aileden olanların getirilmesi tercih edilmektedir (Büte, 2011b: 389). Nepotizm yetersiz aile üyelerinin yönetici olmasına ve bu konumlarını korumasına izin verirken, adaletsiz ödül sistemlerini teşvik etmekte ve profesyonel yöneticilerin işletmeye çekilmesini güçleştirmektedir (Vinton, 1998). Aileler ilerlemenin ve refahı arttırmanın bir göstergesi olduğuna inandıkları için üyelerinin örgüt içinde önemli pozisyonlara gelmelerini istemektedirler. Bu durumda aile üyesi olmayan çalışanların üstün performans göstererek üst pozisyonlara terfi etme şansları zayıflamaktadır. Özellikle performans ve terfi konusunda nepotist eğilimlerden kaynaklı sık yaşanan bir sorun, aileden olmayan bir yöneticinin, işletme kurucusunun gözüne girmek veya karşı karşıya gelmemek amacıyla astı olan aileden birinin yetersizliğini gizlemesi durumudur (Lansberg, 1983: 43).

7.3. Ücretlendirmede Nepotizm

Sosyologlar ailedeki karşılıklı fedakârlık sürecini düzenleyen kural ve prensiplerin işletmelerde aynı süreci düzenleyenlerden niteliksel olarak farklı olduğunu belirtmektedirler. Ailedeki kaynak alışverişi, aile üyelerinin gereksinimleri ve uzun vadeli refahına uygun olarak gerçekleşmektedir. Bu bağlamda işletme açısından ücret ve diğer faydaların belirlenmesi çalışanın pazar değeri ve performansına bağlı iken, aile açısından düşünüldüğünde işverenler kaynakları aile üyesinin gereksinimlerine göre dağıtma eğiliminde olmaktadır (Lansberg, 1983: 42). Aile işletmelerinde ücretlendirme bireyin örgüte katkılarından ziyade aile içindeki konumuna dayalı olmaktadır. Aile içinde tepki görmeme ya da aile üyelerini mutlu etme isteği gibi duygusal nedenler ve işletme içinde çatışma yaratmama isteği ücretlerin belirlenmesinde ve diğer maddi ödüllerin tahsisinde etkili olabilmektedir. Ücret ve ödül dağıtımının liyakate dayanmaksızın yapılması işletmede çalışan diğer kişilerde memnuniyetsizlik yaratabilmektedir. Aile işletmelerinin genelinde aile üyesi olmayan çalışanlar için bir ücretlendirme politikası olduğu halde aile üyesi çalışan için bir ücretlendirme politikası yoktur. Aile üyesi çalışanlar, yaptığı işin ve bulunduğu pozisyonun çok üstünde maaş almakta veya kendi eşdeğer mevkiinde bulunan diğer çalışanlara göre daha fazla ücret almaktadırlar. Bu adil olmayan ücret politikası, diğer çalışanlar için motivasyon bozukluğuna neden olmakla birlikte, çok sayıda aile üyesi çalışanı olan aile işletmelerine de maddi külfet getirmektedir (İyişleröğlü, 2006: 46).

7.4. İşlem Nepotizmi

Nepotist uygulamalarla işe alınan kişiler; hak etmedikleri halde ödüllendirilme, liyakat ve yeterlilik temelli olmayan biçimde ayrıcalıklı muameleye tabi tutulma gibi durumlarla karşılaşabilmektedirler. Bu kişilere; işe geç gelme, erken ayrılma, devamsızlık gibi disiplinsiz davranışlar ile örgütteki araç ve gereçlerin tahsisatı vb. gibi kaynakların dağıtımında ayrıcalıklı veya müsamahakâr davranılabilmektedir. Aile işletmelerinin karışık doğası işletme sahiplerinin, kaynakların tahsisi problemini, hem aile hem de işletmenin adalet normlarına uygun olarak çözmesini güçleştirmektedir (Lansberg, 1983: 42). Bu durumda aileden olan bireylere örgütteki en iyi; oda, bilgisayar ve diğer araç gerecin sağlanması, kişisel gereksinimlerinin karşılanması ve kişisel amaçlarının gerçekleştirilmesinin sağlanması amacıyla çalışma saatlerinde daha esnek davranılması, diğer personelin faydalanmadığı pek çok ayrıcalıktan faydalandırılması, sık karşılaşılan durumlardandır. Bu durum akrabalara uygulanan farklı prosedürler/işlemler nedeniyle örgütteki diğer çalışanları olumsuz yönde etkilemekte, moral ve motivasyonlarını bozmaktadır. Aile işletmesi

olmayan işletmelerde ise yönetici pozisyonunda akrabası olan çalışanlar, kendilerinin diğer personele göre ayrıcalıklı olduklarını düşünebilmekte ve çoğu kez bu kişilere eş düzeydeki çalışanlara göre daha ayrıcalıklı davranılabilmektedir. Bu kişiler de aile işletmelerindeki aile üyelerine benzer şekilde ayrıcalıklardan yararlanabilmektedirler. Yönetici akrabalar ise daha alt pozisyonlardaki akraba çalışanlarının daha iyi ücret alması, terfi etmesi, mesleki açıdan gelişmesi, işletmenin sunduğu eğitim fırsatlarından yararlanabilmesi yahut daha rahat koşullarda çalışması için sahip oldukları nüfuzu kullanabilmektedirler.

8. NEPOTİZMİN ÖNCÜLLERİ

Örgütlerde nepotizmin öncülleri; çevre, örgüt ve aile ile ilgili olmak üzere üç kısımda incelenecektir.

8.1. Çevre ile İlgili Temel Faktörler

Bu başlık altında; sosyo-kültürel yapı, ekonomik yapı, politik yapı gibi nepotizm uygulamalarını etkileyen bazı çevresel faktörlere yer verilmiştir.

8.1.1. Sosyo-Kültürel Yapı

Nepotizme dünyanın her yerinde rastlanabilmekle birlikte, nepotizmin uygulanma derecesi, uygulanma şekli ve örgüte etkileri sosyo-kültürel faktörlere göre değişebilmektedir. Her kültürde nepotist eğilimler olmasına rağmen, bu davranış alanını belirleyen; normlar, gelenekler, semboller ve bunun sonucunda uygulamalarda farklılıklar ortaya çıkabilmektedir (Özler vd., 2007: 438). Nepotist eğilimler sosyo-kültürel yapıyla ilgili olarak; toplumdaki güç mesafesi, toplulukçuluk düzeyi, aile bağları, akrabalık ilişkileri vb. pek çok faktörle açıklanabilir. Bu faktörler nepotist eğilimlere meşruiyet kazandırabilirken, engelleyici de olabilmektedir.

Bazı araştırmacılara göre akraba kayırmacılığı, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı az gelişmiş ülkelerde daha yaygın olarak görülmektedir. Bununla birlikte gelişmiş ülkelerde de nepotizmin örneklerine rastlanmaktadır (İyışeroğlu, 2006: 43; Büte, 2011a: 176). Akrabalık ilişkileri, duygusal ilişkiler ve arkadaşlıklar dünyanın her yerindeki örgütler için uzun süredir sorun teşkil etmektedir ve farklı kültürler bu konulara farklı şekillerde bakmaktadır. Dünyanın bazı yerlerinde örneğin Asya'da kişisel bağlantılar örgütte güveni sağladığı için olumlu algılanır ve özellikle bir baba, işi oğluna devrettiğinde olumlu kabul edilir. Bu tür kültürlerde iş bir aile meselesidir ve ailedeki herkes

üst kademelerde güven faktöründen dolayı kendine yer bulabilir. Almanya gibi ülkelerde ise nepotizm iyi karşılanmamaktadır. Bu nedenle yöneticiler, iş görüşmelerinde buldukları pozisyonu yeteneklerine değil, ilişkilerine dayanarak elde eden kişilerle karşılaştıklarında karşı tarafa güvenmekte zorluk çekmektedirler (Basu, 2009).

Özellikle kişisel ilişkilere ve arkadaşlıklara yüksek değer verilen kültürlerde, kayırmacılığın kontrol altına alınması kolay değildir (Keleş vd., 2011: 10). Nepotizme her yerde ancak farklı derecelerde rastlanabilmektedir. Grup içi üyelere kayırmacı veya nepotist muamele gösterme eğilimi evrenseldir. Bununla birlikte nepotizmin; örgütlerde oynadığı rol, kural ve prosedürler üzerindeki etkisi ile ilgili olarak toplumlar arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Bazı toplumlarda grup birliği, örgütlerdeki işbirliğinin temel prensibini oluşturmakta ve biçimsel örgütü etkileyebilmektedir. Grup birliği, diğer bazı toplumlarda daha küçük rol oynamaktadır ve biçimsel örgüt daha bağımsızdır. Daha geleneksel toplumlarda nepotizm örgütlerde önemli rol oynarken, modern toplumlarda nepotizmin örgütlerde ihmal edilebilir bir konu olma ihtimali daha yüksektir (Kragh, 2009: 1-6). Bir örgütün bu ilişkileri nasıl kontrol altına alabileceğine dair tek bir çözümü bulunmamaktadır.

Toplulukçu kültürlerde, işe alınma nedeni çoğunlukla bir gruba aidiyetten geçmektedir. İşe alınan kişinin, grubun çıkarları doğrultusunda hareket etmesi beklenmektedir. Ancak söz konusu çıkarlar, her zaman bireyin çıkarlarıyla uyum sağlamayabilmektedir. Bu kültürlerde grup çıkarları bireysel çıkarların önünde değerlendirilmekte ve ona göre davranılması beklenmektedir. Toplulukçu kültürlerde işe alma sürecinde, öncelikli olan bir gruba aidiyettir. İşe alımlarda sıklıkla tercih edilen aile üyesi olmaktır. Bu durum hem işveren hem de çalışanın tercihidir. Tanınan birinin aileden olması dolayısıyla işe alınması, riskleri azaltıcı bir faktör olarak değerlendirilir (Erkanlı, 2009: 37).

Aile bağlarının güçlü olduğu toplumlarda aile üyelerinin istihdamına yönelik çabaların da daha fazla olduğu görülmektedir. Söz gelimi aile bağlarının güçlü olduğu, Güney İtalya'da nepotizm daha yaygındır (Ponzoa ve Scoppa, 2011: 16).

Arap dünyasında sosyo-kültürel yapının temelleri aşiret ve akrabalık ilişkilerine dayanmaktadır. Bu aşiret ve kalabalık-aile bağları bireyin sosyal değer, norm ve davranışlarını biçimlendiren temel kurumları meydana getirmektedir. Bu sosyo-kültürel faktörler Arap toplumlarında bireyi ailelerine karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri noktasında teşvik etmekte ve nepotizme zemin hazırlamaktadır. Aşiret sistemleri tüm bireylerin aşiretlerine karşı güçlü bağlılığını gerektirmektedir ki bu bağlılık akrabalarla ilgili noktada nepotizme yol açmaktadır (Abdalla vd., 1994: 61).

Tam anlamıyla kentleşememiş ve modernleşememiş, cemaat ve kabile yapısının hâkim olduğu toplumlarda kişiler, sosyal ilişkilerini patronaj ve nepotizm ile sürdürmektedir. Toplumun sosyal ve kültürel yapısı, himayeciliği ve kayırmacılığı beslemektedir (Bayhan, 2002: 1). Fukuyama'ya göre, bağımlı birey yaratan geleneksel aile değerleri, toplumun gelişmesine ve insanların yaratıcılıklarına engel teşkil etmektedir. Salt aile ve karışık akrabalık ilişkilerinin sürmesi, ekonomik kalkınmayı engellemektedir. Sadece ailesi ve akrabalarına güven duyan, bunlar dışında hiç kimseye güven duymayan bireyler, gönüllü sivil beraberlikler kuramamaktadırlar. Aile içi yardımlaşmanın ve çıkar bilincinin; mesleki görev duygusu, kolektif yaşama yönelik sorumluluk gibi etik değerlerden önce geldiği ve üstün tutulduğu toplumlarda "nepotizm" toplumsal yapıya etkin olmaktadır.

Dünyada farklı kültürlerin farklı geleneklerin olmasından dolayı ülkelerde farklı nepotizm uygulamaları görülebilmektedir. Örneğin; Osmanlı imparatorluğunda tahta geçecek kişinin; yetenek, cesaret, yöneticilik ve bilgelik alanlarında en iyi olan kardeşin tahta geçtiği görülürdü ve nispeten kurumsallaşmış yapıda olduğu gibi hareket etmekteydi fakat nepotizmden dolayı zamanla saltanatın yetersiz kişilerde kalmasından dolayı sarayın içinde entrikaların görülmesine ve idari yapının bozulmasına neden olmuştur (Özler vd., 2007: 438).

Fransa'da yapılan bir kamuoyu araştırması, halkın Cumhurbaşkanı Nicolas Sarkozy'nin oğlunu iş dünyasında kayırmasına ciddi tepki gösterdiğini ortaya koymuştur. CSA kamuoyu araştırma merkezinin anketine göre, seçmenlerin yüzde 64'ü, Paris'teki bir iş merkezinin yönetiminin Sarkozy'nin 23 yaşındaki oğlu Jean'a verilmesine karşı çıkmıştır. Sarkozy'nin bu tutumu için verdiği demeçte bir seçimin var olduğunu, nepotizm söz konusu olmadığını ve oğlunun genç ve tecrübesiz olmasının bir sorun teşkil etmediğini belirtmiştir (Kolay, 2014: 45).

Latin Amerika tarihinde de yolsuzluk benzeri davranışlar arasında sayılan nepotizme rastlanmaktadır. Buna sebep olarak Latin Amerika ülkelerinin; az gelişmiş, sosyal değişimi yakalayamamış ve refah seviyesi olarak düşük ülkelerden olması gösterilmektedir. Yaygın örneklerinden biri Meksika'daki eğitim reformudur. Reformun yapılmasının gerekçeleri arasında devlet okullarında çalışan öğretmenlerin emekli olduktan sonra mesleklerini çocuklarına bırakmaları gösterilmektedir. Bu uygulama Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki beşik ulemalığı 'âlimin oğlu âlimdir' olarak bilinen sistemi çağrıştırmaktadır. Bir başka örnek aile fertlerinin kamudaki birçok pozisyona gelmesine izin vermekle suçlanan Venezüella devlet başkanı Hugo Chavez ile ilgilidir. Zira Chavez küçük erkek kardeşini vali, babasını Venezüella'nın merkezi şehirlerinden biri olan Barinas'ın başına getirmiştir (Wated ve Sanchez, 2012: 202).

Siyasi anlamda Arap baharının yaşanmasında ve halkın isyana yönelmesindeki en önemli unsur nepotizm olarak görülmektedir. Tunus, Mısır, Libya ve benzeri ülkelerde liderlerin kendileri, eş ve dostları ile aile fertleri ve kısmen de aşiretleri ülke yönetiminde tepe noktalarını işgal ederek ve yolsuzluk yaparak devlet ve toplumun kaynaklarını kişisel servetlerine dönüştürmüşlerdir. Halk, sefalet içindeyken kendileri servetlerine servet katıp, lüks içinde yaşamışlardır. Devletin her kademesinde kendi aile fertlerinin bulunması, istedikleri gibi yasal düzenlemeleri yapıp uygulama fırsatı verilmesine yardımcı olmakta ve devleti kendi istedikleri gibi yönetmelerine neden olmaktadır (Aydın, 2012: 35).

Bazı gelişmemiş ülkelerde liderlerin, akrabalarına fayda sağlamamalarına karşın akrabalarının bu kişinin durumundan vazife çıkararak ve bunu hak olarak görerek onun bulunduğu konumdan kendilerine fayda sağlamaya çalıştıkları görülmektedir. Dolayısıyla kişinin akrabalık bağından dolayı istekler karşısında onlara yardımcı olması nepotizmi desteklemesi anlamına gelmektedir (Aydın 2012, 35). İtalyanların, nepotizmi henüz tam olarak büyüklüğü bilinmemekle beraber çözümü bulunamamış kanser hastalığı gibi görüldükleri ve yapan kişilere de işgalci baron ifadesini kullandıkları belirtilmektedirler (Kölay, 2014:46).

Gelişmekte olan ülkelerde nepotizmin uygulanma nedeni genellikle güven sorunundan kaynaklanmaktadır. Kore’de şirket sahipleri işe alınacak kişilerin seçiminde çoğunlukla bölgesel bağları tercih ederler ve kişinin eğitiminden daha çok kendi doğdukları bölgenin insanı olmasına öncelik verirler (Dökümbilek, 2010: 54).

Dünya üzerindeki gelişmekte olan veya gelişmiş ülkelerde nepotizmin uygulanma nedeninin genellikle aileden olmayanlara karşı güvensizlikten kaynaklandığı söylenebilir. Gerek iş, siyaset vb. gibi durumlarda sorumluluğu büyük olan kişilerin güven duyduğu insanlarla çalışmak istemeleri ve çoğu zaman bu kişilerin akrabalık bağı ile çok eskilere dayanan bağlarından dolayı birbirlerini iyi tanımları ve sonsuz güven duymaları nepotizmin uygulanmasına gerekeç teşkil etmektedir. (Özler vd.,2007: 437-438).

8.1.2. Ekonomik Yapı

Ekonomik koşullar piyasada işgücü talebini etkileyebileceği için mevcut ve yeni iş olanaklarının arzını da etkileyebilmektedir. Ekonominin zayıf olduğu dönemlerde sınırlı iş olanakları işgücü arzının yoğun olduğu yerlerde değer kazanmakta, bu sebeple bireyler akrabalık vb. kişisel bağlantılarını sınırlı istihdam olanaklarından faydalanmak için kullanabilmektedir.

Örneğin Arap ülkelerinin zayıf ekonomik yapısı dar bir işgücü pazarı oluşturmaktadır. Pek çok Arap ülkesinde ekonomi tarıma ve sınırlı endüstriye dayalıdır ki bu da yüksek işsizlik oranlarını getirmektedir. Sonuç olarak böyle sınırlı iş imkânları için yarışmak aile bağları aracılığıyla iş sağlamada nepotizm uygulamalarına yol açmaktadır (Abdalla vd, 1994: 62).

Öte yandan ücret oranları verimlilikteki artışla az da olsa ilişkili ise ekonominin yüksek gelişmişlik düzeyi nepotizmi azaltabilmektedir. Ekonomi yükselirken yetenekli işçiler daha değerli olur. Bu dönemlerde örgütten aldıkları ücretler en azından bir ölçüde performansla bağlı olan yöneticiler için iyi çalışanları göz ardı etmek performansın düşmesine yol açacağından açıkça daha maliyetli olur. Bu sebeple, nepotizm uygulamaları ekonomi büyüdükçe azalmaktadır, diğer bir deyişle gelişmiş ekonomilerde nepotizm uygulamalarına daha az rastlanmaktadır (Ponzoa veScoppa, 2011: 15-16).

Nepotizmin ekonomik ve sektörel koşullara bağlı olarak ortaya çıktığı, bu koşullar altında uygulandığı ve bu koşullardan yoğun bir şekilde etkilendiği varsayılmaktadır. Örneğin, pazar ve sektör koşullarının güçlü olması işletmeye nepotizm uygulaması için zemin hazırlayabilir. Sistem yaklaşımı açısından ekonomik koşullar güçlü kalırsa, nihai olarak nepotizmden fayda sağlayan aile üyesi doğru dış güçlerin etkisiyle görevini başarı ile yerine getirebilir. Bu şekilde verimliliği arttırabilir ve bölümünün hatta işletmenin bir bütün olarak başarısını sağlayabilir. Eğer pazar koşulları elverişsiz ise yahut nepotizm uygulamasından sonra bozulmuş ise nepotizmden fayda sağlayan kişi bu olumsuz koşullarla mücadele etmek durumunda kalabilir. Bu da kişinin dolayısıyla bölümünün ve işletmenin başarılı olma şansını düşürür. Şüphesiz örgütlerdeki bireyler olumsuz dış koşullara rağmen başarılı olabilir. Konu ekonomik, işle ilgili ve bireyle ilgili faktörlerin birbirini etkiliyor olmasıdır.

Nepotizmin diğer potansiyel sonuçlarına bağlı olarak sektörel veya ekonomik koşullar bireyin, örgütün ve hatta toplumun başarı düzeyini önemli ölçüde yükseltebilir yahut düşürebilir. Kısacası ekonomik ve sektörel koşulların nepotizm fırsatının olup olmadığını belirleme ve fırsatın sonuçlarının başarısı açısından önemli rol oynadığı varsayılır (Mulder, 2008: 24).

8.1.3 Politik Yapı

Ekonomik, politik ve sosyal yozlaşmanın artması nepotizm de dâhil olmak üzere farklı kayırmacılık türlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Orta Doğu ülkelerinin çoğunda görülen şeffaflık ve hesap verebilirlikten uzak otoriter rejimler, nepotizm

uygulamalarına olanak vermektedir. Kamudaki kıdemli yöneticilerin istihdam politikaları liyakatten ziyade sadakate dayalı patronaj ilişkilerine ve nepotizme dayanmaktadır (Jreisat, 2009: 49). Çoğulculuk, şeffaflık ve katılım temelinde işlevsel olan demokrasinin olmadığı ülkelerde nepotizm ve diğer kayırmacılık türlerine daha fazla rastlanmaktadır.

Bürokrasi nepotizme olanak sağladığı gibi engel de olabilmektedir. Gelişmiş toplumlarda bürokrasi; politik yozlaşmanın, adam kayırmacılığın, rant kollamanın ve rüşvetin önünde bir engel oluşturmaktadır. Az gelişmiş ve gelişmekte olan toplumlarda ise bürokrasi ve siyaset iç içe geçmiş ve siyasetin bürokrasi üzerindeki tahakkümü kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Politikacıların bürokratik yapı üzerindeki etkisi yüzünden, iktidara gelen her siyasi parti, büyük çaplı değişiklikler yapmakta ve bu nedenle bürokrasi, liyakat sistemi üzerine oturtulamamaktadır. Siyasi kayırmacılık, hemşehrilik ve eş dost ilişkileriyle belirli görevlere gelen bazı bürokratlar, daha üst düzeydeki bürokratlar ve siyasiler tarafından korunmakta ve kollanmaktadır. Bu da nepotizme imkan sağlamaktadır (Tarhan vd., 2006:30-31).

8.2. Örgütle İlgili Temel Faktörler

Örgüt büyüklüğü ve sahiplik türü gibi örgütle ilgili faktörlerin nepotizmin üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.

8.2.1. Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğünün nepotizm üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Bazı araştırmacılar küçük örgütlerin nepotizme daha eğilimli olduklarını savunurken, bazı araştırmacılar ise büyük örgütlerin bu uygulamalara daha yatkın olduklarını ileri sürmektedir.

Ford ve McLaughlin nepotizm ile örgüt büyüklüğü arasında önemli bir ilişki olduğunu ayrıca nepotizmin; insan kaynakları yönetimi, politikaları ve fonksiyonları üzerinde etkisi olduğunu saptamışlardır. Küçük ve orta boy işletmelerin sınırlı iş olanaklarına, büyük işletmelerin ise çok sayıda iş olanağına sahip olduklarını bu sebeple büyük işletmelerde nepotizmin daha sık görüldüğünü ileri sürmüşlerdir (Abdala vd.,1998: 556).

Nepotizmle ilgili literatür çoğunlukla büyük işletmelerin küçük işletmelerden daha çok nepotizme yöneldiğini savunmaktadır. Bununla birlikte bazı araştırmacılar nepotizmin küçük işletmelerde ve az gelişmiş ülkelerde daha baskın olduğuna inanmaktadır (Araslı ve Tümer, 2008: 1238). Söz gelimi yeni kurulan, küçük işletmelerde akraba ve tanıdık kişilerin çalışması çok sık rastlanan bir durumdur. Küçük aile işletmelerinde nepotizme

sıklıkla rastlanmaktadır. Özellikle kurulduğu ilk yıllarda bu işletmelerde aileden kişiler istihdam edilmekte, işletme büyüdükçe ve çalışan sayısı arttıkça aile üyeleri yönetici pozisyonuna gelmektedir. Daha ilerleyen dönemlerde aile işletmeleri devamlılıklarını sağlayabilmek için profesyonel çalışanları ve yöneticileri istihdam etmeye başlayabilmektedirler. Buradan yola çıkarak aile işletmeleri söz konusu olduğunda küçük işletmelerde nepotizmin daha sık görüldüğü söylenebilir.

8.2.2. Sahiplik Türü

Örgütlerin sahiplik türünün de nepotizm üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Nepotizmin özel ve kamu sektöründeki uygulamaları üzerine değişik çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte nepotizmle ilgili çalışmaların çoğu aile işletmeleri üzerinedir. Aile işletmelerinde yapıları gereği nepotizme daha çok rastlanmaktadır. Kurumsal ve makro ekonomik değişkenlerin nepotizmin yayılmasını etkileyebileceği ileri sürülmüştür. Öncelikle, favoritizm prensipte hem kamu hem de özel sektörü etkileyebilmekle birlikte özel sektör için daha geçerlidir. Ancak İtalya’da yapılan bir araştırmada, bu ülkede ücretlerin tatmin edici olması, iş güvencesi, çalışma saatlerinin daha az olması, güvenli çalışma koşullarının bulunması gibi nedenlerden dolayı istihdam alanı olarak kamu sektörünün tercih edildiği görülmektedir. Bu nedenlerden dolayı İtalya’da ebeveynlerin çocuklarının kendi çalıştıkları kurumlarda istihdam edilmesi için çaba gösterdikleri ortaya konulmuştur (Ponzo, 2009: 184). Ponzo ve Scoppa (2009) yaptıkları bir başka araştırmada nepotizmin kamu sektöründeki varlığının sebeplerini ortaya koyarken buna gerekçe olarak, kamu yöneticilerinin maaşlarının yüksek olması ve ücretlerin performansa bağlı olmaması ile açıklamaktadır (Ponzo, 2009: 184).

Loewe vd. (2008) nepotizmin kamu hizmetinin kötüye kullanılması nedeniyle yolsuzluğun bir türünü teşkil ettiğini iddia etmektedir. Bu durumda bazı girişimciler kamu hizmetleri ve kararlarında devlet görevlileri tarafından kayırılmaktadır. Kamunun geniş istihdam hacmine sahip olduğu Türkiye’de özel sektördeki örgütlerle kıyaslandığında, kamu sektöründeki örgütlerde nepotizm yönlü tercihlerin daha yoğun olduğu iddia edilmektedir (İlhan ve Erdem,2010: 142). Nepotizmin dünyada iş hayatında özel sektör anlamında daha çok aile işletmelerinde geçerli bir uygulama olduğu görülmektedir (Araslı vd., 2006: 296). Öyle ki küçük aile işletmeleri dışındaki örgütlerde de nepotizme rastlanmaktadır. Genellikle büyük işletmelerdeki ve devlet kurumlarındaki nepotizm iyi niyetle değil suistimal eğilimi gibi art niyetlerle gerçekleşmektedir. Bu bağlamda nepotizm; hırsızlık, zimmete geçirme, dolandırıcılık, rüşvet, şantaj vb. gibi diğer yolsuzluk türlerine

dâhil edilebilmektedir. Bu durum iş bağlantıları ve ihalelerin nasıl ve neden işle ilgili deneyimi ve gerekli becerileri olmayan taraflara verildiğini de açıklamaktadır (Özüren, 2017).

8.3. Aile ile İlgili Faktörler

Özellikle aile işletmelerinde ailenin; amaç, değer, tutum ve yargıları örgüt üzerinde önemli ölçüde etkili olmaktadır. Bazı araştırmacılar Bellow (2003)'un sosyal hiyerarşinin her seviyesinde eşit olarak var olduğu temel iddiasının aksine nepotizmin sıklıkla sosyo-ekonomik seviyesi yüksek ailelerde daha yaygın şekilde ortaya çıktığını göstermektedir (Mulder, 2008: 47). Aile işletmesi aile için zenginlik kaynağı olarak görülmektedir ve ailenin genç kuşakları, ailenin refahını korumaları ve arttırmaları için genellikle işe dâhil olmaları açısından özendirilmektedir (Burke, 2007: 14).

Aileden gelen baskılar, aileye karşı sorumluluk duygusu ve aileyi bir arada tutma isteği nepotizm uygulamalarında etkili olmaktadır (İyişleröğlü, 2006: 49). Özellikle kalabalık ailelerde bu baskılar daha da yoğun olabilmektedir. Öte yandan işletme sahipleri yahut işletmede kontrolü elinde bulunduranlar, özellikle de sahip pozisyonunda ise bu kişiler için kendisiyle kan bağı olan personel çok daha cazip olabilmektedir (Wong ve Kleiner, 1994: 10).

Ailede kararların alınma şekli de nepotizm uygulamalarını etkileyebilmektedir. Kararların uzlaşısı ile alındığı, tüm aile üyelerinin görüşlerinin dikkate alındığı ailelere göre aile büyüklerinin yahut ailede sözü geçen etkili aile üyelerinin kararları aldığı ve bu kararların sorgulanmadığı ailelerde, nepotizm uygulamaları daha sık görülebilmekte ve nepotist kararlar ailede huzursuzluğa yol açabilmektedir.

Genellikle aile işletmelerinde akrabalar kendilerinin de söz söyleme hakları olduğunu iddia etme eğilimindedirler. Liyakatlerine bakmaksızın iş ve fırsat talepleriyle işletmeye bakmaktadırlar. Bununla birlikte aileden olsun olmasın işletmede çok sayıda niteliksiz kişinin istidam edilmesi, işletmenin etkinliği ve hatta muhtemelen devamlılığını tehdit eder hale gelmektedir. Yöneticiler ya da işletme sahipleri kendilerini sıklıkla yetersiz bir akrabasının işe alınması ile ailenin bir kısmı ile ilişkilerin bozulması arasında tercih yapma gibi zor bir durumda bulmaktadırlar (Lansberg, 1983: 41). Aileler büyüdükçe iş talepleriyle işletmeye başvuran akrabaların sayısı artmakta bu da işletme yöneticisi olan aile üyelerini zor durumda bırakmaktadır. Aile bağlarının ve aile içi dayanışmanın sıkı olması, aile büyüklerinin yahut ailede etkili olan aile bireylerinin kararlarının tüm aile tarafından kabul edilmesi, aile dışından bireylere duyulan güven düzeyinin düşük olması gibi faktörler nepotizmin örgütlerde artmasına yol açmaktadır.

9. NEPOTİZMİN SONUÇLARI

Örgütsel perspektiften bakıldığında nepotizmin genellikle bireysel olmak üzere çeşitli olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. “*Olumsuz sonuçlarından birincisi, nepotizmin örgütteki prosedür ve dağıtım adaleti algısını azalttığı ile ilgilidir. Pelletier ve Bligh (2008) tarafından çift kariyerli eşler üzerinde yapılan araştırmada çalışanların gözünde yetenek veya kabiliyet yerine aile bağlarına dayalı istihdamın negatif algılandığı kabiliyet veya liyakata dayalı istihdamın ise daha adil algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine Padgett ve Morris (2005) tarafından senaryo tekniği ile öğrenciler üzerinde yapılan çalışmada nepotizme dayalı istihdama karşı liyakate dayalı istihdam konusu ele alınmış ve nepotizme dayalı istihdamın adil ve etik algılanmadığı görülmüştür. Mutlu (2000) tarafından Türkiye’de polis teşkilatı üzerinde yapılan çalışmada polis teşkilatındaki sorunların tartışıldığı, yaşanan sorunların kayırmacılık ve nepotizme dayalı olarak atanan kişilerden kaynaklı olduğu tespit edilmiştir*” (Van Hoof ve Stout, 2012: 77-78).

Nepotizmin olumsuz sonuçlarından ikincisi, algılanan nepotizm ve kronizmin çalışanlar arasındaki iş stresini artırdığıdır. Araslı ve Tümer (2008) tarafından yapılan çalışmada nepotizme dayalı istihdam tercihi sonucu işe alınanların, düşük niteliklilikten de kaynaklı olarak iş yerinde stres altına girebildiklerini ortaya koymuştur.

Nepotizmin üçüncü olumsuz sonucu düşük örgütsel tatmin ve bağlılıkla ilgilidir. Padgett ve Morris (2005) çalışanların nepotizme dayalı olarak atanan amirlerle çalıştıklarında örgütsel bağlılıklarının düştüğünü ortaya koymuştur. Araslı ve Tümer (2008) ise çalışanlar arasındaki nepotizm ve kronizm algılamalarının daha düşük iş tatmini ve artan işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bütün bunların yanı sıra nepotizmin örgütlerde; çatışma, dedikodu ve performans ile değişime adaptasyondaki düşüşe neden olduğu da tespit edilmiştir.

Büte ve Tekarslan (2010: 5-6) nepotizmin yukarıda bahsedilen birçok olumsuz etkilerinin yanı sıra, azda olsa olumlu etkilerinin olduğunu tespit eden araştırmalar yapmışlardır. Nepotizmin, özellikle, aileden olanlar üzerinde olumlu etkileri bulunduğu iddia edilmektedir. Söz gelimi birçok işletmede çalışanlar kendi işleri olmadığı için yeterince özverili ve istekli çalışmazken, aile üyeleri kendi işletmeleri olduğu için diğer çalışanlara göre daha fazla çalışmakta ve daha fazla özveride bulunabilmektedir. Aile işletmelerinde örgütün durumunu ve stratejisini iyi bilen profesyonel üst düzey yöneticilerin başka işletmelere transfer olması her zaman ihtimal dâhilindedir. Ancak, aile üyeleri için böyle bir durum söz konusu değildir. Aynı kültür, aynı değer yargıları ve ortak düşüncelerin paylaşıldığı insanlarla olmanın çalışan huzuruna katkı sağlaması ve iş dünyasında yaşanan

önemli bir sorun olan güvenilir insanlarla çalışıyor olma gibi nedenlerle üst düzey yöneticilerin aile üyelerinden atanması (nepotizm) bir avantaj olarak değerlendirilmektedir (İyışşeroğlu, 2006: 47). Daily ve Reuschling (1980) yapmış oldukları bir araştırmaya göre; nepotizmin küçük aile işletmelerinde kendini işletmeye adanmış çalışanların tespit edilmesinde etkili bir yol olduğunu, kayırılan akrabaların, rastgele seçilecek bireylerden daha etkili bir katılım gösterdiğini ve nepotizmin aile ortamı oluşturmaya katkı sağlayarak akraba veya akraba olmayan tüm çalışanların moralini ve iş tatminlerini arttırdığını ifade etmişlerdir (Abdalla vd., 1994: 61). Özler vd. (2007: 438) nepotizmi, aile üyelerinin iktidar kaybını engellemeye yönelik olarak uyguladıkları bir strateji olarak ifade etmektedir. Molofsky (1998) ise nepotizmin daha kısa öğrenme süresi, daha fazla örgütsel bağlılık, daha düşük risk, daha iyi performans, daha az işgücü devrine yol açtığını belirtmiştir. Nelton (1998) nepotizmin, işletmelerde yüksek performans, işletmeye uzun süreli bağlılık ve sözleşme sahipleriyle olumlu ilişkiler sağlayacağını altını çizmiştir. Danco (1982) da nepotizmin başarı sürekliliğine neden olduğunu ifade etmiştir (Vinton, 1998: 297-298). Sonuç olarak, nepotizmin özellikle aileden olanlar üzerinde tespit edilmiş olumlu sonuçları olmasına karşın, aileden olmayanlar üzerinde olumsuz etkilerinin çok daha fazla olduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde, kuruma yıllarını vermiş, işi ve işletme içi dinamikleri iyi bilen deneyimli çalışanların, nepotist terfi ve atamalarla küstürülmesine neden olan nepotizm uygulamalarına yönelik tedbirler alınmalı ve kalıcı olabilecek şekilde kurumsallaşmaya gidilmelidir (Büte ve Tekarslan, 2010: 6)

10. ÖRGÜTLERDE NEPOTİZM NASIL YÖNETİLMELİDİR

Nepotizm, favoritizm ve kronizim gibi kayırmacılık biçimleri, genel olarak, mesleki etik kurallara aykırı davranışlar olarak ifade edilmekte ve bu nedenle profesyonel olmayan uygulamalar olarak düşünülmektedir. Nepotizm uygulamalarına yönelik gelişmiş ülkelerde bir takım yasal önlemler alınmış olmasına rağmen, gelişmekte olan ülkelerde bu uygulama, hali hazırda yaygın bir biçimde sürmektedir (Büte, 2011a: 175).

Büyükükleri ne olursa olsun işletmeler nepotizm ve kronizmin yıkıcı etkilerine karşı hazırlıklı olmalıdır. Düzgün istihdam politikaları ve düzgün İK seçim prosedürleri, etik politikalarının uygulanması ve liyakat, adalet ve verimlilik ölçütlerine dayalı olarak atamaların yapılması şeklinde önlemler alınmalıdır (Özüren, 2017).

Nepotizmin özellikle aileden olanlar üzerinde tespit edilmiş olumlu sonuçları olmasına karşın, aileden olmayan çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri çok daha fazladır.

Nepotizm; doğal, psikolojik ve etik olmayan ancak kurala uygun davranış olarak kabul edildiğinde, bu noktada işletmeler için asıl amaç, nepotizmi engellemek değil onu etkili ve ahlaki bir şekilde nasıl yönetmek gerektiği olacaktır (Özler ve Büyükaslan, 2011: 279). Nepotizm ve diğer kayırmacılık türlerinin ortaya koyduğu en büyük çelişki muhtemelen çok az kişinin bunu bir sorun olarak görmesidir. Hemen herkes iş ararken; bağlantılar, ağlar, aile gibi kaynaklardan faydalanmaktadır. Bu sebeple üzerinde durulması gereken en önemli şey nepotizmi yönetmek olmalıdır. Nepotizmi yönetmede bazı kişisel ve örgütsel yöntemlere başvurulabilmektedir. Aşağıda kısaca bu yöntemlere değinilecektir.

10.1. Kişisel Yöntemler

Nepotizmden etkilenen kişiler için olumsuz etkileri hafifletmek ve olumlu etkileri güçlendirmek amacıyla bazı tedbirler alınması gerekmektedir. Nepotizmin yoğun olduğu bir işletmede çalışan yahut çalışmayı düşünen biri için aile işletmelerinin doğasını ve nasıl çalıştığını bilmek kritik öneme sahiptir. Bu kişiler muhtemelen hiçbir zaman yönetim kurulu başkanı olamayacaklarını hatta aile egemenliği altındaki bir işletmede günün birinde aile üyeleri lehine gözden çıkarılabileceklerinin bilincinde olmalıdırlar. Kariyer planlarını buna göre yapmalıdırlar. Nepotizmden faydalanmayan ancak işletmede bu duruma tanık olan çalışanların iş stresini hafifletmek için söz konusu kişilerle istişare edilerek adilane çevre koşulları, işyükü, iş dizaynı, iş hızı ve çalışma programları düzenlenmesine dikkat edilmelidir. Yönetici ve denetleyiciler için stresin doğası buna karşı sorumlu önleme ve rehabilitasyon davranışlarının teşvikini de kapsayan etkili yönetim uygulamaları eğitim programları ve stilleri üzerinde durulmalıdır (Araslı ve Tümer, 2008: 1248).

Nepotizmden faydalanan bireyler de zaman zaman örgütteki diğer çalışanların önyargılı yaklaşımlarından dolayı aslında hak ederek elde ettikleri kazanımlara diğer çalışanların gözünde meşruiyet kazandıramamaktadırlar. Nepotist uygulamalar sonucu örgüte ve nepotizmden fayda sağlayan birey veya bireylere karşı olumsuz tutum içine giren örgüt çalışanları nepotizmden faydalananları, belki de kendi uğradıkları haksızlığı telafi etme çabası olarak, değersizleştirme yoluna gitmektedirler. Bu durumda nepotizmden faydalanan birey de mağdur konumuna gelebilmektedir.

Nepotizmden faydalanan kişilere kendini ispat etmek isteyen herhangi bir çalışana davranıldığı gibi davranılmalıdır. Bu kişilerin yöneticisi konumunda olanlar nepotizmden faydalanan kişilerin yaptığı işler hakkında kendisine adil dürüst değerlendirmede bulunmalı ve gerekirse buldukları pozisyonla ilgili eğitim almalarını sağlamalıdır (Wong

ve Kleiner, 1994: 10). Bu suretle en azından nitelikli olan yahut nitelikleri geliştirilebilecek akraba çalışanların örgüte faydalı olması sağlanabilmelidir.

Nepotizmden etkilenen bir diğer taraf ise nepotizmi uygulayan işletme sahipleri veya yöneticilerdir. Bu kişilerin ailedeki rolleri ile işletmedeki rolleri çatışmakta bu da strese yol açabilmektedir. Bu kişiler aile ile işi birbirinden ayırabilmek ve işletmenin yararına ancak aile üyelerinin aleyhine olabilecek durumlarda aileden gelecek baskılardan kurtulabilmek için profesyonel yöneticilerden yardım almalıdır.

Nepotizm ve sonuçları hakkında gerek işletme sahipleri, gerek aile üyesi çalışanlar bilinçlendirilmeli, aile üyelerinin işletmenin geleceği için adil ve liyakate dayalı uygulamaları desteklemesi sağlanmalıdır.

10.2. Örgütsel Yöntemler

Nepotizmin yönetilmesinde örgütün aldığı tedbirler daha etkili olabilmektedir. Bunlar; kurumsallaşma, anti-nepotizm uygulamaları geliştirme ve uygulama, nepotizmi kontrol etmeye yönelik insan kaynakları politikası edinme gibi yöntemlerdir.

10.2.1. Kurumsallaşma

Kurumsallaşmanın, kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıkladığı görülmektedir. Başka bir deyişle kurumsallaşma, “belli bir çevrede faaliyet gösteren kuruluşların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan eşbiçimliliği (izomorfizm) göstermektedir”. Kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelme ile kuruluş-çevre uyumu ön plana çıkmaktadır. Farklı bir bakış açısıyla kurumsallaşma, “işletmelerin kişilerden bağımsız, uzun vadede ayakta kalabilmesi ve kamuoyuna mal olmasıdır” (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 42). Kurumsallaşmış işletmelerde çalışanlar, işletmede yazılı prosedürlerin herkes için eşit bir şekilde uygulanacağını bilirler ve bu durum belirsizlikleri ortadan kaldırarak çalışanların işletmeye güven duymalarını sağlar. Bu tür kurumlarda çalışanlar çalışma ortamı ve işletmenin işleyişi ile ilgi olarak daha olumlu algılara sahip olurlar. Kurumsallaşma bir yandan örgütteki nepotist uygulamaları sınırlarken, bir yandan da kaçınılmayan nepotist uygulamaların daha olumlu algılanmasını sağlayabilir.

Nepotizm özellikle aile üyeleri için bazı yararlı sonuçlar doğursa da aileden olmayan çalışanların çıkarlarına verdiği zarar bu yarardan daha fazladır. Bu sebeple ayrımcı terfi

ve atamalarla yetenekli ve deneyimli çalışanların motivasyonuna zarar vermekten kaçınmak için bazı önlemler alınmalıdır (Büte ve Tekarslan, 2010: 6).

Korunma mekanizmaları ve önlemler; düzgün istihdam politikaları ve düzgün seçim prosedürleri, etik politikalarının uygulanması ve liyakat, adalet ve verimlilik ölçütlerine dayalı olarak atama yapan kişiye bağlılık vb.'dir (Özüren, 2017). Bu bağlamda örgütteki-lerin nepotizmle ilgili bilinçlendirilmesi, kurumsallaşma ve dışarıdan profesyonel yardım almak uygun olabilmektedir (İyışeroğlu, 2006: 35).

İşletme kurucuları yahut sermayenin çoğunu elinde bulunduranlar nepotizm konusundaki eleştirilere açık ve duyarlı olmalıdırlar. Birbirlerinin denetçisi olan akrabaların uyması gereken kuralları belirlemelidirler. Çalışanlarda kendinden sonra yerine geçecek kişinin aileden biri olacağı konusunda farkındalık yaratmalıdırlar (Wongve Kleiner, 1994: 11).

Bu bağlamda aile işletmelerinde aile anayasası oluşturmakta fayda vardır. Aile anayasası, aile üyeleri arasında ve aile üyeleri ile iş arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeler ve rehber unsurları içerir. Aile anayasaları, işle ilgili olarak aile fertlerinin çalışan ya da patron olarak dâhil oldukları konulara ilişkin; değer, felsefe, kural ve beklentileri açık bir şekilde ifade eder. Bu anayasa yaşayan bir belge olduğundan içeriğinin esnek olması ve işin ve ailenin değişen gereksinimlerini karşılamak üzere düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Bununla birlikte Türkiye'de nepotizmin engellenmesine yönelik herhangi bir yasal düzenleme bulunmamaktadır. Nepotizm, favoritizm ve kronizmin örgütteki etkilerini azaltmak için hükümet tarafından bu tür adaletsiz işe alma, yerleştirme, terfi ettirme uygulamalarını azaltmak için gerekli kural ve düzenlemeler getirilmelidir (Araslı ve Tümer, 2008: 1248). İşletmeler tarafından nepotizmin çalışanların üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletmeye yönelik önlemler alınmalıdır.

Aile işletmelerinin büyümelerini, birleşmelerini ve aralarında ortak yatırımlara girmelerini teşvik edecek yasal ve finansal araçların (kurumsallaşmaya ivme kazandıracak yaptırımlara dayalı yatırım ve vergi teşvikleri gibi) işletmeye yön verme, kaynak farklılaştırma, stratejik planlama yapmalarını sağlama, insan ve finansal sermayelerini zenginleştirme gibi faydalı sonuçları olabilir. Bu sayede nepotizm yerine, kurumsallaşmayı öne çıkaran kültürel ve ekonomik bir dönüşüm gerçekleşebilir (Özler vd, 2007: 439).

Kurumsallaşma her ne kadar örgütteki belirsizlikleri kaldırıp adil ve güvenilir bir ortam yaratmayı amaçlasa da uygulamada bu her zaman mümkün olamamaktadır. Öyle ki örgütte kurallar zaman zaman delinebilmekte yahut biçimsel bir şekilde olmasa da kayırmalar devam edebilmektedir.

10.2.2. Etkili Anti-Nepotizm ve İnsan Kaynakları Politikaları

Örgütlerde nepotizmi yönetebilmek için anti-nepotizm politikalarının geliştirilmesi de bir başka çözümdür. Anti-nepotizm politikaları ile çalışanların örgüte duydukları; güvenin, sadakatin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttırması, adalet algılarının daha yükseğe çıkarılması amaçlanmaktadır.

Prokosch'a göre bir örgütte uygulanacak anti- nepotizm politikaları ile ilgili üç önemli unsura aşağıda yer verilmiştir (Prokosch, 2001: 24):

1) İşe alma ve terfi ettirmede esas ölçüt işletmedeki çalışanlarla ilişkisini göz önünde bulundurmaksızın iş için en nitelikli kişiyi bulmak olmalıdır. Bir başka deyişle 'işe göre adam' ilkesinin gereği yapılmalıdır.

2) Potansiyel çıkar çatışmasına meydan verecek durumlardan kaçınmak için tüm çabalar gösterilmelidir. Bu genellikle akrabalar arasında doğrudan nüfuz sahası olmamasını veya aynı komuta zincirinde yer almamalarını sağlayarak başarılabilir. Bir aile üyesinin yakın bir akrabasının üzerinde gözetim yetkisine sahip olacağı koşulları yaratacak atamalardan kaçınılmalıdır.

3) Politika ve uygulamalar tüm örgütte sürekli ve eşit olarak uygulanmalı ve tüm çalışanlara uygulanabilmelidir. Başka bir deyişle işlem veya prosedür adaleti tesis edilmelidir.

Nepotizm konusunda örgütte farkındalık yaratmak nepotizmle ilgili algıları daha rasyonel temellere oturabilecektir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1950'li yıllarda çoğu örgüt erkek çalışanların yetersiz erkek akrabalarının işe alınmasını engellemeye yönelik nepotizm karşıtı kurallar oluşturmuştur. Kurallar kadınların artan bir şekilde işgücüne katılmaya başladığı 1960 ve 1970'li yıllarda çok düşünülmeden eşlere de uygulanmıştır. Bununla birlikte bu tür kurallar; karşı şikâyet, mağduriyet ve yasal takipleri kışkırttığı için bu kuralların hem lehine hem de aleyhine rasyoneller daha resmi bir şekilde oluşturulmuştur. Anti nepotizm kuralları neyin özellikle yasadışı olduğuna dair dört sınıfa ayrılmıştır. En genel kural bir çalışanın akrabasının örgütte herhangi bir yerde istihdam edilmesini tamamen yasaklayan kuraldır. Böylece bir bireyin bir şehirde işe alınması akrabasının ne o yerde ne de başka bir şehirde aynı işletmede çalışmasını engelleyecektir. Daha az kısıtlayıcı kurallardan ilki akrabanın aynı tesiste işe alınmasını yasaklamakta ve daha liberal kural ise aynı tesiste işe alınmasına izin vermekte ancak aynı bölüm yahut çalışma grubunda olmalarını yasaklamaktadır. Son kural tipi ise akrabaları birbirini doğrudan denetleyebilecekleri veya birbirinin ücret, terfi veya çalışma durumuna resmi bir etkilerinin olacağı pozisyonlarda

bulunmasını yasaklayan kurallardır (Vinton, 1998: 297). Son yıllardaysa hukuki açıdan en çok ilgiyi eşlerin aynı yerde yahut çalışma gurubunda çalışmalarını yasaklayan kurallar oluşturmuştur (Wong ve Kleiner, 1994:11).

Eckrich ve McLure gibi bazı araştırmacılar kuşaklar arasındaki bilgi ve yetenek boşluğunu kapatması için aileden olmayan yöneticilere gereksinim duyulduğunu, bu vesileyle liderliğin kuşaklar arasında başarılı bir şekilde devrinin sağlanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Aile üyeleri uygun uzmanlığa sahip olmadıklarında işi profesyonelleştirmek için aile üyesi olmayan yöneticilerin istihdam edildiği ileri sürülmüştür (Burke, 2007: 21). Her ne kadar aile üyesi olan yöneticilerin aileden olmayan yöneticilerin karar alma süreci üzerinde nihai yetkisi olsa da aileden olmayan yöneticilerin de önemli yetki ve katkıları olabileceğini iddia etmektedir (Burke, 2007: 27-28). Bu tarz yer yer profesyonel yönetici tercihlerine başvurulması nepotizmin yönetilmesini kolaylaştırabilecektir.

Nepotizmi önlemeye veya yönetmeye yönelik Türkiye’de her hangi bir yasal düzenlemenin bulunmadığı yukarıda belirtilmiştir. Bu noktada yasal düzenleme yapılmadan önce; toplumda demokrasi kültürünün yerleştirilmesi, hukuk devleti olmanın gereğinin yerine getirilmesi, her türlü istihdam, terfi vb. uygulamalarda liyakatin temel alınması, yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirliğin bir kültür haline getirilmesi çok daha öncelikli olan hususlar arasındadır.

11. NEPOTİZMİN ÖLÇÜLMESİ

Nepotizm algısını tespitiye yönelik ölçek Asunakutlu ve Avcı (2010:102) ile Büte ve Tekarslan’ın (2010: 10-11), Abdalla vd.’nin (1998:564-566) Ford ve McLaughlin’den (1985: 57-61) esinlenerek hazırladığı soru formundan derlenmiştir ve toplam 17 ifadeden oluşmaktadır. Nepotizm algısının tespitine yönelik bu ölçekte; terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık olmak üzere nepotizmin üç farklı boyutu ele alınmıştır. Aşağıdaki Tablo 1’de yer alan nepotizm algısının ölçümü için geliştirilen ifadeler 1 Kesinlikle Katılmıyorum ile 5 Kesinlikle Katılıyorum ifadesine doğru 5’li Likert tipi ölçekle ölçülmektedir.

Tablo 1: Nepotizm Algısı Ölçeği

1.Bu işletmeye idari personel alınırken işletmede akrabası olanlara öncelik verilmektedir.
2.Bu işletmeye idari personel alınımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.
3.Bu işletmede çalışan idari personelin terfi etmesinde yöneticilerle akrabalık ilişkisi söz konusu olduğunda bilgi, beceri ve yeterlilik düzeyi daha az dikkate alınmaktadır.
4.Bu işletmede idari personelin başarılı olsalar bile işletmede mevcut akrabalık ilişkileri nedeniyle arzu ettikleri konuma gelemeyecekleri düşüncesi hâkimdir.
5.Bu işletmede yöneticinin akrabalarının terfi etmesi daha kolaydır.
6.Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler (kayırmacılık vb.) ön planda tutulmaktadır.
7.Bu işletmenin yönetim kadrosunda akrabası olan çalışanlar diğer çalışanlardan daha fazla itibar görmektedir.
8.Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, üst yönetimde akrabası olan çalışanlara ayrıcalıklı davranmaktadır.
9.Bu işletmede yönetici akrabalarının işten çıkarılması veya onlara ceza verilmesi oldukça zordur.
10.Bu işletmede yönetici akrabası olan çalışanlardan çekinilmektedir.
11.Bu işletmede akrabası olanlar daha yüksek ücret ve pirim almaktadırlar.
12.Bu işletmede yetki devri söz konusu olduğunda öncelik akrabalara tanınır.
13.Bu işletmede performans değerlendirilirken yöneticilerin akrabalarına ayrıcalıklı muamele yapılır.
14.Bu işletmede üst düzey yöneticilerin akrabaları hak etmedikleri halde ödüllendirilebilirler.
15.Bu işletmede performans değerlendirilirken yazılı prosedürlere uyulmamaktadır.
16.Bu işletmede yönetici akrabalarının başarıları gerektiğinden çok itibar görür.
17. Bu işletmeye idari personel alınırken daha yeterli adayların bulunmasına rağmen işletmede akrabası olan adaylar işe alınabilmektedir.

SONUÇ

Nepotizm dünyada özellikle gelişmekte olan ülkelerde, yer yer de gelişmiş ülkelerde karşılaşılan örgütlere özgü bir fenomendir. Organizasyonlarda özellikle aileden olanlara insan kaynakları uygulamaları ve yönetsel pozisyonlarda tanınan bir imtiyaz veya ayrıcalık olarak tanımlanabilmektedir. Son zamanlara kadar literatürde olumsuz bir olgu olarak değerlendirilen nepotizm, modern yorumunda işletmeler açısından olumlu sonuçları olan bir uygulama olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

Bu çalışmada kavramın tanımından sonra kuramsal temelleri; sosyal sermaye, sosyal ağ ve sosyal mübadele kuramları çerçevesinde ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Kayırmacılığın bir türü olarak değerlendirilen nepotizmin kendisi ile yakın anlamlara gelen kronizm, patronaj ve klientalizm kavramları ile arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulmuştur. Yukarıda da belirtildiği gibi nepotizmin iyi ve kötü nepotizm gibi eski ve modern nepotizm şeklinde çeşitleri veya türleri bağlamında incelendiği görülmektedir. Nepotizmin; örgütsel, yönetsel ve finansal avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Nepotizmin örgütlerde ortaya çıkış şekilleri arasında; istihdam, performans değerlendirme, ücretlendirme ve işlem nepotizmi şeklinde genellikle İKY uygulamaları yer almaktadır. Nepotizmin ortaya çıkış sebepleri veya öncülleri ise çevre ile ilgili, örgüt ile ilgili ve aile ile ilgili olmak üzere üç ana başlık altında ele alınmaktadır. Nepotizme sebebiyet veren çevre ile ilgili faktörler arasında sosyo-kültürel yapı ile ilgili unsurlar, ekonomik yapı ile ilgili unsurlar ve politik yapı ile ilgili unsurlar bulunmaktadır. Nepotizme neden olan örgüt ile ilgili unsurlar arasında, örgüt büyüklüğü ve sahiplik türü sayılmaktadır. Nepotizmin bazı olumlu ve olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Olumsuz sonuçları arasında en sık vurgulanan işlem ve dağıtım adaleti algısında yarattığı aşınmadır. Nepotizmin yol açtığı bir başka olumsuz sonuç çalışanlarda iş stresinin artmasıdır. Ayrıca örgütlerde nepotizmin bir başka sonucu da çalışanların; iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarında düşüşe neden olmasıdır. Nepotizmin olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Bunlar arasında nepotizm sonucu tercih edilen aile üyelerinin işletme yararına daha özverili ve istekli çalışmaları sayılabilir. Bir başka olumlu sonucu aile üyelerinin aileden olmayanlara göre daha güvenilir algılanmaları ve işletmeyi terk etmeyecekleri yönündeki yaygın inançtır. Nepotizm örgütlerde var olan ve kaçınılmaz bir olgu olarak orta yerde durduğundan, ondan kurtulmak veya yok etmeye çalışmak yerine, nasıl yönetilebileceği üzerinde durulması daha doğru bir tercih olarak görülmektedir. Nepotizmi yönetmede bazı kişisel ve örgütsel yöntemlere başvurulmaktadır. Kişisel yöntemler daha çok nepotizmi var olan bir olgu olarak kabullenmek ve hayal kırıklığı yaşamamak adına hazırlıklı olmaya dayalı bir yaklaşımla yönetme eğilimini ortaya koymaktadır. Nepotizmin yönetilmesinde örgütsel yöntemler denildiğinde nepotizmin en sık görüldüğü aile şirketleri ve bunların en önemli sorunu kurumsallaşma meselesi akla gelmektedir. Bir diğer çözüm yolu ise etkili bir anti-nepotizm ve insan kaynakları politikalarına başvurmaktır. Bu noktada dünyanın bazı ülkelerinde anti-nepotizm uygulamalarına rastlanırken Türkiye’de bu noktada herhangi bir yasal düzenlemenin bulunmadığı göz önünde bulundurulduğunda; nepotizmi yönetme noktasında aile şirketi niteliğindeki özel sektör kuruluşlarında aile anayasası gibi kurumsallaşmaya kapı aralayabilecek uygulamaların devreye sokulması büyük önem taşımaktadır.

Kamuda nepotizmin başarılı bir biçimde yönetilebilmesi için ise güçlü bir bürokrasi kültürü içinde hukukun üstünlüğünün, liyakatin, açıklığın, şeffaflığın ve hesap verebilirliğin tesis edilmesi, öncelikli gözetilmesi gereken hususlar arasındadır.

KAYNAKÇA

- ABDALLA, H.F., Maghrabi, A.S., & Raggad B.G. , (1998), Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism: A Cross-Cultural Study, *International Journal of Manpower*, Vol. 19, No: 8, pp. 554 -570.
- ABDALLA, H.F., Maghrabi, A.S. & Al-Dabbagh, T.H. (1994). Researchnote: Assessing the effect of nepotism on human resource managers, *International Journal of Manpower*, 15(1), pp.60-68.
- ALATAS, S. H. (1999). *Corruption and the Destiny of Asia*. Petaling Jaya: Prentice-Hall.
- ALTINDAĞ, E., (2011), *Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- ARASLI, H., A., BAVİK & E. H., EKİZ (2006), "The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 26, No.7/8, pp. 295 – 308.
- ARASLI, H. ve Tümer, M. (2008), Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction In The Banking Industry of North Cyprus, *Social Behavior and Personality*, Vol. 36, No. 9, pp. 1237-1250.
- ASUNAKUTLU, T. ve Avcı U. (2010), Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,15/2, ss.93-109.
- ATEŞ, Ö. (2005), *Aile İşletmeleri: Değişim ve Süreklilik*, , Yayın No. 56, Ankara:Ankara. Sanayi Odası Yayını.
- AYDIN, A. H., (2012), *Arap Baharı ve Suudi Arabistan.II.Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,. 32-40.
- AYDOĞAN, İ. (2009). Favoritism in the Turkish educational system: Nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1), pp. 19-35.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı), İstanbul:Kariyer Yayıncılık.
- BASU, S. (2009). Workplace Nepotism and Stress. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.1409089
- BAYHAN, V. (2002). Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:26, No:1, ss.1-13
- BELLOW, A. (2003). *In Praise of Nepotism: A Natural History*, New York: Doubleday Publishing.
- BOLAT, O. İ, Bolat, T., Seymen, O. & Katlı, Y., (2017), Otellerde Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6/3, ss. 157-180.
- BOURDIEU, P. (2010) *Sosyal Sermaye: Kuram-Uygulama-Eleştiri* (Der. Mehmet Murat Şahin ve Ahmet Zeki Ünal), Sakarya:Değişim Yayınları.
- BURKE, B. R. (2007), *Working for the family: A Study of the family and non-family manager subgroups in family business management team*, Phd Thesis, the State University of New Jersey.
- BÜTE, M. (2011a). Perceived Nepotism and Its Relation to Job Satisfaction, Negative Word of Mouth and Intention to Quit. *Electronic Journal of Social Sciences*, Vol.10 (36), pp.187-203.
- BÜTE, M. (2011b). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstisüsü Dergisi*, 15/ 1,ss.383-404.

- BÜTE, M. ve E. TEKARSLAN (2010),” Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 6, S. 1, ss. 1–21.
- DÖKÜMBİLEK, F. (2010). *Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ERDEM, R (2010): Kayırmacılık/Ayrımcılık. Erdem, R. (Ed.). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* içinde (s. 1-2),İstanbul:Beta Basım.
- ERKANLI, H., (2009), *Örgütsel Adalet ve Kültür İlişkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bazı İşletmelerde Karşılaşılmalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- FORD, R. ve McLaughlin, F. (1985). Nepotism, *Personnel Journal* (pre-1986), September, 64, pp.57-61.
- HERNANDEZ, E.H. ve Page, R.A. , (2006), Nepotism in employment recruitment process: How Nepotism Builds Organizational Commitment, *Journal of Business Management and Change*, Vol:1, No. 1, pp. 3-14.
- HUTCHESON, O.J., (2002). Negotiating Nepotism. *Financial Planning*. February. pp. 75-76.
- İLHAN, T. ve R. ERDEM, (2010), Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm), (Der.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, ERDEM, Ramazan (Ed.), Beta, 1. Baskı, 2010, İstanbul, ss. 135–166.
- İYİİŞLEROĞLU, S. C. (2006). Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- JOFFE, A.H. (2004). *Nepotism for All Times*. Society, September/October, 74-79.
- JONES, R. G.,Stout, T., Harder, B., Levine, E., Levine, J. ve Sanchez, J. I. (2008). Personnel Psychology and Nepotism: Should We Support AntiNepotism Policies? *The Industrial-Organizational Psychologist*, 45(3), pp.17-20.
- JONES, R. G. (2012). Toward a new understanding of nepotistic organizational behavior. Jones, R. G. (Ed.), *Nepotism in Organizations* içinde(pp. 253–267). New York, NY: Routledge.
- JREISAT, J. E. (2009), Administration, Globalization, and the Arab States, *Public Organ Rev*, 2009:37–50 DOI 10.1007/s11115–008–0068–1,
- KARACAOĞLU, K. ve Sözbilen. G. (2013) Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 24, Sayı 1, ss.41 -56.
- KARACAOĞLU, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), ss. 43-64.
- KELEŞ, H. N., Özkan T. K., ve Bezirci M., (2011), A Study on The Effects of Nepotism, Favoritism And Cronyism on Organizational Trust In The Auditing Process In Family Businesses In Turkey, *International Business of Economics Research Journal*, Vol. 10, No. 9, pp. 9-16.
- KETS DE VRIES, M. F.(1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), pp.59-71.
- KHATRI, N. ve Tsang, W. K. (2003), Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations, *Journal of Business Ethics*, 43, pp.289-303.
- KHATRI, N. veTsang, WKE & Begley T.M. (2006). Cronyism: a cross-cultural analysis, *J. Int. Bus. Stud.*, 37,pp.60-65.
- KOLAY, M. (2014), *Türkiye’de Aile Şirketlerinde Nepotizm: İstanbul Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, SBE,İstanbul.

- KRAGH, S. U. (2009), Nepotism: Organizational Behaviour in Modernizing Societies, Department of Management and Intercultural Communication Copenhagen Business School, <http://www.wu.ac.at/iaccm/files/iaccm09/pa/kragh.pdf>, IACCM Online Conference Proceedings, Wien, 24-06-09 - 26-06-09.
- KRAGH, S. U. (2012). The Anthropology Of Nepotism: Social Distance And Reciprocity in Organizations in Developing Countries, *International Journal Of Cross Cultural Management*, 12, pp.247-265.
- KUZNAR, L. A., ve Frederick, W. (2005). *Simulating the effect of nepotism on political risk taking and social unrest*. NAACSOS (North American association for computational social and organizational science) Annual Conference, June, 26–28, Notre Dame.
- LANSBERG, I. (1983), Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap, *Organizational Dynamics*, Periodicals Division; American Management Associations, Vol.12, No:1 pp.39-46
- MERRIAM-WEBSTER Online Dictionary, available at: www.m-w.com/cgi-in/dictionary?bbook=Dictionary&va=Trust&x=12&y=3 (Erişim tarihi 17 April 2011).
- MILES, J.A. (2016). Yönetim ve Organizasyon Kuramları, Çev.: M.Polat ve. K.Arun, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- MUCHINSKY, P. M. (2012). The nepotistic organization: What is this place and how do the people make it? R. G. Jones (Ed.), *Nepotism in Organizations* içinde (pp. 43–66). New York: Routledge.
- MULDER, B.K. (2008), Risking the Business or Reaping the Benefits: The Antecedents and Consequences of Nepotism, Unpublished PhD Thesis, De Pau lUniversity, Chicago, Illinois.
- NADLER, J. ve Schulman M (2006). Favoritism, cronyism, and nepotism. Retrieved October 12, 2017, from <http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/governmentethics/introduction/cronyism.html#q2>.
- ÖKSÜZ, İ. (2017), *Alt Akıl Aptallar ve Diktatörler*, Ankara:Panama Yayınları.
- ÖZKANAN, A. ve Erdem, R., (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), ss.179-206.
- ÖZLER, D. E. and Büyükarıslan, A. (2011). The Overall Outlook of Favoritism in Organizations: A Literatür Review”. *International Journal of Business and Management Studies*, 3 (1), pp. 275 - 285.
- ÖZLER, H., Ergun, D. Ö. & Gümüştekin, G. E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 17, ss.437-450.
- ÖZLER, H., Özler, D.N. & Gümüştekin G.E. (2006). *Aile İşletmelerinde Nepotizme Kurumsal Bir Bakış*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul., ss.271-279.
- ÖZLER, N.D.E, ve Büyükarıslan, A.B. (2011).The overall outlook of favoritism in organizations: A literature review. *International Journal of Business and Management Studies*, 3 (1),pp. 275-284.
- ÖZSEMERÇİ, K. (2002). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. TODAİE, Ankara.
- ÖZÜREN, Ü. (2017), *Tekstil İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarına Bağlı Olarak Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ve Sonuçları*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- PADGETT, M.Y. ve Morris, K.A. (2005), Keeping it “All in theFamily”: Does Nepotism in the Hiring Process Really Benetif the Beneficiary?,*Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 11, No. 2, pp.34–45.
- POLAT, G. (2012), Örgütlerde Nepotizmin Örgütsel Adalet Algısı İle İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, Kütahya.
- PONZA, M. and V.Scoppa (2011), A Simple Model of favouritism in recruitment, *Research in Economics*, Vol. 65, No.2, pp 78-88.

- PRENDERGAST, Canice and TOPEL R. H. (1996), Favoritism in Organizations, *Journal of Political Economy*, Vol.104, No.5, pp. 958–978.
- PROKOSCH, R.,(2001), Nepotism, Business in Calgary Magazine, <http://www.legacyhumancapital.com/pdf/Nepotism.pdf>, accessed 14 November 2017
- SCHNUDEL, C. J. W. (2009). Corruption and bilateral aid: A dyadic approach. *Journal of Conflict Resolution*, 52, 507-526. DOI: 10.1177/0022002708316646.
- STOUT, T., (2006) *Occupational nepotism among law firms A study of nepotism beyond anecdotal evidence*, Unpublished Master Thesis, Missouri State University1(2), pp 56-73.
- TARHAN, R. B.,Gençkaya, Ö. F., Ergül, E., Özsemerci, K. &Özbaran, H. (2006). *Yolsuzlukla Mücadele TBMM Raporu.(Bir olgu olarak yolsuzluk: Nedenler, etkiler ve çözüm önerileri)*. 2. Baskı. Ankara:Matsa Basımevi.
- VAN HOOFT, E. A. J. ve Stout, T. (2012), Nepotism and Career Choice, Job Search, and Job Choice, R. G. Jones (Ed.), *Nepotism in Organizations* içinde (pp. 67–90), New York: Routledge.
- VATEVA, N. (2009), *The impact of favoritism on work motivation Case Study*, Master Thesis, University of Maastricht, Maastricht.
- VINTON, K. L., (1998), Nepotism: An Interdisciplinary Model, *Family Business Review*, Vol. 11, No. 4, Family Firm Institute, Inc.,pp. 297-303.
- VVEINHARDT, J. ve Petrauskaitė, L. (2013). Intensity of nepotism expression in organizations of Lithuania, *Organizacijųvadyba: sisteminiai tyrimai-Management of Organizations: Systematic Research*, 66, pp. 129-144.
- WATED, G. ve Sanchez, J. I. (2012), The Cultural Boundary of Managing Nepotism, R. G. Jones (Ed.), *Nepotism in Organizations* içinde(pp. 199–219), New York: Routledge.
- WERBAL, J.D. and Hames, D.S. (1996). Anti-nepotism reconsidered: The case of husband and wife employment, *Group and Organization Management*, 21 (3), pp. 365-379
- WONG L.C. ve Kleiner B. H., (1994) Nepotism, *Work Study*, Vol. 43 Issue: 5, pp.10-12, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004002>
- www.dictionarreference.com