

BÖLÜM 3

KAYIRMACILIĞIN ÖRGÜTSEL YANSIMALARI

Meryem GÜL¹

GİRİŞ

Günümüzde, kamu ve bürokrasi literatüründe çok yaygın olarak karşılaşılan bir kavram olan kayırmacılık; daha çok yönetsel kararlarda ortaya çıkan yozlaşmış kararlar olarak ifade edilmekte ve kamu bürokrasisinin önemli problemlerinden biri olarak kabul görmektedir (Demirtaş & Demirbilek, 2019, s.113). Kayırmacılık kavramı, kişilerin beceri ve yeteneklerine bakılmaksızın sadece kan bağı, akrabalık vb. ilişkileri dikkate alınarak işe atanmaları, terfi ettirilmeleri vb. faaliyetlerde diğerlerine göre daha ayrıcalıklı davranılması durumu olarak tanımlanmaktadır (Dilek vd., 2019, s.3188). Kayırmacılık; örgütlerde haksız muameleyi ortaya çıkarmakta ve kayırılan bireylere ayrıcalıklar verilirken, diğerleri (tercih edilmeyen bireyler) cezalandırılmakta veya ihmal edilmektedir (Aydoğan, 2012, s.4578). Toplumsal yaşamın her alanında kendini gösteren “tanıdık varsa işin kolaydır”, “yakınımdır” ve “akrabam olur” gibi değer yargıları kayırmacılık kavramına meşruiyet kazandırmaktadır. Özellikle iş hayatı olmak üzere toplumun birçok alanında bu tarz söylemlerin giderek yaygınlaştığını görmekteyiz (Çalımlı vd., 2019, s.358). Fakat kayırmacılık doğası gereği belgelenmesi zor olan dünya çapında bir olgu olarak görülmektedir (Ombanda, 2018, s.474).

Kayırmacılık, sonuçlarının tartışmalı olduğu bir konudur. Kayırmacılığın bir takım olumlu etkileri olduğundan bahsedilmektir. Kayırmacılık, örgüt sahipleri ve yöneticiler arasındaki akrabalık ilişkisinden dolayı vekillik sorununu azaltabilmektedir. Kayırmacılık uygulamasında, bir aile üyesini üst düzey yönetici olarak seçmenin daha yüksek motivasyona neden olmasından dolayı olumlu etkilerinin de olabileceği ifade edilmektedir (Özler & Büyükarıslan 2011, s.280). Kayırmacılık uygulamaları, örgütlerin yetenekli çalışan arama, seçme ve araştırma maliyetlerini ortadan kaldırmakta ya da maliyetlerin düşmesini sağlamaktadır. Buna göre, çalışanlar tipik olarak kendilerinkine benzer becerilere sahip kişilerle bağlantı kurmakta ve iş başvuruları arasında örgütler yüksek verimli çalışanları tarafından

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, meryemgul@osmaniye.edu.tr

önerilen kişileri işe almaya öncelik vermektedir. Örgütler bu yolla çalışanlarına benzer becerilere sahip kişileri işe alabileceklerine inanmaktadırlar (Keleş vd., 2010, s.10).

Bireyler arasında yakınlık ilişkisine dayanan kayırmacılığın, olumlu etkilerinden bahsedilse de bir takım olumsuz etkileri gümünüzde daha çok ön plana çıkmaktadır (Uncu & Şalvarcı Türeli, 2017, s.525). Yapılan araştırmalarda kayırmacılığın; karşılıklılık, fedakârlık ve diğer yardımsever davranışlarla karıştırıldığı ortaya çıkmış ve bu durum bir takım etik ikilem ve sorunların oluşmasına neden olmuştur. Sadece benzer bir geçmişi paylaşmak ve birisiyle arkadaşlık veya akrabalık içinde olmak, insanları rasyonel ve yasal düzenlemelerle karakterize edilen alanlarda iyilik istemeye ve iyilik alışverişinde bulunmaya teşvik etmek için yeterli görülümüştür (Özler & Büyükarıslan, 2011, s. 275). Ay ve Oktay (2010: 159) göre kayırmacılık, demokrasi ve kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden biridir. Kayırmacılık, çalışanların iş stresini arttırmakta, iş tatmini ve işverene olan güvene inancı azaltmaktadır. Kayırmacılık uygulamaları, çalışanların iş performanslarının düşmesine ve istifa etme eğilimlerinin artmasına neden olmaktadır. Safina (2015; 632-633) göre örgütlerdeki kayırmacılık uygulamaları; personelin ilgisizliğine, kendine inancın azalmasına, sosyal yabancılaşmaya, organizasyonda gereksiz olma hissinin oluşmasına, korku ve olumsuz düşüncelere, terfi problemlerinin olmasına, liyakat sisteminin uygulanmamasına, iş arkadaşları arasında üst düzey pozisyonlar için kısıtlanma durumu veya rekabet eksikliğinin oluşmasına, kayırılan kişilerin sorumsuz davranışları ya da örgüt faaliyetlerini yerine getirirken ekonomik güvenliği dikkate almayan davranışların ortaya çıkmasına, takım çalışmasının bozulmasına ve örgütlerde mobbingin gelişmesi gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

Çalışmamızda, kayırmacılık kavramı ve kayırmacılık türleri açıklanarak, kayırmacılığın örgütsel yansımaları insan kaynakları yönetimi, performans, kurum-sallaşma, motivasyon ve şeffaflık açısından ele alınmıştır.

KAYIRMACILIK KAVRAMI

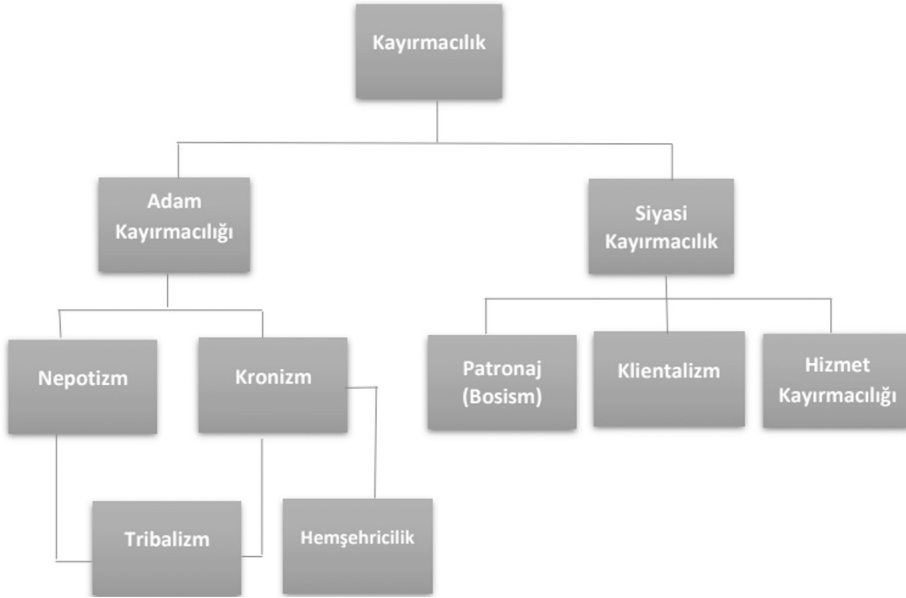
Kamu kesiminde, karar alma sürecinde daha çok ortaya çıkan kayırmacılık uygulamaları kamu bürokrasisinin önemli sorunlarından biri olarak görülmektedir. Günümüzde kayırmacılık ile ilgili birçok çalışma yapılmasına karşın hala çerçevesi tam olarak belirlenememiştir (Özkanan & Erdem, 2014, s.181). Kayırmacılık kavramının genellikle yerli literatürde “nepotizm” ve “kronizm” kavramları ile eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Fakat kayırmacılık nepotizm ve kronizm kavramlarını da içine alan daha kapsamlı bir kavram olarak aktarılmaktadır

(Demirtaş & Demirbilek, 2019, s. 113). Arapça kökenli bir kelime olan “iltimas” kelimesi ile genellikle eş anlamlı olarak kullanılan kayırmacılık kavramı; bir kişi ya da grup lehine adaletten sapma durumu olarak ifade edilmektedir. Kayırmacılık kavramı halk dilinde ise genellikle “torpil” olarak ifade edilmektedir (Erdem vd., 2013, s. 53). Çetinkaya & Sanioğlu Tanış (2017: 608)’a göre kayırmacılık, duygusal ya da çeşitli nedenlerle bağlar kuran ve bağ kurduğu bireylere karşı kendilerini yakın hisseden yöneticilerin bu bireyleri yasalara aykırı ve adaletsiz bir şekilde koruması ve destelemesi olarak tanımlanmaktadır. Loewe, Blume & Speer (2007: 5) göre kayırmacılık akraba, arkadaş, komşu veya diğer tanıdıklar vasıtası ile ortaya çıkan bir eylemdir. Kayırmacılıkta; ilişkiler kan bağı ile (örneğin akrabalık), paylaşılan deneyimlerle (örneğin aynı okuldan mezun olma ya da hemşerilik) veya sosyal ağlar (hediye verme, iyilik yapma, gelecekte faydalı olabilecek insanlarla iyi ilişkiler kurma) ile ortaya çıkmaktadır.

Kayırmacılık, kayıran ve kayırılanın çıkarlarının olduğu bir anlaşma olarak görülmektedir. Örgüt içerisindeki faaliyetlerde bazı bireylere ayrıcalık sağlanması direkt maddi çıkardan ziyade bazı yükümlülük ve bağımlılıklar nedeni ile olabildiğinden dolayı kayırılan birey maddi olmayan ve dolaylı bir çıkar elde etmektedir. Kayıran ise gelir, prestij, desteklenme ve iktidar elde etme gibi birtakım çıkarlar elde etmektedir. Kayıran kişi, örgütün hiyerarşik olarak üst makamında yer almakta ve genellikle kayıran ile kayırılan arasında ortak bir yön bulunmaktadır (Büte, 2011, s. 385; Dilek vd., 2019, s. 3189). Cesur ve Erol (2020: 127-128) göre kayıran ve kayırılan arasındaki ilişki yapısal olarak hiyerarşik bir özelliğe sahiptir. Bu hiyerarşinin koruyup kollayan tarafı hiyerarşinin tepe noktasında yer alırken, alt tabanında ise korunan, desteklenen ve şartları kolaylaştıran taraf almaktadır. Kayıran taraf zamanla elde ettiği mal, mülk, iktidar ve saygınlık ile statüsünü güçlendirerek yerini sağlamlaştırmaktadır. Kayırılan taraf ise kayıran tarafa karşı kendini borçlu hissetmekte, minnet duymakta ve saygıda kusur işlememek için hediye ve rüşvetler ile ona bağlılığını göstermeye çabalamaktadır.

KAYIRMACILIK TÜRLERİ

Günümüzde özellikle gelişmekte olan ülkelerde var olan ve gittikçe yaygınlaşan kayırmacılık uygulamaları; özel ve kamu sektörlerde, büyük ve küçük örgütlerde uygulanan bir sistem haline gelmeye başlamıştır. Kayırmacılığın değişik alanlarda var olması alanlara göre farklı türlerinin gelişmesine neden olmuştur (Uncu & Şalvarcı Türel, 2017, s. 525). Bu bağlamda literatürdeki çalışmalar incelendiğinde (Özkanan & Erdem, 2014; Özkanan & Erdem, 2015; Dilek vd., 2019; Özkoç vd., 2019; Akar, 2020) kayırmacılık ile ilgili Şekil 1’deki gibi bir sınıflandırmanın yapıldığı görülmektedir.



Şekil 1. Kayırmacılık türlerinin sınıflandırılması (Özkanan & Erdem, 2014, s.185)

1. Adam Kayırmacılığı

Adam kayırmacılığı, yönetim kademesinde üst düzeyde yer alan bireylerin kişisel ilişkilerden dolayı birilerini kayırması olarak ifade edilmektedir. Adam kayırmacılığının Nepotizm ve Kronizm olarak iki farklı türü olduğu görülmektedir (Dilek vd., 2019, s. 3191).

Nepotizm (Akraba kayırmacılığı) kavramı günümüzde mevkisini ailesinin yararına suiistimal eden bireyler için kullanılmaktadır (İyışleroğlu, 2006, s. 43). Nepotizm; genel olarak, belirli bir kişi tarafından akrabaları koruyarak, yani akrabalık temelinde iltimas yoluyla belirli bir pozisyonun kötüye kullanılması olarak ifade edilmekte ve ilgili kişinin yetkinliklerine veya becerilerin bakılmaksızın bir grup insana özel değerlendirmelerin verildiği bir ilişkiler sistemi olarak tanımlanmaktadır (Vveinhardt & Sroka, 2020, s. 23; Pelit vd., 2017, s. 48).

Eş-dost kayırmacılığı (kronizm) genel olarak yakınları kayırmanın bir türü olarak nitelendirilmektedir. Fakat bu kayırmacılık türünde ahbab-çavuş ilişkileri söz konusu olmakla birlikte daha çok “politik tercihe yakınlık” ön planda olmaktadır (Büte, 2011, s. 388). Kronizm, kamu örgütlerindeki birimlerde ya da bu birimler ile sosyal çevre arasındaki ilişkilerde aynı yöreden olmak, aynı okulda okumuş olmak, aynı siyasal görüşe sahip olmak gibi kişisel ölçütlerin yakın olması ve

yönetim çalışmalarını düzenleyen evrensel ölçütlerin arka plana atılması durumu söz konusu olmaktadır. Aynı kabile veya aşiretten insanların kayırılması eğiliminin söz konusu olduğu duruma ise Tribalizm (Tribalism) denmektedir. Kronizmin özel bir türü olan hemşehri kayırmacılığı ise “aynı memleketten olma”, “aynı topraklar üzerinde büyüme” gibi geleneksel olan toplumlarda yaygın bir şekilde görülmektedir. Hemşehri olmak bireyler arasında aidiyet ve ortaklık duygusunun oluşmasına neden olduğu için işbirliği, destek görme, himaye edilme ve gözetilme eğiliminin oluşmasına neden olmaktadır (Kavasoğlu & Yenel, 2018, s. 2510; Özkanan & Erdem, 2014, s. 184).

2. Siyasi Kayırmacılık (Partizanlık)

Siyasi kayırmacılık, iktidara gelen partilerin kendisini destekleyen seçmenlere ayrıcalıklı işlemler yapması sonucunda haksız yere menfaat sağlanması olarak tanımlanmaktadır. “Partizanlık” veya “Politik Yandaşlık” olarak da bilinen (Büte, 2011, s. 388) siyasi kayırmacılık; siyasi iktidarın çıkarlarını gözetmek için kendisine oy veren kişilere ayrıcalıklı davranması ve atamaları siyasi görüşleri dikkate alarak yapması olarak da ifade edilmektedir. Siyasi kayırmacılığın patronaj, klientalizm ve hizmet kayırmacılığı olarak üç farklı türü bulunmaktadır (Çetinkaya & Sanioğlu-Tanış, 2017, s. 609).

Patronaj (Bosism) kelimesinin kökeni Fransızca “patronage” kelimesine dayanmaktadır. Kamuya ait olan kaynakları, imkânları kullanarak ya da dağıtarak gücü bölüştürme ve böylelikle kendi iktidarını yürütme anlamında kullanılan (Uncu & Şalvarcı Türeli, 2017, s.528) patronaj kavramı; siyasi partilerin iktidara geldikten sonra kamuda çalışan üst düzey bürokratları görevden alarak bu görevlere siyasal yandaşlık, ideoloji ve akraba kayırmacılık gibi nedenlerle yeni kimseleleri atmaları olarak tanımlanmaktadır (Bayrakçı, 2000, s. 137).

Siyasi partiler ile onlara oy verenler arasındaki karmaşık yapıyı ifade eden klientalizm kavramı kamudaki kaynakların ve rant oluşturacak zenginliklerin özelleştirmeler ve ihaleler yöntemleri ile arkadaş çevresi ve siyasi yandaşlara dağıtılması olarak tanımlanmaktadır. Devletin himayesine sığınma, kamuda işe yerleşme, ihaleleri kazanma gibi faaliyetler karşılığında siyasileri destekleme davranışları klientalizm olarak bilinmektedir. Klientalizm, siyasi otoritenin iktidarda kalmak için seçmelerine nakdi ve aynı yardımlarda bulunması olarak gerçekleşmektedir (Dilek vd., 2019, s. 3194; Özkanan & Erdem, 2014, s. 196).

Daha çok siyasal süreçte ortaya çıkan bir kayırmacılık türü olan hizmet kayırmacılığı; siyasal iktidarın gelecek seçimlerde yeniden iktidarda kalmak için bütçe ödeneklerini, oylarını artıracak biçimde seçim bölgelerine tahsis etmesi ve

böylece bütçe kaynaklarını yağmalaması olarak tanımlanmaktadır. Hizmet kayırmacılığında, kaynakların dağıtılmasında ihtiyaçlar ve yerleşim bölgeleri dikkate alınmayarak hizmetler siyasal iktidarın kendi seçim bölgelerine iletilmektedir (Bayrakçı, 2000, s. 137).

KAYIRMACILIĞIN SONUÇLARI

Kayırmacılık, geleneksel aile-dost ilişkilerinin güçlü olduğu ve karşılıklılık ilkesinin benimsendiği sosyal yaşamda yaygın olarak görülen bir uygulamadır. Kişiler arası ilişkileri kuvvetli olan toplumlarda kayırmacılığı kontrol etmek oldukça zordur. Kayırmacılık, aile üyeleri ve arkadaşlar için olumlu etkilere neden olsa da örgütteki diğer çalışanlar için bir takım olumsuz etkilere neden olmaktadır (Akca, 2020, s. 117). Literatürdeki çalışmalar değerlendirildiğinde (Yücel & Özkalan, 2012; Ombanda, 2018; Keleş vd., 2010; Vveinhardt & Sroka, 2020) kayırmacılığın örgütsel açıdan birçok olumsuz etkilerinin olduğu görülmüştür. Bu çalışmada kayırmacılığın insan kaynakları yönetimi, performans, kurumsallaşma, motivasyon ve şeffaflık yönünden olumsuz etkileri ele alınmıştır.

1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları departmanı; işe alma-seçme, eğitim, kariyer gelişimi, ücretlendirme ve performans değerlendirmesi faaliyetlerini yerine getiren önemli bir işletme bir fonksiyonu olarak görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütlere rekabet avantajı sağlamada, iş tatmini ve örgütsel başarının artmasında önemli bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi mekanizmalarının etkili ve verimli bir şekilde çalışmaması durumunda çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve motivasyonları azalmaktadır (Araslı vd., 2006, s. 197). Bu nedenle örgütlerdeki insan kaynakları departmanının faaliyetlerini iyi bir şekilde gerçekleştirmesi önem arz etmektedir.

Örgütlerde, işe alma, eğitim verme, performans değerlendirme, yükselme ve ücretlendirme gibi farklı insan kaynakları faaliyetlerinde kendini gösteren kayırmacılık uygulamaları örgütlerde insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin bağımsız şekilde yürütmesini zorlaştırmaktadır (Argon, 2016, s. 234; Büte, 2011, s. 384). Özellikle, insan kaynakları departmanının önemli işlevlerinden biri olan işe alım sürecinde, gerekli yetenek ve beceriye sahip elemanların örgüte alınması önemlidir. Bir örgütteki insan kaynakları departmanının gerekli bilgi ve beceriye sahip olmayan çalışanları işe alması durumunda örgütteki diğer çalışanların performansları bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir (Kahveci vd. 2019, s. 169). Örgütteki insan kaynakları departmanı, işe alma ve yerleştirme uygulamalarında kayırma-

cılığa yer vermesi durumunda yeni işe alınan çalışanlar bir takım sosyal ağların etkisi nedeni ile işe alındığı ve yeterli niteliklere sahip olamadıkları için örgütte çalışan diğer personeller kadar örgütte iyi performans göstermeyebilmektedirler. Bu durum örgütte çalışan diğer personellerin motivasyonunun ve verimliliğinin azalmasına neden olarak örgütsel adaleti olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu tür etkiler, üretken çalışanların zamanla işlerini bırakmalarına ve örgüt hakkında çevrelerindeki kişilere, müşterilere ve yatırımcılara örgütle ilgili olumsuz eleştirilerde bulunmalarına ve örgütün imajının sarsılmasına neden olmaktadır (Keleş vd., 2010, s. 11). Çetinkaya, Şenel ve Korkmaz'a (2017: 125) göre kayırmacılığın olduğu bir ortamda eğitim, yetenek, bilgi ve tecrübe arka planda kalmakta ve çalışanların kayırılan bireylerle rekabet edebilmeleri oldukça güçleşmektedir. Örgüte verilen emeğin ve karşılığında sağlanan faydanın eşit olmaması durumunda çalışanlar adil olmayan bir ortamda çaba harcadıkları düşüncesine kapılmaktadır. Bu durum güven eksikliğine, iş stresine, motivasyonsuzluğa, örgütsel sadakat ve iş performansının azalmasına sebep olmaktadır. Tekiner & Aydın'a (2015: 77) göre kayırmacılığın uygulandığı örgütlerde herhangi bir kayırılma durumu olmadan kendi bilgi ve becerileri ile işe yerleşen çalışanlar, herhangi bir değerlendirme veya sınav yapılmadan pozisyonlara yerleştirilen veya terfi ettirilen kişilerle rekabet etmek ve daha sonra onların altında çalışmak zorunda kaldıkları için hayal kırıklığına uğrayabilmektedir. Böyle bir ortamda çalışanlar mutsuz olmakta, işte devamsızlık yaşamakta ve sonunda işten ayrılma eğilimine girmektedir. Bu durum da uzun vadede yönetimin başarısızlığına ve örgütün rekabet gücünü kaybetmesine neden olmaktadır.

2. Performans

Performans, örgütteki çalışanın birim zamanda maksimum seviyede yarattığı ölçümlenebilen eylemleri olarak tanımlanmaktadır (Şentürk, 2018, s 2). Performans, çalışanların ya da örgütlerin bir hedefe ulaşma derecesidir (Tutar & Altınöz, 2010, s. 202). Performans, bir amaca ulaşmak için gösterilen etkili çaba veya bir işi etkili bir şekilde gerçekleştirme, yürütme ve sonuçlandırmada başarılı olmak; bir kişi, grup veya işletmenin belirli bir görev için belirlenen hedeflere ilişkin nicel ve nitel puanları; kişinin hedef veya beklentilerine ulaşmak için kendi potansiyel veya gerçek bilgi, beceri ve yeteneklerini ne ölçüde kullandığını belirleyen bir kavram; kişinin belli bir zaman çizelgesinde bir işi başarı ile sonuçlandırmada sahip olduğu kapasiteyi kullanma yüzdesi olarak ifade edilmektedir (Altındağ, 2014, s. 99). Çalışanlar, performansları aracılığıyla organizasyon için rekabet avantajı yaratırlar, bu nedenle organizasyonlar çoğunlukla, mümkün olan

en yüksek çalışan performansı seviyelerine ulaşmanın yollarını bulmakla meşgul olmak durumundadır (Dahkoul, 2018, s. 11). Örgütte yer alan çalışanların yüksek bir performans sergileyebilmeleri için yüksek bir motivasyona sahip olmaları gerekmektedir. Motivasyonun yanı sıra çalışanlara iyi ücret verilmesi, fırsatlardan faydalanmasına imkân tanınması ve terfi olanağının sunulması çalışanın iyi bir performans sunmasında etkili olmaktadır (Uygur, 2007, s. 75). Çalışanlar, performansları aracılığıyla örgütler için rekabet avantajı yaratmaktadır. Örgütler de çalışanlarını mümkün olan en yüksek performans seviyelerine ulaşmanın yollarını bulmakla meşgul olmakta ve yöneticiler, artırılmış çalışan performansı ile etkili ve verimli bir şekilde kurumsal hedeflere ulaşmayı hedeflemektedirler (Dahkoul, 2018, s. 11).

Örgütlerin performansı büyük ölçüde çalışanların performanslarına bağlı olduğundan dolayı örgütlerin hedeflerine ulaşmasında ve rekabet güçlerini arttırmalarında iş performansı yüksek çalışanlar büyük rol oynamaktadır. Fakat, örgüt içerisinde yer alan kayırmacılık uygulamaları örgütsel performansı tehlikeye atarak örgütlerin etkinliğini düşürmektedir (Şantaş vd., 2018, s.38). Ombanda (2018: 478) göre örgütlerde kayırmacılık uygulamaları ile gerekli eğitim ve deneyimden yoksun çalışanların üst pozisyona terfi ettirilmesi, çalışanların performansı olumsuz etkilenmektedir. Bir çalışanın eğitim seviyesi, yetenekleri, başarıları veya performansı gibi ölçütler dikkate alınmadan sadece aile, arkadaş vb. nedenlerle örgüte alınması örgütte çıkar çatışmasını oluşmasına ve örgütün performansının düşmesine neden olmaktadır. Akgemci vd. (2018: 350) ve Mishra, (2012: 17) göre kayırmacılık uygulamaları, çalışanın performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Buna göre kayırmacılığın yoğun olduğu örgütlerde çalışanlar terfi amacıyla daha fazla çalışmak yerine, aile üyelerinden herhangi biri ile kendisini kayıracak yakın ilişkiler kurmayı tercih etmektedir.

3. Kurumsallaşma

Örgütler iletişim, rekabet ve değişime bağlı olarak hayatta kalabilmek için kurumsallaşmaya gereksinim duymaktadırlar. Kurumsallaşma; örgütsel değişimi açıklayan ve örgütlerin çevrelerine nasıl ayak uyduracaklarını gösteren sistemsel bir olgu olarak görülmektedir (Cevher, 2014, s. 588). Kurumsallaşma, örgütlerin belirlenmiş oldukları amaçların kabul görmüş değerler, ilkeler ve normlarla yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Aydın & Tan, 2019, s. 227). Kurumsallaşma, örgüt içerisinde düzen ve istikrar, elde edilen meşruluk, dış çevreden daha fazla kaynağa ulaşmak için uyumluluk sağlamak, kararsız ve düzensiz yapılardan daha düzenli bir yapıya ulaşmak, örgüt yapısının esnek ve sosyal olarak örgüt dışı kurumsal çev-

reye uyum sağlayabilmiş bir yapıyı içselleştirme ve bu yapıyı çalışanlarına özümseterek örgüt kapsamında formel bir davranış biçimi geliştirerek biçimsel bir yapı oluşturmak olarak da ifade edilmektedir (Erdem & Karadal, 2020, ss. 415-416). Çavuş ve Yetiş (2019: 285) göre kurumsallaşma, işletmenin verimliliğinin artmasında ve sürekliliğini sağlamada oldukça önemli bir unsur olarak görülmektedir. Kurumsallaşma durumunda işler standartlaştırılmış kalıplarla profesyonel olarak gerçekleştirilecektir. Bu sayede örgütlerin devamlılığı ve başarısı sadece bir kişi ile bağımlı olmamaktadır. Kurumsallaşan örgütler meşrulaşmakta ve piyasadaki diğer işletmelerin güvenini kazanarak uzun vadeli ilişkiler gerçekleştirebilecektir.

Yerince kurumsallaşamamış bir örgütün ve özellikle bir aile işletmesinin en önemli hatası aile ve örgüt kavramalarını birbirine karıştırmasıdır. Örgüte eleman alımında yetenek ve deneyim yerine kan bağıının öne çıkması, aile bireylerinin içerisinde iş için gerekli olan yetenek ve beceriye sahip olmayan bireylerin işe alınması, terfi ettirilmesi, örgütte sadece onlara özgü konumlar oluşturulması ve performans değerlemesinde ömür boyu iş imkânının verilmesi gibi uygulamalar örgütlerin kurumsallaşmadığını göstermektedir (İşçi vd., 2013, s.67). Kayırmacılığın etkili olduğu bu tür örgütlerde işletmeler bir süre sonra kendilerine zarar vermeye başlamakta ve kurumsallaşma çöküş evresine geçmektedir (Yücel & Özkalan, 2012, s. 250). Aile işletmelerinde aile üyelerinin örgütte egemenliğini devam ettirme isteği ve örgütlerde hâkimiyeti sağlamak amacı ile başvuru alan kayırmacılık uygulamaları, örgütün kapsamlı ve kendine özgü bir kurumsal kimliğe sahip olmasını engellemektedir. Bu durum örgütte güvensizlik ortamının oluşmasına neden olmaktadır (Bulgan, 2021, s. 19). Aynı zamanda, örgütteki yetenekli çalışanların işten ayrılmasına, motivasyonlarının düşmesine, örgütsel bağlılığın azalmasına, adaletsizlik düşüncesinin artmasına ve memnuniyetsizliğin artmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak aile işletmelerinde kayırmacılık uygulamaları örgütün varlığını, büyüme ve gelişmesini olumsuz yönde etkilemektedir (Çetinkaya vd., 2017, s. 124).

4. Motivasyon

Motivasyon; bireylerin önceden belirlenmiş olan hedefine ulaşmak üzere kendi arzu ve isteği ile davranışta bulunma süreci olarak ifade edilmektedir (Ünsar vd., 2010, s. 248). Varma (2017: 11) göre motivasyon, insan davranışlarını yönlendiren önemli bir uyarıcıdır. Hiçbir birey aynı tutum veya davranışa sahip değildir, bu nedenle bu çeşitliliğin ortasında organizasyonun sadece bir bireyi değil, grubu tatmin edebilecek uygulamaları dikkate alması gerekir. Organizasyon, bir çalışma-

nın iş tatmininden elde ettiği iç motivasyonu tanımlayıp değerlendirebilmeli ve gerektiğinde dış motivasyonla daha da geliştirebilecek uygulamaları dikkate almalıdır.

Örgütte çalışanların başarısı birçok faktörle ilişkili olmakla birlikte motivasyon en önemli başarı faktörlerinden biri olarak görülmektedir (Aslan & Doğan, 2020, s. 292). Motivasyon özellikle yetenekli, inisiyatif kullanabilen, becerikli iş görenleri istihdam edebilmek ve onların bilgi ve becerilerini üst seviyelere çıkarabilmek açısından çok önemlidir (Karakaya & Ay, 2007, s. 55). Örgüt içerisinde çalışanların potansiyellerini tam olarak gösterebilmeleri için onların maddi ve manevi motivasyon araçları ile desteklenmeleri gerekmektedir. Örgütün başarısı büyük oranda motivasyon araçlarını etkili bir şekilde kullanması ile sağlanmaktadır. Motivasyonun amacı, çalışanların performansını yükseltmek, örgütsel amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşmaktır (Tunçer, 2013, s. 93). Çalışanlar faaliyetlerini yerine getirirken motive olmamaları durumunda yeteneklerini tam olarak kullanmamakta, örgüte yeni bilgiler üretememekte ve sorumluluk almaktan kaçınma yolunu tercih etmektedir. Çalışanların motive edilmeleri hem çalışanların performansının artmasını sağlamakta hem de örgütsel başarı üzerinde etkili olmaktadır (Altındağ & Akgün, 2015, s. 282).

Tekiner ve Aydın (2015: 75) göre motivasyon, işyerinde başarının en önemli faktörlerinden biridir. Adam kayırmacılık dâhil her türlü iltimas işgücünün motivasyonunu azaltmaktadır. Kayırmacılık uygulamaları; çalışanların kurumlarına yabancılaşması, başkaları için terfi fırsatlarının olmaması, iş veya pozisyon için daha az yetenekli adayların seçilmesi nedeniyle motivasyon eksikliği ve verimsizliğe neden olmaktadır. Büte (2011, s. 189) göre kayırmacılığın neden olduğu haksız rekabet ortamı, çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkileyerek örgütsel bağlılığın zayıflamasına neden olmakta ve çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olmaktadır. Son olarak, Akgemci vd. (2018: 350) kayırmacılık uygulamaları çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

5. Şeffaflık

Şeffaflık; tartışma, fikir birliği ve işletme içerisinde yapılan iş ve süreçler ile alınan kararların, bu kararlardan etkilenecek kişi ya da kişiler tarafından bütün yönleri ile öğrenilebilmesi, izlenmesi ve yönetimde açıklık olarak tanımlanmaktadır (Özbezek & Paksoy vd., 2021, s. 85). Şeffaflık genellikle açıklık, hesap verebilirlik ve güven oluşturma amacıyla zamanında ve kamuya açık bilgilerin açıklanması olarak da ifade edilmektedir. Şeffaflığın temel mantığı; özel ve kamu kurumlarının

şeffaflık önlemleri oluşturması halinde kamuoyunun belirli bir varlığın faaliyetleri ve yapıları hakkında bilgi edinmesini sağlamasına dayanmaktadır (Flyverbom, 2016, s. 110). Şeffaflık, karar verme sürecinde, mevcut koşullar, kararlar ve eylemler hakkında bilgilerin mevcut olduğu ve aynı zamanda dâhil olan organizasyonun tüm üyeleri tarafından anlaşılan ve arzu edilen bir ortamın yaratılmasını kolaylaştırdığından dolayı karar verme sürecinde çok önemlidir. Şeffaflık, paydaşların mevcut durumları hakkında iyi bilgilendirildiği ve geleceklerini kolayca tahmin edebildiği elverişli bir çalışma ortamı oluşturmaktadır (Kalokora & Leku, 2019, s. 123).

Günümüzde çalışanların örgütlerinden daha fazla bilgi akışı beklemesi şeffaflığın önemini artırmıştır. Çalışanların karar verme sürecine katılmaları ve kurumları hakkındaki güncel bilgilere sahip olmaması çalışanlarda şeffaflık eksikliği algısına neden olmaktadır. Şeffaf örgütler, çalışanlarına amaca göre doğru zamanda bilgi sağlar, bu da kuruluştaki sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunur. Şeffaf organizasyonlarda yönetim, çalışanlar ve işverenler arasında güven ortamı oluşmaktadır. Ayrıca şeffaflık, örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışının artmasına bağlı olarak, çalışanların örgütün amaçlarına katkıda bulunduğu ve paylaşılan vizyonla motive oldukları sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılmasını sağlar (Üçler & Taştan, 2017, s. 92). Gökçe ve Levent (2022: 292) göre şeffaf örgütler, bilgi paylaşımı konusunda daha etkili olmakta ve bu örgütlerin performansları diğer örgütlere göre daha yüksek olmaktadır. Örgüt yönetiminde şeffaflık anlayışının benimsenmesi çalışanların haklarının korunması noktasında da önemli bir gereklilik görülmektedir. Çünkü çalışanlar, şeffaf bir örgütte daha etkili bir iletişim kurmakta ve örgütte bir güven ortamı oluşmaktadır. Örgütte oluşan bu güven ortamı ile birlikte çalışanlar daha istekli ve mutlu bir şekilde işlerini yerinen getirerek örgütsel bağlılıkları da bu şekilde artmaktadır.

Meriç ve Erdem (2013: 489) örgütlerin, kayırmacılık uygulamalarına yer veremeyerek şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemeleri gerektiğini ileri sürmektedirler. Polat ve Kazak (2014: 84) göre örgütlerde kayırmacılık uygulamalarının ortadan kalkması için örgütlerin açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun olarak bir kurumsal yapının oluşması gerekmektedir. Aydoğan (2012: 4578) göre kayırmacılık, yönetimde şeffaflığı engelleyerek, örgütü kapalı veya yarı kapalı bir sistem haline getirmektedir. Aynı ırk, bölge, ve okuldan mezuniyet gibi faktörler üzerine kurulan homojen yapılanmalar iç ve dış iletişim ağında açık sistem yaklaşımını göz ardı etmekte ve kapalı bir örgüt kültürünün oluşmasına yol açmaktadır.

SONUÇ

Günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde uygulanan bir yöntem olan kayırmacılık faaliyetleri, iş hayatında genel olarak kullanılan bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Kayırmacılık, çalışanların eğitim, yetenek ve işin gerektirdiği nitelikleri dikkate alınmadan tamamen üst düzeyde yer alan bireylerin sosyal olarak bağlı oldukları kişilerin lehine yaptıkları bir uygulama olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde yaygın olarak kullanılan kayırmacılık uygulamaları birçok olumsuz durumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütlerdeki kayırmacılık uygulamaları, çalışanların iş performansının düşmesine, terfi sorunlarının ortaya çıkmasına, takım çalışmasının bozulmasına ve iş tatmininin azalması gibi olumsuzluklara neden olmaktadır.

Literatürdeki çalışmalar değerlendirildiğinde; özellikle insan kaynakları uygulamalarından işe alma, performans değerlendirme, yükselme, ve ücretlendirme alanlarda kayırmacılık uygulamalarının yapıldığı ve bu tür uygulamaların (Çetinkaya, vd.,2017; Tekiner ve Aydın, 2015) çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu görülmüştür. Kayırmacılık uygulamaları, örgütteki çalışanların performanslarının düşmesine neden olmakta (Şantaş vd.,2018; Akgemci vd., 2018; Ombanda, 2018; Mishra, 2012); örgütlerin kurumsallaşmasını engellemekte (Yücel & Özkalan, 2012; Bulgan, 2021; Çetinkaya vd.,2017), çalışanlarının motivasyonlarının düşmesine neden olmakta (Akgemci vd., 2018; Tekiner ve Aydın, 2015; Büte, 2011) ve şeffaflık üzerinde (Meriç & Erdem, 2013; Polat & Kazak, 2014; Aydoğan 2012) olumsuz etkilere neden olmaktadır. Bu olumsuz etkiler çalışanların moral ve motivasyonunun düşmesine, iş tatmininin azalmasına, örgütsel adalete olan güveninin sarsılmasına ve işten ayrılmaların artmasına neden olmaktadır. Örgütlerin, kayırmacılığın neden olduğu bu tür olumsuzluklara maruz kalmaması için faaliyetlerini yerine getirirken mümkün olduğunca kayırmacı uygulamalardan kaçınması gerekmektedir.

Çalışmamızda kayırmacılık kavramının örgütsel yansımaları; insan kaynakları yönetimi, performans, motivasyon, kurumsallaşma ve şeffaflık açısından ele alınmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda kayırmacılığın örgütsel açıdan farklı olumsuz yönlerinin de ele alınması ve kayırmacılığın örgütsel yansımaları ile ilgili uygulamalı çalışmaların yapılması literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Akar, S.(2020). Örgüt kültüründe bir iş ahlaki problemi olarak nepotizm, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(1): 241-251.
- Akca, M. (2020). An investigation of the relationship between favoritism and workplace deviance: Meditation role of negative emotions, *Analyzing Workplace Deviance in Modern Organizations*: 114-138.
- Akgemci, T., Alaloul, A., Kızıloğlu, E. & Kalfaoglu, S. (2018). Existence of nepotism in associations and its effects on employee motivation and performance, *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 4(8): 339-352.
- Altındağ, E. (2014). Evaluation of nepotism as accelerating effect on employee performance: An empirical study in Turkey, *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(7): 97-104.
- Altındağ, E. & Akgün, B. (2015). Örgütlerde ödüllendirmenin iş gören motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30): 281-297.
- Arasli, H., Bavik, A., & Ekiz, E. (2006). The effects of nepotism on human resource management, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7/8):295-308.
- Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1): 233-250.
- Aslan, M. & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26): 291-301.
- Ay, F.A. & Oktay, S. (2010). The effect of nepotism and its applications leading to ethical collapse in organizational trust: A research on physicians and nurses at a University Hospital, *Turkish Journal of Business Ethics (TJBE)*:159-167.
- Aydın, Ç. Ö. & Tan, F. Z. (2019). Kurumsallaşma: Kavramsal bir inceleme. *Alnteri Sosyal Bilimler Dergisi (ASOBİD)*, 3 (2): 225-235.
- Aydoğan, I. (2012). The existence of favoritism in organizations, *African Journal of Business Management*, 6(12): 4577-4586.
- Bayrakçı, B. (2000). Siyasal yozlaşma ve ekonomik gelişmeye etkileri, *E. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16: 133-163.
- Bulgan, G. (2021). Kayırmacılığın çalışan davranışları ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerine etkileri: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma, *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1): 16-40.
- Büte, M. (2011). The Effects of nepotism and favoritism on employee behaviors and human resources practices: A research on Turkish public banks, *TODAĐE's Review of Public Administration*, 5(1):185-208.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1): 383-404.
- Cesur, A. & Erol, E. (2020). Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki: Afyonkarahisar İli Örneği, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(25): 125-154.
- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma küçük işletmeler için bir çözüm müdür yoksa yok Olma nedeni midir?, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(32): 583-593.
- Çalımlı, E. N., Batuhan, F., Büyükkal, T. & Kaya, N. (2019). Öğrencilerin kayırmacılık algısı ölçeğinin geliştirilmesi, *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 6 (2): 357-365.
- Çavuş, M. F. & Yetiş, E. (2019). Kurumsallaşma algısının üretim karşıtı davranışlara etkisi: Elazığ Organize Sanayi Bölgesi örneği, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(2): 277-288.
- Çetinkaya, F. F., Şener, E. & Korkmaz, F. (2017). Aile işletmeleri ve kayırmacılık: Nitel bir araştırma, *PESA International Journal of Social Studies*, December, 3(4): 119-133.
- Çetinkaya, A.Ş. & Sanioğlu-Taniş, Z. (2017). Örgütlerde kayırmacılığın iş yükü algısına etkisi: Konya kamu kurumları araştırması, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, (16. ÜİK Özel Sayısı):607-618.

- Dahkoul, Z.M. (2018). The determinants of employee performance in Jordanian Organizations, *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 5(1): 11-17.
- Demirtaş, H. & Demirbilek, N. (2019). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi, *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17): 111-142.
- Dilek, S., Özdirek, R. & Keskingöz, H. (2019). Kayırmacılık kavramının islam ekonomisi bağlamında incelenmesi, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8 (4): 3186-3210.
- Erdem, A.T. ve Karadal, H. (2020). Kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik ilişkilerinin x-y kuşakları açısından analizi: Aile işletmelerinde bir araştırma, *BAİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 413-437.
- Erdem, B., Çeribaş, S. & Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde çalışan işgönerlerin kronizm (Eş-dost kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(1): 51-69.
- Flyverbom, M. (2016). Transparency: Mediation and the management of visibilities, *International Journal of Communication*, 10: 110-122.
- Gökçe, V. & Levent, A. F. (2022). Okullarda şeffaflık ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 55: 288-313.
- İşçi, E., Bal-Taştan, S. & Kozal, M.A. (2013). Örgütlerde kurumsallaşma düzeyinin nepotizm üzerine etkisinin incelenmesi: Hastane çalışanları örneği, siyaset, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(3): 61-83.
- İyişleroğlu, S.C. (2006). *Aile şirketleri; Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma*, Yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kahveci, G., Gülay, S. S. & Bahadır, E. (2019). Ortaöğretim öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*: 167-197.
- Kalokora, A.M. & Lekule, C.S. (2019). transparency in higher education human resource management: Benefits and challenges, *Journal of Education & Social Policy*, 6(4): 120-129.
- Karakaya, A. & Ay, F.A. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1): 55-67.
- Kavasoglu, İ. & Yenel, İ. F. (2018). Hakemlerin gözünden futbolda kayırmacılık, *Journal of Human Sciences*, 15(4), 2509-2532. doi:10.14687/jhs.v15i4.5596.
- Keleş, H. N., Özkan, T. K. & Bezirci, M. (2010). Study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey, *International Business & Economics Research Journal*, 10(9): 9-16.
- Loewe, M., Blume, J. & Speer, J. (2007). How favoritism affects the business climate: Empirical evidence from Jordan, *German Development Institute / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik*: 1-34.
- Meriç, E. & Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(3):467-498.
- Mishra, A.P.N. (2012). The Effects of nepotism and favoritism on employee behaviors in the private and government organization in the period, *Himalayan Journal of Humanities and Cultural Studies*, 2(1): 13-18.
- Ombanda, P. O. (2018). Nepotism and Job performance in the private and public organizations in Kenya, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(5): 474- 494.
- Ozler, D. E. & Buyukarslan, B. A. (2011). The overall outlook of favoritism in organizations: A literature review, *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1): 275-285.
- Özbezek, B.D. & Paksoy, H.M. (2021). Örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik düzeyine etkisi üzerine bir araştırma, *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1: 82-104.
- Özkanan, A. & Erdem, R. (2015). Yönetimde kayırmacı uygulamalar üzerine nitel bir çalışma, *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4): 7-28.

- Özkanan, A. & Erdem, R. (2014). yönetimde kayırmacı uygulamalar: kavramsal bir çerçeve, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*:179-206.
- Özkoç, A. G., Kendir, H., Arslan, E. & Özgün, N. (2019). İş görenlerin nepotizm ve sinizm algıları arasındaki ilişki: Nevşehir'deki otel işletmelerinde bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4): 2960-2971.
- Pelit, E., Baytok, A., Soybalı, H.H. & Kılıç, İ. (2017). Nepotizm algısında demografik özelliklerin rolü: Otel işletmeleri iş görenleri üzerinde bir araştırma, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(2): 45-63.
- Polat, S. & Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1): 71-92.
- Safina, D. (2015). Favouritism and nepotism in an organization: Causes and effects, *Procedia Economics and Finance* 23 :630 – 634.
- Şantaş, F., Şantaş, G., Özer, Ö. & Güleç, M. B. (2018). Sağlık çalışanlarında örgütsel kronizm ve iş gören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(3): 37-54.
- Şentürk, B. (2018). Performans ve performans değerlendirme kavramı nedir?, *İstanbul İşletme Enstitüsü*: 1-4.
- Tekiner, M.A. & Aydın, R. (2015). Analysis of relationship between favoritism and officer motivation: evidence from Turkish police force, *Inquiry*, 1(2): 75-97.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, 88: 87-108.
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*: 195-218.
- Uncu, F. & Şalvarcı-Türel, N. (2017). Küçük ve orta büyüklükteki hizmet işletmelerinde kayırmacılık algısı: Isparta ili örneği, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22): 524-541.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile iş gören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 71-85.
- Üçler, Ç. & Taştan, S. B. (2017). Investigating the relations of psychological contract, organizational transparency and leader-member exchange with employee performance behaviors, *Journal of Behavior at Work*, 2(2): 89-107.
- Ünsar, A.S., İnan, A. & Yürük, P. (2010). Çalışma hayatında motivasyon ve kişiyi motive eden faktörler: bir alan araştırması, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1): 248-262.
- Varma, C. (2017). Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance, *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6(2): 10-20.
- Vveinhardt, J. & Sroka, W. (2020). Nepotism and favouritism in polish and lithuanian organizations: The context of organisational microclimate, Sustainability: 1-23.
- Yücel, İ. & Özkalan, S.Ö. (2012). Aile işletmeleri, kurumsallaşma ve nepotizm, *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2): 247-276.

