

Nepotizm 8

Ayşegül Aslıhan Civek¹

Özet

Nepotizm, en kısa haliyle örgütlerde akrabalara iltimas geçmek olarak ifade edilebilir. Bu nedenle bu kavrama, bazı kaynaklarda “akraba kayırmacılığı” olarak da yer verilmektedir. Kavram ilk kez Orta Çağ Dönemi’nde kullanılmaya başlansa da insanlığın genlerini koruma içgüdüğü nedeniyle nepotist uygulamaların varlığının ilk insana kadar uzandığı söylenebilir. Nepotist davranışların içgüdüsel bir boyutu olmakla birlikte; toplumun, ekonominin, kültürün, bulunulan örgütün yapısının ve eğitim gibi belirleyicilerin nepotizmin ortaya çıkması ve uygulanma şekilleri üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır. Bazı toplumlarda ve koşullarda daha sık görülmesine rağmen her türlü toplum şeklinde ve her türlü şartta karşılaşılabilen bu kayırmacı davranış türünün yönetici ve çalışanlarca dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü bu davranış türü, önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Nepotizmin özellikle az sayıdaki aile mensupları üzerinde olumlu sonuçları olduğu fakat aile üyesi olmayan çalışanlar ile örgütün geneli üzerinde önemli olumsuz etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin bu olumsuz etkilerin ne denli önemli olabileceği konusunda eğitilmesi ve bu tür kayırmacı davranışların nasıl yönetilebileceğini anlamaları şarttır. Kitabın bu bölümü, nepotizme benzer diğer kayırma türlerini, nepotizmin sebeplerini, oluşturabileceği etkileri ve olumsuz etkilere karşı nepotizmin nasıl yönetilebileceğini içermektedir. Nepotizm ile ilgili bu bilgilerin çalışanlar ve özellikle yöneticiler tarafından irdelenip anlaşılması şüphesiz sıklıkla ve her koşulda ortaya çıkabilecek nepotik davranışların yönetilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

1. Giriş

Nepotizm, yani “akraba kayırmacılığı”; adalet ve liyakat ilkelerini tehdit etmesine rağmen hem dünyada hem de Türkiye’de kamu ve özel sektör ayrımı yapmadan sıklıkla karşılaşılan bir kayırma türüdür (Güney, 2024, s. 26). Nepotizm, en çok işe alımda karşılaşılan bir durum olsa da ne yazık ki yalnız

1 Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu Meslek Yüksekokulu, aakizilcik@kastamonu.edu.tr, Orcid ID: 0000-0002-4023-283X

iş alımla sınırlı kalmayan, iş süreçlerinde, terfi ve ödül gibi yükselmelerde de kendisini gösteren bir sorun olmaktadır.

Nepotist uygulamaların birçok sebebi bulunmakla birlikte sebeplerinden biri olan “içgüdüsel olarak hareket etme”, bu kayırmacı davranış türünün dünya var oldukça görülmüş olduğunu ve görülmeye devam edeceğini anlatmaktadır. Ancak kavram olarak ilk kez Orta Çağ’da kullanılmaya başlanan terimin bu kadar yaygın olmasının sebeplerini anlamak, nepotist uygulamaların kişisel ve örgütsel sonuçlarını bilmek kuşkusuz yöneticiler için büyük önem arz etmektedir.

Kelimenin kökeni, Latinceye yeğen anlamına gelen “nepos” kelimesidir. Terim ilk kez İtalya’da “nepotismo” olarak ifade edilmiş ve papalık sisteminde yöneticilerin yeğenlerini kayırması ile ilgili olarak kullanılmıştır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012, s. 46; Kiechel, 1984, s. 57). Bu nedenle dilimizde İtalyancada kullanılan tam karşılığı ile “yeğencilik” olarak da yer bulan terimin bazı kaynaklarda “kayırmacılık” ile eş anlamlı kullanıldığı görülmektedir. Ancak “kayırmacılık” kavramı genel bir durumu ifade etmektedir ve ancak favoritizm ile eş anlamlı olarak kullanılması doğru kabul edilebilir. Nepotizm, favoritizmin alt başlığı olarak ele alınmalıdır. Çünkü nepotizm, favoritizm gibi herhangi bir özellik nedeniyle birilerinin kayırılmasını içeren geniş bir anlama değil, yalnızca akraba olma özelliğinden dolayı kayırmayı ifade eden dar bir anlama sahiptir. Bu bölümde nepotizmin ve benzer kavramların anlamlarının yanı sıra dünyada ve Türkiye’de nepotizmin yerine, nepotizmin sebeplerine, olumlu ve olumsuz etkileri ile olumsuz etkilerine yönelik çözüm önerilerine yer verilecektir. Sorun olarak ifade edilen nepotizm, zaman zaman bir zorunluluk olabilmekte, zaman zaman da çeşitli faydalar sağlayabilmektedir. Genel olarak olumsuz etkileri olan nepotist uygulamaların sebepleri ve etkileri, üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. Nepotizm Kavramı ve Özellikleri

Nepotizm kavramı Latincedeki “nepot” kelimesinden türetilmiştir. Nepot, “yeğen” anlamına gelmektedir. Bu nedenle Türkçe bazı kaynaklar, nepotizmi “yeğencilik” olarak ele almaktadır. Kavramın Türkçe tam karşılığı bulunmasına rağmen bu kitapta kavrama, hemen hemen tüm akademik çalışmalarda olduğu gibi “nepotizm” olarak yer verilmiştir. Kavramın temelleri, ilk kez Orta Çağ’da, Katolik Kilisesi’ndeki yöneticilerin yeğenlerine yapmış olduğu ayrıcalıklara dayanmaktadır. Papa ve piskoposlardan bazıları yeğenlerini varis olarak belirleyip onlara çeşitli ayrıcalıklar sağlamışlar ve yetkilendirmişlerdir hatta Rönesans Dönemi’nde bu uygulamalar daha da

artmıştır (Ford ve McLaughlin, 1985, s. 78). İşte bu uygulamaları ifade etmek için o dönemde “nepotismo” kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde nepotizm, “akraba ve yakın arkadaşları kayırma” olarak tanımlanmıştır. Esasen literatürde nepotizm, sadece “akrabalar” için yapılan kayırmayı tanımlamak için kullanılmakta, yakın arkadaşların kayırılması, aşağıda da bahsedilecek olan kronizm kavramı ile ifade edilmektedir. Ancak Türk Dil Kurumu, kronizme sözlükte yer vermemiş, her iki durumu da nepotizm ile açıklamıştır.

Nepotizm, bireylere yalnızca kan veya akrabalık bağı nedeniyle ayrıcalık tanınmasıdır. İşe alım, örgütteki nepotist uygulamaların ilk adımıdır. Ancak bu adımla sınırlı kalmayan nepotist anlayış, kayırılanın çalışma hayatı sırasında iş yükü dağılımı, yetkilendirme, terfi etme, ödüllendirilme gibi durumlarında da devreye girebilmektedir. Böylece “yeğenlerin” rahat bir iş hayatı sürmesi sağlanmaktadır. Akrabalara öncelik tanınması; örgüt içindeki adalet ve liyakat algılarını, çalışanların örgütteki performansını ve örgüte olan bağlılığını uzun vadede olumsuz etkileyebilmektedir (Demirel ve Savaş, 2017, s. 130).

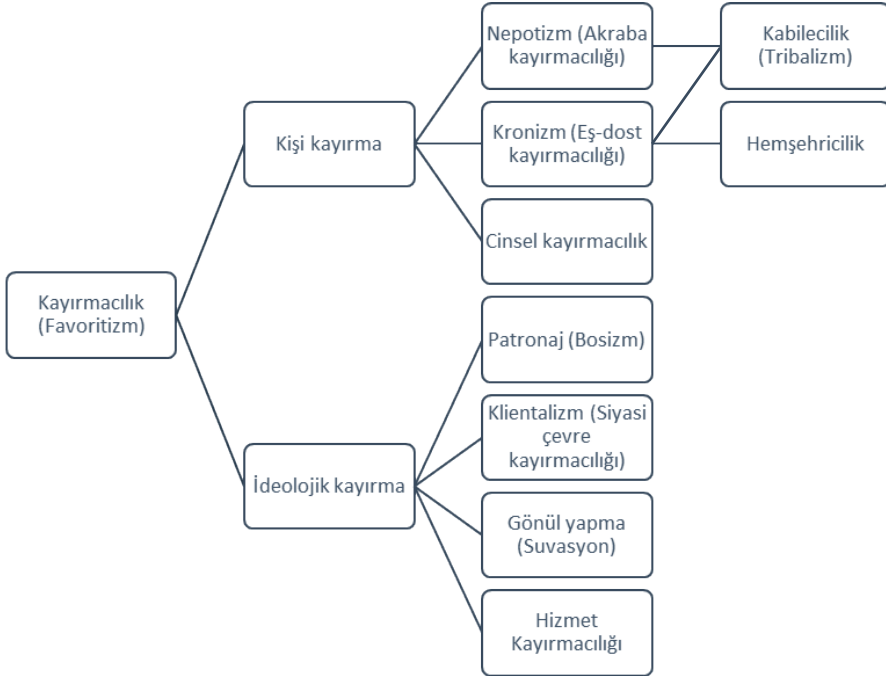
Nepotizmin temel özelliği, kayırmanın yalnızca kan veya resmi bağla oluşan “akraba” statüsüne sahip kişilere yönelik olmasıdır. Bu durum, nepotizmi diğer kayırmacılık türlerinden ayıran en kritik unsur olarak görülmektedir (Yılan, 2024, s. 272-273). Dolayısıyla nepotist uygulamaların temelinde akılcı bir yaklaşım yerine duygusallık bulunur (Demirsel, 2021, s. 171). Akıl yerine duyguların ağırlık kazandığı, yetkinlikler yerine akrabalık ilişkilerinin ön planda olduğu bir örgüt, profesyonel iş kültürüne oldukça uzak bir örgüttür. Bu da örgütün, uzun vadede amaçlarına ulaşmasını, hatta varoluşunu olumsuz yönde etkileyebilecek ciddi bir sorundur (Sarpong ve Maclean, 2017, s. 768).

Genel anlamda nepotizm, olumsuzluklar ile beraber anılır. Ancak araştırmalar, bu durumun bağlılık ve güven duygusu ile ilgili bazı olumlu yanlarının da olabileceğini göstermiştir. Ayrıca elbette her “yeğenin” liyakatsiz bir şekilde istihdam edildiğini söylemek de yanlış olacaktır. Bazı yetenekli akrabalar, işe girmeyi tırnakları ile hak etmiş olabilir. Ancak yine de diğer çalışanların nepotizm algısının kırılması zaman alacaktır. Nepotizmin oluşturduğu sorunlara çözüm bulabilmek için kavramsal isabeti arttırmaya ihtiyaç vardır. Bunun için de sorunu genel olarak “kayırma” şeklinde ele almak yerine, kayırma türlerini ayırıştırarak netleştirmek gerekmektedir.

3. Nepotizmle Benzer Kavramlar

Nepotizm, örgüt içindeki bazı çalışanlara karşı ayrıcalıklı davranmanın bir türüdür. Ancak örgütlerde başka kayırma davranışları da bulunmaktadır. Aşağıda kısaca bahsedilecek olan diğer kayırma türleri, zaman zaman nepotizmle karıştırılmakta, çoğu zaman da birlikte anılmaktadır. Diğer kayırma türleri, farklı dinamiklere işaret etmektedir. Her birinin sınırlarını ayırmak, hem etik çalışmalar, hem de sorunları netleştirerek çözüm yolu geliştirmek açısından önemlidir. Nepotizmi diğer kayırmacılık türlerinden ayıran en önemli özellik, bu kayırmanın yalnızca resmi veya kan bağı olan yakınlarla yapılmasıdır.

Özkanan ve Erdem (2014, s. 185), kayırmacılık türlerini iki temel alt sınıfta gruplamışlar ve bu gruplandırmayı şematize etmişlerdir. Şemada belirtilen iki alt sınıf, “adam kayırmacılığı” ve “siyasi kayırmacılık”tır. Bu iki temel ayrımın “kişi kayırma” ve “ideolojik kayırma” olarak ele alınması kelime anlamları itibarıyla daha uygun olduğu düşünüldüğünden bu bölümdeki şemada, temel ayrım bu şekilde sunulacaktır. Ayrıca Şekle Şahin’in (2021, s.163) çalışmasında bahsettiği gönül yapma ve cinsel kayırma türleri de dâhil edilmiştir. Böylece kayırmacılık türleri ile ilgili aşağıdaki şekil elde edilmiştir.



Şekil 1. Kayırmacılık Türleri

3.1. Favoritizm (Kayırmacılık)

Favoritizm, Latince'deki “favere”, yani yardım etmek, iyilik yapmak kelimesinden türemiş bir kelimedir. Türkçede “kayırmacılık” olarak ifade edilmiştir. Bu kavram, tüm kayırmacılık türlerini kapsayan genel bir ifadedir. Favoritizm, herhangi bir özel bağa (akrabalık, arkadaşlık, hemşchirlik, ideolojik yakınlık vs.) dayalı olarak bireylere ayrıcalık tanınmasıdır (Demirsel, 2021, s. 175). Favoritizmdeki tercih gerekçeleri daha geniş bir yelpazeye yayılır; bu yönüyle nepotizmden farklı ve tüm kayırma türlerini kapsayan bir yapıdadır.

Favoritizmde etkili olan, özellikle bir bağ değildir. Kavram geniş kapsamlı olduğundan; ideolojik bir anlayış, dünya görüşü, din, sosyal çevre, doğup büyüdüğü yer, mensubu olunan mezhep, akrabalık ilişkileri, hatırlı arkadaşlar vb. her türlü değişken, favoritizm uygulamalarında bir etken olabilmektedir.

Örgüt içerisinde favoritizm uygulamaları ile kayırılan gruplar menfaat sağlarken, örgütte bu uygulamalar dışında kalan “dışlanmış grup” ise rahatsızlık hissetmektedir. Liyakat, bilimsellik, akılcılık, objektiflik vb. ilkelerin göz ardı edildiği favoritizm, olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir.

3.2. Kabilecilik (Tribalizm)

Aynı aşiretten veya kabileden olan kişilerin kayırılmasına tribalizm-kabilecilik ismi verilmektedir. Aynı aşirette kan bağı olduğundan nepotizmin bir türü olarak değerlendirilmektedir. Ancak nepotizmden küçük farklarla ayrılmaktadır. Nepotizmde akrabalık ilişkisi yakın akrabaları kapsamaktadır. Hısımlar nepotizmin kapsamında genellikle yer almazlar. Kabilecilikte ise akrabalık ve hısımlık ilişkileri uzak olsa da bu kişileri kayırmak için yeterlidir. (Kaya ve Gökçe, 2023, s. 410). Burada önemli olan aynı aşirete bağlı olmaktır.

3.3. Cinsel Kayırmacılık

Cinsel kayırmacılığın doğuşu, iş yeri aşkları ile ilgilidir. İş yerinde yönetici ile çalışanın gönül ilişkisinin bulunması durumunda, çalışan konumunda olan kişinin maaş artışı, fazla tolerans, eşitsiz çalışma koşulları gibi kayırmacı uygulamalardan yararlandığı görülebilmektedir. Cinsel kayırmacılık yöneticinin çalışanına karşılıksız bir aşk duyması ile de oluşabilmektedir. Kısaca cinsel kayırmacılık, yönetici pozisyonundaki bir kişinin alt pozisyonundaki bir çalışanla kurduğu romantik bağ nedeniyle o çalışana iltimas geçmesi olarak tanımlanabilir (Şahin, 2021, s. 163).

3.4. Kronizm (Eş-dost kayırmacılığı)

Kronizmin kelime kökeni, “khronios”dur. Bu kelime, aynı kökten türemiş olan ve aşına olup Türkçede kullandığımız “kronik” kelimesi ile anlam olarak benzerdir. Khronios, “uzun süredir devam eden” anlamına gelir. Kronizm için, kayırabilme gücüne sahip örgüt üyelerinin, uzun süredir devam eden eş-dost ilişkilerinin ortaya çıkardığı gönül borcu niteliğinde bir iltimas olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Karadirek, 2023, s. 212).

Kronizm, nepotizme göre daha fazla kişiyi kapsayabilmektedir. Nepotizm, kan veya resmi bir bağ ile akrabalık ilişkisi olan kişilerin kayırılması anlamına gelirken; kronizm, yakın arkadaşların, dostların, komşu vb. gerekçelerle hatırlı kişilerin kayırılmasıdır. Bu kayırma türünde kayıran, kayırdığı kişiyi tanımak zorunda dahi değildir. Akraba veya çok hatırı olan bir dostunun ricası ile de bir kişi kayırılabilir. Hatta hemşehricilik de bir kronizm şeklidir (Özkanan ve Erdem, 2014, s. 185). Ülkemizde sıklıkla bu tür kayırmalara rastlanır. Bu kayırmacılık türü, alan yazınında kendine “eş-dost kayırmacılığı” olarak da yer bulmaktadır.

3.5. Hemşehricilik

Aynı şehir veya aynı coğrafyadan gelen kişilere hemşehri denmektedir. Türk Dil Kurumu, hemşehri için “aynı memleketli” ifadesini kullanmaktadır. Memleket ise ülke sınırları kadar geniş bir kavramdır. Bu nedenle yurt dışında görülen bir Türk, hemşehri sayılabilmektedir. Ancak yurt içerisinde bu kelime ile genellikle bölge veya şehir kastedilmektedir.

Kendi memleketlerinden uzak bir yere yerleşmiş olan kişilerin, memleketlerinden uzak olmanın verdiği kaygıyı, dernek ve vakıf kurarak veya bunlara üye olup birleşerek gidermeye çalıştıkları sıklıkla görülmektedir. Dolayısıyla hemşehricilik kişilere güven veren ve oldukça sık görülen bir durumdur. Bu durum örgüte yansıdığı anda ise iltimasların dışında kutuplaşmaların ve işletme içi huzurun bozulması gibi kötü sonuçlar doğurabilecek bir durumun oluşması mümkün olabileceğinden örgüt içerisinde hemşehricilik davranışı tehlikeli kabul edilebilir (Bulgan, 2021, s. 18).

3.6. Patronaj

Patronaj, Türkçede de kendine yer bulmuş olan Latince “patrons” kelimesinden türemiştir. Üst kademelerdeki yönetici pozisyonundaki kişi anlamına gelen kelimeden yola çıkılarak patronaj kelimesi türetilmiş ve bu kelime de üst pozisyonundaki bu yöneticinin bir kişiyi desteklemesi anlamında kullanılmıştır (Polat, 2014, s. 74). Esasen tüm kayırma türlerinde kayıran,

genellikle bir üst kademedir. Ancak diğer kayırma türlerindeki “üst” kademedeki kasıt en üst olmayabilir. Bir müdür yardımcısı, şef, hatta hatırı sayılır başarılı bir çalışan bile kayırmanın gerekçesi olabilir.

Fakat patronajda üst kademe; bir yönetici, patron, siyasi veya dini bir aktördür, kayırıcı konumundadır ve kayırılan kişi genellikle kamu sektöründedir (Yıldırım, 2013, s. 355).

Patronaj, yöneticilerin veya siyasi aktörlerin, kendi çıkarlarına hizmet eden bireyleri kamu pozisyonlarına veya örgütsel görevlere atamasını ifade eder. Patronajda karar alma süreci doğrudan merkezî güç sahibine bağlıdır; liyakat ikinci plandadır. Örneğin kamu personel alımlarında “parti mensubiyeti”nin etkili olduğu durumlar tipik patronaj örnekleri arasında yer alır (Bayhan, 2002, s. 12). Kısaca patronaj, özellikle kayıran bir kamu görevlisi ise bir çeşit görevi kötüye kullanma örneğidir.

3.7. Klientalizm

Klientalizm, “client” kökünden türemiş bir kelimedir. Client, sığıntı veya yandaşma anlamlarına gelmektedir. Kavramın tarihi Eski Roma’ya dayanmaktadır. Romalıların gücüne sığınıp karşılığında onlara hizmet eden kişiler için kullanılan bu kelime, günümüzde esasen benzer anlamdan uzaklaşmamıştır (Demirsel, 2017, s. 173). Klientalizmde bir tür çıkar ilişkisi bulunmaktadır. Kayırmayı yapan, kayırılana daha güçlüdür. Kayırılana geçilen iltimasın sebebi, kayıranın kişisel fayda veya siyasi destek ihtiyacıdır. Burada kayıran, klient konumundaki kayırılana sadakat veya oy karşılığında avantaj sağlamaktadır (Kaya ve Gökçe, 2023, s. 413). Bazen bu talep net bir şekilde dile getirilmez ancak klient konumundaki kişi, kendini borçlu hissettiğinden kayıran kişiyi destekleme ihtiyacı duyar. Borçlu olma hissi, kayırılana örgütten çok kayıran kişiye hizmet etmesine neden olur. Dolayısıyla bu tür durumlarda örgütsel bağlılıktan ziyade, kişiye bağlılık söz konusu olabilmektedir (Ekinci, 2016, s. 55-60). Bu kayırma türü, siyasi partiler veya siyasetle ilişkili yerel yönetimler, seçim kampanyaları gibi yapılanmalarda sıklıkla görülmektedir.

3.8. Hizmet Kayırmacılığı

Hizmet kayırmacılığı, ideolojik/siyasi kayırma türlerinden biridir. Seçimle iktidara gelen partilerin sunduğu hizmetlerin kendisine en çok oy veren bölgelere yapması, başka bir deyişle hizmet sunma açısından oy gelen bölgelere avantaj sağlanıp bölgelerin kayırılması anlamına gelmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014, s. 197). Bu tür bir kayırmacılık içerisinde; yolsuzluğu, görevi kötüye kullanmayı, eşitsizliği ve yozlaşmayı

barındırmaktadır (Key, 1994, s. 16). Ancak bu kayırmacılık türü, ülkemizde çoğu oy veren tarafından yadırganmamaktadır. Oy verenlerin yoğun olduğu bölgeler, minnet duymaları açısından hizmetlerin o bölgeye yağması gerektiğini düşünmektedirler. İktidardakiler ise bunu bir teşekkür gibi görmektedir. Seçim dönemlerinde bu tür hizmet kayırmacılığı çok daha sık görülmektedir (Eker, Altay ve Sakal, 1994, s. 87).

3.9. Gönül Yapma

Bu kavram, klientalizm ve hizmet kayırmacılığının bir türü olarak da değerlendirilebilmektedir ve bu iki kavrama çok benzemektedir ancak bu kavramlardan bazı detaylarla ayrılır. Gönül yapma, iktidarda bulunanların seçimler sırasında kendilerine büyük yardımları dokunan kişilere farklı şekillerde menfaat sağlayarak onlara iltimas geçmesi anlamına gelmektedir (Şahin, 2021, s. 163). Suvasyon olarak da kullanılan terim, oy kaybı yaşamamak için seçimlerde yardımı dokunan kişilerin taleplerine cevap vermek şeklinde gerçekleştirilmektedir. Hizmet kayırmacılığından farkı, oy karşılığında hizmet açısından avantaj sağlananın bir bölge değil, şahıslar olmasıdır.

4. Nepotizmin Boyutları

Nepotizmin etkileri yalnızca işe alım süreçleriyle sınırlı değildir; nepotizm, örgütlerde çok sayıda yapısal karar mekanizmasına etki eder. Bu bağlamda nepotizmi aşağıdaki üç ana boyutta incelemek mümkündür: işe alma, terfi ve işlem kayırmacılığı (Asunakutlu ve Avcı, 2010, s. 103).

4.1. İşe Almada Kayırmacılık

Nepotizm, en sık işe alım aşamasında görülmektedir. Hatta çoğu nepotizm tanımında, kayırmanın özellikle istihdam ve işe alım boyutu vurgulanmaktadır. Örneğin Karakaş ve Çak (2007, s. 78), nepotizmi “kişinin kendi güç ve otoritesini kullanmak suretiyle, kendi akraba ve aile fertleri için yeteneklerine bakılmaksızın istihdam olanağı sağlamasıdır” şeklinde tanımlamıştır. İşe alma boyutunda yapılan nepotist uygulamalarda, kişilerin deneyim, yetenek ve uygunluklarını göz ardı edip yalnızca akrabalık ilişkilerine odaklanılmaktadır ve yapılan nepotizm tanımları da bu boyut üzerine yoğunlaşmıştır.

İş dünyasında işe alım kararlarının sadece kan bağına göre alınarak liyakat ilkesinden taviz verilmesi oldukça yaygın bir durum haline gelmiştir (Ponzo ve Scoppa, 2011, s. 78). Bu nedenle iş arayan kişilerin iş arama şekilleri de değişmekte, işe girebilmek için kayırmacı bir unsur gözeten,

halk dili ile “torpil” arayan kişilerin çoğaldığı görülmektedir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde akrabaların işe alınması halk tarafından da kanıksanır hale gelmiştir. Örgütlerde nepotist düşüncüyü benimseyen karar vericilerin, kişilerin yetenekleri ne olursa olsun, sadece adayların yakınlık derecesine bakarak işe alım yaptıkları görülmüştür (Ponza ve Scoppa, 2011, s. 78). Özellikle aile işletmelerinde işe alım süreçlerinde kurumsal prosedürlerin yerini aile kararları almaktadır. Bu durumun, diğer çalışanları olumsuz etkilemesi kaçınılmaz olacaktır.

Nepotizm ile işe alım, sadece diğer çalışanları değil, diğer çalışan adaylarını da olumsuz etkileyecektir. İşe girme ümitlerini tüketen bu tür uygulamalar, çalışan adaylarının geleceği ve tüm hayatını şekillendirmektedir. İşe girebilmek için yoğun çaba sarf edip kendini geliştiren ve yeteneklerle donanmış birçok birey, bu tür etik dışı nepotizm uygulamaları nedeniyle işsiz kalabilmekte ve hayallerine erişemeyebilmektedir.

4.2. Terfide Kayırmacılık

Terfi kararlarında da nepotist eğilimler sıkça gözlemlenir. Çalışana sağlanan terfi imkânlarının, kişinin çalıştığı yerde harcamış olduğu emeğin boşa gitmeyeceğini bilmesi, örgütün adaletine güvenmesi, çalışanın işini şevkle ve ümitle yapmasına vesile olması nedeniyle önemi büyüktür. Fakat akraba bireylerin daha az nitelikli olsalar dahi üst pozisyonlara getirilmesi, bu ümidi söndürüp diğer çalışanlarda küskünlük ve kırgınlığa neden olacaktır. Özellikle aile işletmelerinde, nepotizm öyle fazladır ki, “üst düzey bir pozisyonda olabilmek için aile üyesi olmak gerekir” algısı oluşmakta, bu tür işletmelerde çalışanlar, aile üyesi olmadıkları için hiçbir zaman üst pozisyonlara gelemeyeceklerini düşünmektedirler (Ateş, 2005, s. 12). Dolayısıyla bu tür uygulamalar, örgüt içinde hem adaletsizlik algısına hem de çalışan motivasyonunun azalmasına neden olmaktadır (Aslan ve Çınar, 2010, s. 92). Terfi sürecindeki bu tür ayrımcı uygulamalar, nitelikli iş gücünün başka örgütlere yönelmesine de yol açabilmektedir.

4.3. İşlem Kayırmacılığı

İşlem kayırmacılığı, örgüt içindeki operasyonel süreçlerde (nöbet dağılımı, izin planlaması, görevlendirme, iş yükü dağılımı gibi) akraba olan bireylerin lehine yapılan düzenlemelerdir. Başka bir deyişle, akrabalık ilişkileri nedeniyle bazı çalışanlara daha az riskli ve hafif işlerin verilip hakların kullanımı açısından daha avantajlı konuma getirilmesine işlem nepotizmi denmektedir (Çalık ve Naktiyok, 2018, s. 345). Bu kayırmacılık şekline “dağıtım adaletsizliği” kaynaklıdır denilebilir. Yöneticilerin ailedeki ve iş yerlerindeki rollerinin çatışması ve profesyonelliğin bir kenara itilmesi

sonucunda dağıtımda adaletsizliklerin görülmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu tür kayırmacılık biçimleri çoğu zaman açıkça görünmese de, örgüt içi informal iletişim kanalları aracılığıyla hızla yayılır ve adalet algısını zedeler (Yılan, 2024, s. 273).

5. Nepotizmin nedenleri

Nepotizmin yalnızca bireysel veya yönetsel bir tercih değil; aynı zamanda çok boyutlu bir sosyal olgu olduğu kabul edilmelidir. Dolayısıyla nepotizmin ortaya çıkmasını etkileyen çok sayıda faktör bulunur. Aşağıda bu olgunun ortaya çıkmasında etkili olan başlıca etkenler sıralanmıştır.

5.1. Sosyal ve Kültürel Yapı

Aile bağlarının güçlü olduğu, topluluk merkezli toplum yapılarında nepotizm yaygınlık kazanır. Bu tür toplumlarda birey değil, aile önceliklidir. Türkiye gibi kolektivist toplumlarda bu durum belirgin şekilde gözlemlenir (Karakavuz ve Çini, 2023, s. 109).

Toplumların kültürel değerleri, nepotizmin “etik” ya da “normal” görülüp görülmemesini belirler. Aileye sadakat, batı kültürlerinde görece olarak daha zayıf bir normken, doğu toplumlarında temel bir değer olarak kabul görülür (Woolsey, 2014, s. 2-5). Özellikle doğu toplumlarında aile bağlarına dayalı davranışlar “olması gereken” davranışlar olarak kabul görebilmektedir. Hatta akrabalarından birinin yönetici olduğu diğerinin çalışan olduğu bir örgütte, çalışan bir hata yapmış ise, yönetici olan akrabanın bu durumu saklaması veya onu koruması beklenmektedir. Aksi durum, bazı kültürlerde ayıplanma nedeni dahi olabilmektedir. Çünkü aile bağları birbirine desteği gerektirir. Aile işletmeleri, iş hayatına girememiş olan fertlerin iş hayatı ile tanışmasını sağlama görevi de üstlenmiştir. Aile büyüklerinin etkisi ve dinin aileye verdiği önem ile oluşan baskı, işletmelere böyle bir görevi yüklemektedir (Yıldırım ve Baltacı, 2024, s. 22-23). Aile birliği ve ailenin korumacı yapısı nepotizme etki eden etmenlerden biridir. Toplumun gelenekleri, aileye yönelik normları ve sosyal alışkanlıkları nepotizmi teşvik edebilir. Özellikle kırsal bölgelerde akraba istihdamı, bir “norm” olarak algılanabilir (Yıldırım ve Baltacı, 2024, s. 21). Öyle ki nepotizm, bazı aile büyüklerinin aileyi bir arada tutup bağlarını güçlendirmek için kullandıkları bir yöntemdir. Bazı ailelerde, aile üyelerinin tamamının tek bir çatı altında toplanması sayesinde ailenin parçalanamaz hale geleceği inancı bulunmaktadır (Mishra ve Bhaskar, 2017).

5.2. İlişkisel Belirleyiciler

Bireyler arasında güçlü duygusal bağlar varsa, işe alım gibi kararlarda rasyonellikten uzaklaşmak olasıdır. Bu durum genellikle öznel karar verme süreçlerinde gözlemlenir (Ülgen ve Durna, 2001, s. 579). Akraba ilişkilerinin, güven, aidiyet ve sadakat hislerini yaratması da nepotizmin ortaya çıkmasında etkindir (Yıldırım ve Baltacı, 2024, s. 21).

5.3. Örgütsel Yapı

Örgütsel faktörler, nepotizmi etkileyen önemli etmenlerden biridir. Kurumsallaşmamış, prosedürleri zayıf olan örgütler, nepotizme daha açıktır. Yazılı kuralların, politikaların yokluğu veya bulanıklığı kişisel takdir alanını arttırmaktadır (Yücel ve Özkalan, 2014, s. 247). Özellikle aile işletmelerinde veya aile kültürünü ön plana çıkaran işletmelerde nepotizm daha yaygın olabilmektedir (Özbilgin, Tatlı ve Karataş Özkan, 2012). Aile işletmelerinde nepotizmin yaygın olmasının sebeplerinden biri aileye verilen önem iken; bir diğeri, bu işletmelerin çoğundaki kurumsallaşma yokluğu, terfi, işe alım gibi düzenlemelerle ilgili politika ve kuralların net olmayışındır.

5.4. Politik Yapı

Nepotizm, siyasal sistemin yapısı, yasalar ve kurumlar ile yakından ilişkilidir. Merkeziyetçi, otoriter veya popülist sistemlerde yöneticiler, güçlerini aile üyeleri üzerinden pekiştirir. Patronaj ve klientalizm ile iç içe geçmiş bir yapıda nepotizm sistematikleşebilir (Ford ve McLaughlin, 1985, s. 85). Politik yapının nepotizm yanlısı olması, ekonomik, siyasi ve sosyal sorunlara yol açabilmekte, diğer kayırmacılık türlerinin de yayılmasına sebep olabilmektedir (Yıldırım ve Baltacı, 2024, s. 24).

5.5. İşletmenin Mülkiyeti ile İlgili Belirleyiciler

İşletmenin mülkiyeti, başka bir deyişle sahibinin kim olduğu nepotizmin görülme sıklığı ile ilgili bir etmen oluşturabilmektedir. İşletmelerde görülen mülkiyet tipleri, temelde kamu ve özel sektör olarak ayrılmaktadır. Bazı araştırmalar, Türkiye’de kamu sektörünün nepotik davranışlarının özel sektöre oranla daha fazla olduğunu iddia etmektedir (Özcan Sezer ve Ramazanoğlu, 2018, s. 744-745). Özel sektörde ise özellikle küçük aile işletmelerinin nepotizmi sıklıkla kullandığı, personel ihtiyacını öncelikle akrabalarından karşıladığı belirlenmiştir (Basu, 2009, s. 4).

5.6. Gelişmişlik Düzeyi

Gelişmişlik düzeyi hangi aşamada olursa olsun nepotizm örneklerine rastlamak mümkündür (Abdalla, Maghrabi, ve Raggad, 1998, s. 555). Ancak gelişmiş ülkelerde şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları daha

etkin olduğu için nepotizm daha az görülürken, az gelişmiş ülkelerde hem bu mekanizmaların işlerliğindeki sorunlar, hem de aile, toplum ve ekonomi gibi faktörler nedeniyle nepotizme sıklıkla rastlanır.

Gelişmişlik düzeyi; içerisinde ekonomi, eğitim, sağlık gibi konular bulundurmaktadır. Özellikle ekonomi ve eğitim, gelişmişlik düzeyinde önemli etmenlerdir. Ekonomik ve eğitimsel belirleyiciler başlıklarında bu iki etmene değinilmiştir.

5.7. Ekonomik Belirleyiciler

Esasen tüm ekonomik şartlarda nepotizmin görülmesi mümkün olsa da özellikle serbest piyasa ekonomisinin gelişmediği ülkeler ile ekonomik göstergelerin kötü olduğu ülkelerde nepotizme daha sık rastlanır (Acemoglu ve Robinson, 2012; Büte, 2011, s. 189). Çünkü ekonomik güvencesizlik ve kaynaklardaki sınırlılıklar, aile bireylerinin birbirine daha fazla dayanmasını, kişisel bağlantılara yönelinmesini zorunlu kılar. Bu durum, iş imkânlarının paylaşımında da kendini göstermektedir (Sidani ve Thornberry, 2013, s. 69). Ekonomik göstergeleri iyi olan ülkelerde ise önemli olan liyakattir. Bu nedenle nepotizm yüksek ekonomik düzeyi olan ülkelerde az görülür (Ağbulut, 2023, s. 229). Esasen liyakatin olduğu yerde ekonominin düzelmesi daha olasıdır. Sonuç olarak nepotik davranışlar aslında ekonomik göstergelerin kötüye gitmesi konusuna da katkı sağladığından kısır bir döngü oluşturmaktadır.

5.8. Eğitimsel Belirleyiciler

Nepotizm, bilgi ve becerilerin, yetkinliklerin göz ardı edildiği bir durum olarak tanımlanmıştı. Dolayısıyla yüksek eğitim seviyesine ihtiyaç duyuldukça nepotizmin etkisi zayıflayacaktır. Eğitim seviyesine olan ihtiyaç az ise nepotizmde herhangi bir sakınca görülmeyecek, hatta yaygınlaşacaktır. Ayrıca eğitim seviyesi düştükçe liyakat sistemine olan inançta da zayıflama meydana gelmektedir. Liyakate inanılmaması aile ilişkilerine dayalı istihdamı da meşrulaştıracaktır (Özbezek ve Gültekin, 2023, s. 54). Bu nedenle eğitime verilen önem, nepotizmle mücadelede önemli bir aktördür.

5.9. Evrimsel Belirleyiciler

Nepotizm sadece kültürel veya toplumsal tercihlere değil, aynı zamanda evrimsel psikolojiden kaynaklanan doğal eğilimlere dayanır. Evrimsel psikolojiye göre, insanların soydaş olduğu bir kimse ile işbirliği yapma olasılığı daha fazladır. Bu eğilim, modern örgüt yapılarında bile bilinç dışı olarak etkili olabilmektedir (Karakaş ve Çak, 2007, s. 78). Daha spesifik bir

yoldan gitmek gerekirse, bu oluşum genetik yaratımlarda çizgilerin devam edebilmesi ve genellikle sağ kalabilmelerinin bir aracı olarak davrandığı için bir canlının gelişiminin önemli bir özelliği olmaktadır (Karakaş ve Çak, 2007, s. 76). Hamilton'un (1964) "akraba seçilimi / kin selection" kuramına göre bireyler, genetik olarak yakın oldukları kişilere karşı daha fedakâr davranma eğilimindedir.

6. Nepotizmin Etkileri

Nepotizmin etkileri, olumlu etkiler, olumsuz etkiler ve aile üzerindeki etkiler olmak üzere üç bakış açısı ile incelenecektir. Nepotizmin, bir yandan örgüt içinde güven ve bağlılık gibi olumlu sonuçlar doğurabileceği ileri sürülse de, uzun vadede bu uygulamanın adalet, motivasyon ve performans üzerinde ciddi olumsuzluklara neden olduğu birçok araştırma tarafından kanıtlanmıştır (Demirel ve Savaş, 2017, s. 134). Aşağıda nepotizmin bu tür sonuçlarının oluşturduğu etkilere ayrı başlıklarda değinilecektir.

6.1. Nepotizmin Olumlu Etkileri

Nepotizm, yalnızca akrabalık ilişkileri gözetilerek yapılan işe alımlardır ancak "doğru işe doğru insan" ilkesi ile hareket edilerek akrabanın yetenek, ilgi, deneyim ve eğitimine uygun işlere yönlendirilmesi durumunda nepotizmin olumlu etkileri daha net görülebilecektir. Böylece yetenek, bilgi ve deneyimine uygun işlerde çalışan akrabadan iyi bir performans alınarak nepotizmin performans üzerine olumsuz etkisi kırılabilir. Bu durum nepotizmin olumsuz etkilerini azaltırken bir yandan da işe alım süreçlerindeki maliyetin düşmesini sağlamaktadır (Keleş, Özkan ve Bezirci, 2011, s. 12).

Nepotizmin performans üzerinden dolaylı başka bir etkisi olduğu daha ileri sürülmektedir. Bu iddiaya göre nepotizm, diğer çalışanlarda her zaman çalışma hevesini kırmaz, bazen de tam tersi bir etki yaparak daha çok çalışmalarını sağlar (Abdalla vd. 1998, s. 554). Terfi konusunda şanslı görülen kayırılmış çalışanlara bu imkânı vermek istemeyen diğer çalışanların yoğun çaba sarf ederek bir rekabet içine girmesi ve terfi için kendilerini ön plana çıkarmaya çalışması sonucu performansta artış görülebilir.

Nepotizme maruz kalan bireyler (yani akraba olan çalışanlar), kendilerini güvende hisseder ve örgüte daha uzun süre bağlı kalabilirler. Bu kişiler aidiyet duygusunu daha yoğun yaşarlar ve örgüt kültürünü daha kolay benimserler (Araslı ve Tümer, 2008, s. 124). Özellikle aile işletmelerinde, ikinci kuşak bireylerin erken yaşta yönetime hazırlanması bu anlamda olumlu bir yatırım olarak görülebilir.

Nepotizm, akraba olan çalışanların kayırılması anlamına geldiğinden onlar için birçok açıdan avantaj sağlamaktadır. Bu avantajlardan biri de kendilerini güvende hissetmeleridir. Bu güven hissi, örgüte olumlu bir sonuç olarak yansır çünkü kendilerini güvende hisseden bu çalışanlar örgüte daha uzun süre bağlı kalabilirler. Bu kişiler aidiyet duygusunu daha yoğun yaşarlar ve örgüt kültürünü daha kolay benimserler (Araslı ve Tümer, 2008, s. 124). Özellikle aile işletmelerinde, ikinci kuşak bireylerin erken yaşta yönetime hazırlanması bu anlamda olumlu bir yatırım olarak görülebilir (Barut, 2015, s. 392).

Akrabalık vesilesi ile özellikle başka şekilde iş gücüne katılamayan gençlerin istihdam edilmesinde payı olduğundan hem istihdam edilenin kendisine, ailesine hem de ekonomik anlamda istihdam göstergelerine de olumlu katkı sunulmaktadır.

Akraba niteliğindeki çalışanda oluşan güven hissi, aile ilişkilerindeki güvenle alakalıdır. Aile bireyleri arasında güvenin yüksek olması, karar alma süreçlerini hızlandırabilir. Ayrıca kriz anlarında aile üyelerinin örgütü terk etme ihtimali düşük olduğundan, istikrar açısından avantaj sağlanabilir (Yılan, 2023, s. 278). Ayrıca yöneticinin çalışan niteliğindeki akrabasına duyduğu güven, yetki devri gerektiğinde ilk akla gelen kişi olması açısından yöneticiye kolaylık ve iç huzur sağlamaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012, s. 47-48).

Nepotizmin yararları olarak sayılabilecek olanların çoğu “güven”e bağlı olarak gelişmektedir. Akraba niteliğindeki çalışanda oluşan güven hissini bir yararı da bağlılık nedeniyle işten çıkmayı düşünmemesi ve işini sevmesinden kaynaklanmaktadır. Bu durum örgütteki işgören devir hızı ile devamsızlık oranlarının düşmesini de sağlayacaktır.

6.2. Nepotizmin Olumsuz Etkileri

Her ne kadar nepotizm bazı durumlarda güven, sadakat ve örgütsel bağlılık gibi olumlu çıktılar doğurabilse de, çoğu araştırma nepotik uygulamaların uzun vadede hem bireyler hem de örgüt yapısı üzerinde ciddi olumsuzluklara yol açtığını göstermektedir. Özellikle adalet, liyakat ve eşitlik ilkelerine dayalı örgüt kültürlerinin oluşmasını engelleyen nepotizm, çalışanlar arasında güvensizlik, iş tatminsizliği ve motivasyon kaybı gibi sonuçlara neden olabilmektedir (Demirel ve Savaş, 2017, s. 135). Akrabalık ilişkilerinin yönetim kararlarında etkili olduğu durumlarda, örgüt içindeki diğer bireyler kendilerini değersiz ve dışlanmış hissedebilir. Bu durum, örgütsel bağlılığı zayıflattığı gibi, bireylerin örgütten ayrılma eğilimlerini de artırmaktadır (Araslı ve Tümer, 2008, s. 124-125). Dışlanmış hisseden bu

çalışanlar, akrabalara sunulan avantajlar ve iltimaslar karşısında demoralize olacaklardır (Abdalla vd., 1998, s. 557).

Morali bozulmuş ve kendini değersiz hisseden diğer personel, örgüt içerisinde kayırılanlar ve dışlananlar kutuplarını fark edip kendini dışlanmışlar içerisinde ikinci sınıf bir çalışan olarak değerlendirecektir. Değersiz hisseden çalışanların kendine olan inancı yara alabilmekte, sosyal yabancılaşma yaşayabilmektedirler (Safina, 2015, s. 633-634). İkinci sınıf hissi yaşayan personel, bu histen kurtulmak için kendini değerli hissedebileceği başka örgütler peşinde koşacaktır (Büte, 2011, s. 390). Dolayısıyla nepotizmin örgüt içindeki personel devir hızına olan etkisi bir gerçektir.

Nepotizm, örgüt çalışanlarına yalnızca kendilerini değersiz hissettirmez, aynı zamanda ümitlerini de yok eder. Çünkü nepotizm ile işe alınan vasıfsız akrabaların, daha iyi koşullarda, daha yüksek mevkilerde pek de çaba harcamadan çalışabildiğini gören personel, kendi çalışmasının herhangi bir üst çalışanın akrabası olmaması nedeniyle “boşuna” olduğunu düşünmeye başlayacaktır. Akraba olmayan çalışan, böyle bir yöneticinin astı olarak görev yapıyorsa, kendi yetenek ve örgütsel katkısı ile nepotizmle mevki sahibi olmuş yöneticisinin yetenek ve katkısını karşılaştıracak ve bundan rahatsız olacaktır (Büte, 2011, s. 389). Akraba olmayan çalışan, ast yerine bir yönetici ise, bu kez de akraba olup yönetici konumunda olanlar ile yaşadığı ücret eşitsizlikleri, yetenekli yöneticilerin örgütten ayrılmak istemesine sebep olacaktır (Meriç ve Erdem, 2013, s. 470). Her halükarda yönetimin nepotik davranışları karşısında ister ast, ister üst konumda çalışsın, personelin duyduğu güvensizlik, ümitsizliğe dönüşmekte, ayrıca bireylerin kariyerlerinin bir noktada ilerlemesinin geçici veya kalıcı olarak durması anlamına gelen kariyer düzleşmesi de görülmektedir (Bolat, Bolat, Seymen ve Katı, 2017; s. 158).

Mutsuz olan personel başka örgütlerde iş tatminini yakalamaya çalışırken başka işletmelerde aynı nepotik davranışlar ile karşılaştığında ise bu sefer ümitsizliği derinleşip nepotik davranışları tüm ülke için genellemeye başlamaktadır. Sonuçta ise sadece tatminsiz, ümitsiz ve demoralize bir çalışan değil, ülkeden ayrılmayı düşünen bir birey karşımıza çıkmaktadır. Yetenek, deneyim ve bilgisini kullanarak bu ülkede amaçlarına erişip yükselmeyeceğini düşünen entelektüel ülke sermayesi, beyin göçüne niyet etmekte ve bu durum ülke ekonomisini önemli ölçüde olumsuz etkileyecek büyük insan kaynağı kayıplarına yol açmaktadır. Beyin göçü, ülkede entelektüel sermayenin azalması, rekabet gücünün azalması ve katma değer düşmesi gibi sonuçlara neden olmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014, s. 189).

Nepotizmin personel üzerindeki olumsuz etkileri değerlendirildiğinde, doğal olarak kayırılmayan ve akraba olmayan personelin mağduriyetine vurgu yapıldığı görülecektir. Ancak zaman zaman akraba niteliğinde olan personelin de mağduriyeti söz konusu olabilmektedir. Nepotizm genellikle sırf akraba olunduğu için istihdam edilen kişiler için kullanıldığından örgütlerde “akraba kontenjanı”ndan çalışan kişilerin neredeyse her zaman yetenek ve başarıları hakir görülmekte, elde edilen başarıları akrabalık ilişkilerine bağlanabilmektedir. Başka bir deyişle nepotik davranışlarla avantaj sağlanan personelin her başarısının altında bir desteğin olduğu ön yargısı bulunabilmektedir. Bu durumda akraba niteliğindeki çalışan da haksızlığa uğratılmış olacaktır. Başarı ve yeteneklerinin meşrulaştırılması için fazlaca çaba göstermek zorunda kalacaktır.

İşe alınan akrabalar, yalnızca akraba oldukları için işe alınmışlarsa ve hiçbir yeteneğe, bilgi birikimine veya deneyime sahip değiller ise bu durumda onların eğitimi, iş kayıplarına neden olmaları, çeşitli başarısızlıklar göstermeleri gibi maliyet unsurlarının üstlenilmesi, örgütü ve hatta ekonomik göstergeleri olumsuz etkileyecektir (Ören, 2007, s. 84-85).

Nepotizmin, özellikle aile şirketlerinde üst kademe yöneticiler içerisinde görülmesi, başka bir deyişle şirket sahiplerinin akrabalarını yönetici yapması, karar alma organlarını da olumsuz etkilemektedir (Büte, 2011, s. 388). Kararların alınmasında aile dışından kişiler olsa da, aile üyelerinin düşünce, karar ve görüşleri daha baskın gelmekte, demokratik bir ortam oluşturmakta zorlanılmaktadır. Özellikle yönetici konumundaki aile üyesinin, ailenin baskısı ile iş hayatında bazı kararlar alması kendisini de psikolojik olarak mağdur edebilmektedir.

Nepotizm yapılan işletmelerin aile işletmeleri olması durumunda, yöneticilerin çoğunun akraba olması sebebiyle profesyonel yöneticilerin karar süreçlerinden dışlanması, yetenekli bireylerin gölgede kalması ve kuşaklar arası çatışmalar, nepotizmin aile işletmeleri üzerindeki başlıca olumsuz etkilerindendir (Araslı ve Tümer, 2008, s. 129).

Yönetici konumundaki kişi, yönetici olmayan akrabasının yaptığı bir hatayı tolere etme konusunda daha istekli olmaktadır. Hatta zaman zaman hata başka birine yıkılıp akraba temize çıkarılabilir (Büte, 2011, s. 389). Bu durum, zaten adaletsizlik hissi yaşanan örgüt ortamını daha da güvenilmez kılacak, hatta örgüt içerisinde kutuplaşmalara yol açabilecektir. Örgütte akraba ilişkileri olan kişilerle olmayan kişilerin yaşadıkları çatışmalar, akraba konumundaki kişilerin diğerlerine mobbing uygulaması ile de sonuçlanabilecektir (Yazıcı ve Seçer, 2018, s. 123).

Nepotizmin olumsuz etkilerinden biri de, aile ilişkileri ile iş ilişkilerinin sınırlarının ve dengesinin korunamaması nedeniyle ortaya çıkan problemlerdir. Bu problemler örgütte huzursuz bir ortamın oluşmasına neden olup, diğer örgüt üyelerine de rahatsızlık verecektir. Yönetimde yer alan kardeşler veya kuzenler, bazen karı-koca arasında yaşanan çatışmalar, hem iş performansını hem de aile ilişkilerini olumsuz etkileyebilir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012, s. 51).

Nepotizmin bir diğer olumsuz etkisi, örgütün profesyonelliği üzerinde görülmektedir. Örgütte çalışacak kişiler yetkinliklerden bağımsız bir şekilde, yalnızca akrabalık ilişkisi nedeniyle seçiliyorsa örgütün profesyonellikten giderek uzaklaştığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları ile ilgili süreçlerde objektif değil, sübjektif kararlar alındığı, bunun da verimlilik, etkinlik ve maliyet açısından olumsuzluklara neden olacağı yadsınamaz (Erdirençlebi, 2020, s. 192). Ayrıca insan kaynakları biriminin objektif çalışmaması, şirket içindeki potansiyel yeteneklerin bulunmasına engel olmakla kalmayıp (Büte, 2011, s. 389) rasyonel ölçütlerden sapılması nedeniyle kurumsallaşmaya da engel oluşturmaktadır.

Uzun vadede nepotizm, profesyonel gelişim ve kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden biri hâline gelir. Akrabalık ilişkileri, eleştiri mekanizmalarını baskılayarak örgütsel körlük yaratabilir. Nitelikli dış adaylar örgütle çalışmayı reddedebilir ve bu durum yetenek yönetimini sekteye uğratar (Demirel ve Savaş, 2017, s. 135).

Tüm bunlara ek olarak, nepotizmin yaygın olduğu ortamlarda çalışanlar arasında artan rekabet, dedikodu, pasif direniş ve iş yavaşlatma gibi olguların görülme sıklığı artacaktır.

6.3. Aile Üzerindeki Etkileri

Nepotizm yalnızca örgüt içini değil, aynı zamanda aile dinamiklerini de etkileyebilir. Yönetimde yer alan kardeşler veya kuzenler arasında yaşanan çatışmalar, hem iş performansını hem de aile ilişkilerini olumsuz etkileyebilir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012, s. 51).

Aile üyeleri arasında oluşan güven ve iletişim kolaylığı, hızlı karar alma ve kriz yönetiminde esneklik gibi avantajlar sağlar. Ayrıca kurucu vizyonun ikinci ve üçüncü kuşaklara aktarılması kolaylaşır (Sönmez, 2019, s. 60; Yücel ve Özkalan, 2014, s. 247).

Yönetici konumunda olan veya işletme sahibi olan aile üyelerine, aile içerisinde yapılan baskılar bu kişinin örgütü için doğru karar almasını engelleyebilmektedir. Örneğin işletmede bir iş gücüne ihtiyaç duyulduğu

sırada, aile üyelerinden birinin de iş ihtiyacı varsa aile büyüklerinin baskısı, karar yetkisi olan bu kişinin, akrabasını tercih etmesine neden olabilmektedir. Aile içindeki dinamikler ile örgüt dinamikleri arasında denge kurulamaması aile içi olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir.

7. Nepotizmi Yönetmek

Aslında her çalışanın elbette akrabaları vardır ve yönetici konumundaki kişilerin; donanımlı, yetenekli ve güvenebilecekleri akrabalarını işe almak istemeleri kadar doğal bir şey yoktur. Böyle bir işe alım da teknik olarak nepotizm örneğidir. Ancak burada gerçek bir nepotizmden söz etmek doğru olmayacaktır. Çünkü nepotizmde adaylar, yalnızca akraba oldukları için işe girmekte, bilgi, deneyim ve yetenekleri göz ardı edilmektedir. Bu durumda ise, işe girmeyi hak eden ancak aynı zamanda da akraba olan bir kişi vardır. Örgüt, bu akrabayı yetenekleri için işe alsaydı bile diğer çalışanlar bunun bir hak ediş nedeniyle mi yoksa akrabalık ilişkisi nedeniyle mi olduğu konusunda şüpheye düşüp yüksek ihtimalle nepotizm etkisi yaşayacaklardır. O nedenle işe alım süreçlerinin şeffaf ve adaletli yapıldığının güvenini verebilen bir işletme olmaya gayret edilmeli, işletmeye bir akraba alınacaksa o akrabanın bu işi hak ettiğinden herkesin emin olması sağlanmalıdır. Diğer bir deyişle nepotizmi engellemek yerine, nepotizmi yönetmeye çalışmalıdır. Örgütte akrabalık ilişkileri nedeniyle oluşabilecek adaletsizlik algısının zedelenmesinin önüne geçmek için kurumsal ve kültürel düzeyde çeşitli mekanizmaların kurulması gerekmektedir. Bunlar, proaktif ve reaktif yaklaşımlar olarak değerlendirilebilir. Nepotizmi engelleyecek veya olsa bile olumsuz etkilerini ortadan kaldıracak önlem niteliğindeki proaktif yaklaşımlar şu şekilde sıralanabilir:

- **Yazılı etik kodların oluşturulması:** Kurumlar, nepotizmi doğrudan yasaklayan ve liyakat ilkesine dayalı etik kurallar geliştirmelidir (Abdalla vd, 1998, s. 558).
- **Şeffaf seçim ve terfi mekanizmaları:** Aday seçim süreçlerinde nesnel kriterlerin esas alınması, sınav ve performans değerlendirmelerinin belgelenmesi büyük önem taşımaktadır. Açıklık, hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin esas alındığı, nitelikli çalışanların örgüte katılmasını ve örgütte yükselmelerini sağlayacak seçim ve terfi mekanizmaları kurulmalıdır. Böylece örgütün hem geleceğinin nitelikli çalışanlarca korunması, hem de personel devir hızının düşmesi sağlanacaktır.
- **Kurumsallaşma:** Kurumsallaşma, nepotizmi engellemede en etkili yöntemdir. Özellikle aile işletmelerinde kurumsallaşma sorunları yaşandığından, bu işletmelerde karar alma süreçleri, aile üyelerinin

keyfiyetinden çıkarılıp kurumsal normlara bağlanmalıdır. Özel hayat ile kurumsal hayat arasındaki sınırlar kesin olarak çizilmelidir. Bu konuda profesyonel yardım veya danışmanlık hizmeti alınabilir.

- **Eğitim ve farkındalık programları:** Yöneticilere etik yönetim, ayrımcılıkla mücadele ve kapsayıcı liderlik konularının yanı sıra, profesyonel düşünme, duygularını yönetme gibi konular ile her türlü kayırmacılık türleri hakkında eğitimler verilmelidir. Aile işletmelerinde, örgütte çalışan aile üyelerinin tamamına nepotizmin sakıncaları ve muhtemel sonuçları hakkında eğitimler verilmelidir. Gelecekte işletme yönetimin devri planlanan akrabaların vasıflı kişiler olması gerektiği, işletmenin sürekliliği için işe alınan akrabalarda objektif kriterlerin aranması gerektiği ve yetiştirilmesi ile ilgili bilinçlendirme çalışmaları yapılmalıdır.
- **Dış gözlem ve denetim mekanizmaları:** Bağımsız denetim kurulları veya insan kaynakları birimlerinin sürece müdahil olması, kararların daha objektif verilmesini sağlayabilir.
- **Toplumsal bilinç oluşturma:** Nepotizm ve diğer kayırmacılık türleri, kültürel ve sosyal yapıdan beslendiğinden toplumsal olarak topyekûn bir bilinç oluşturmak gerekmektedir. Bunun için bilim adamları ve devletin birlikte çalışması, kamu kurumlarının ve toplumsal politikaların bu amaca hizmet etmesi sağlanmalıdır. Toplumda kanıksanan, hatta gerekli görülen, yapılmadığında ayıplanan kayırma anlayışının yerini iş ahlâkına, hakkaniyet ve milli kalkınma anlayışına bırakması sağlanmalıdır.
- **Kamusal yaklaşım:** Kamu alanında da nepotizmin yönetilmesi şarttır. Verimlilik esasına dayalı istihdam politikaları ve şeffaf seçim süreçlerinin işletilmesinin sağlanması ile personelin sürekli eğitimi söz konusu olduğunda nepotizmin olumsuz etkileri önemli ölçüde giderilecektir.

Hali hazırda nepotik davranışları bulunup olumsuz etkilerini yaşayan, köklü değişimlerle yeni mekanizmalar oluşturmamış olan işletmelerin bu olumsuz etkileri yenebilmek için kullanabileceği reaktif yaklaşımlar şöyle sıralanabilir:

- **Kişisel yöntemler:** Örgütte uygulanan nepotik davranışlar nedeniyle mağdur olan personelin iş stresi yaşadığı daha önce belirtilmişti. Personelin yaşadığı bu stresin azaltılması ve yönetilebilmesi için stresle başa çıkma eğitimleri verilebilir.

- Stresin azaltılabilmesi için bir başka yol ise, stres faktörlerini etkisizleştirmektir. Bunun için strese neden olan akraba lehine yapılan eşitsiz davranışların, tüm personele uygulanması sağlanabilir. Görev dağılımları, iş yükleri, çevre koşulları, çalışma saatleri vb. düzenlemeler ile tüm çalışanların kayırıldığı bir yapı oluşturulabilir.
- **Kurumsal yöntemler:** Örgütteki akrabaların birbirlerinin doğrudan nüfuz sahasına girmesi, aynı komuta zincirinde bulunmaları, birbirlerinin gözetiminde olmaları engellenmelidir.
- İnsan kaynakları ile ilgili süreçlerde özellikle aile işletmelerinde aile dışından deneyimli yöneticilerin yetkilendirilmesi sağlanmalıdır.
- Yönetici konumuna getirilmiş olup uygun vasıfları bulunmayan akraba niteliğindeki personelin yetiştirilmesi sağlanmalıdır.

8. Değerlendirme

Nepotizm, kültürel olarak kabul görebilen ancak uzun vadede örgütsel işleyişi zedeleyen bir uygulamadır. Bu kavram, akrabalık ilişkileri, güven, sadakat ve bağlılık gibi olumlu değerlere dayansa da; bu ilişkiler liyakatin önüne geçtiğinde örgütsel adalet, motivasyon ve çalışma performansı ciddi şekilde zarar görür. Nepotist davranışlar az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde daha sık görülse de tüm ülkelerde görülebilmektedir. Türkiye gibi kolektivist toplumlarda; değerler, kültür, akraba ilişkilerinde hassasiyet gibi özellikler nedeniyle nepotizm meşrulaştırılsa da, özellikle kamu kaynaklarının etkin ve adil kullanılabilmesi, ülke ekonomisinin olumlu etkilenebilmesi için bu tür uygulamaların önüne geçilmeli veya olumsuz etkilerinin azaltılmasına çalışılmalıdır.

Etkin denetim mekanizmalarının kurulması, örgütsel prosedürlerin şeffaflaştırılması ve etik farkındalık eğitimlerinin yaygınlaştırılması, nepotizmin etkilerini azaltmada kritik öneme sahiptir. Aksi durumda, liyakatten uzak yönetim anlayışı, yalnızca bireyleri değil, tüm örgütsel yapıyı ve dolayısıyla ekonomik yapıyı içten içe çökertme riski taşımaktadır.

Kaynakça

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S. ve Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570. <https://doi.org/10.1108/01437729810242224>
- Acemoglu, D. ve Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity and poverty*. Crown Business.
- Ağbulut, B. (2023). Aile işletmesinde yönetimde çalışanların nepotizm algısı. Bal, F. ve Ufacık, O. E. (Ed.), *Yönetim & Organizasyon Alanında Seçme Yazılar* içinde. Özgür Yayınları. Doi: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub258.c1309>
- Araslı, 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: An International Journal*. 36(9), 1237-1250. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1237>
- Aslan, İ. ve Çınar, O. (2010). Bir aile şirketinin kurumsallaşması: Yeniden yapılandırma ve varislerin yönetime hazırlanması süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*- 2 (1), 89-97.
- Asunakutlu, D. ve Avcı, Y. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile işletmeleri: Değişim ve süreklilik*. Ankara: Sanayi Odası Yayını.
- Basu, S. (2009). Work place nepotism and stress. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1409089> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1409089>
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: Patronaj ve nepotizm. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Mayıs*, 26(1), 1-13.
- Bolat, O., İ., Bolat, T., Seymen, O. ve Katı, Y. (2017). Otellerde nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Kariyer düzleşmesinin aracılık etkisi. *Manas Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 158-180. <https://dergi-park.org.tr/tr/download/article-file/577896>
- Büte, M. (2011). Perceived nepotism and its relation to job satisfaction, negative word of mouth and intention to quit. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 187-203.
- Çalık, A. ve Naktiyok, A. (2018). Nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisinde öz yeterlilik algısının rolü: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 18(3), 343-351.
- Demirel, Y., ve Savaş, B. (2017). Nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerindeki etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(57), 129-140. <https://doi.org/10.16992/ASOS.13856>

- Demirsel, T. (2021). Nepotizm. Sağır, M., Erat, L. ve Aydın, A. U. (Ed.), *Örgüt içi davranışsal psikoloji* içinde (ss.169-185), Beta Yayıncılık. ISBN: 978-605-242-851-1.
- Eker, A., Altay A. ve Sakal, M. (1994). *Maliye Politikası*. Ankara: Takav Matbaası.
- Ekinci, B. T. (2016). *Bir işletme yönetim sorunsalı olarak vekalet teorisi ve kayırmacılık*. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Erdirençelebi, M. (2020). Nepotizm. Bedük A. ve Öztürk M. (Ed.), *Farklı boyutlarıyla örgütsel davranış* içinde. Gazi Kitabevi, (ss.174-202).
- Ford, R. C. ve McLaughlin, F. S. (1985). Nepotism: Boon or bane. *Personnel Administrator*, 31(11), 78-89.
- Güney, S. (2024). Örgütsel Davranışın Temel Kavramları. Bayram, V. ve Özkanan, A. (Ed.), *Örgütsel davranış* içinde (ss. 1-42), Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub599.c2565>
- Hamilton, W. D. (1964). The genetical evolution of social behaviour. *Journal of Theoretical Biology*, 7(1), 1-16.
- Karacaoglu, K. ve Yörük, D. (2012). Aile işletmelerinde nepotizmin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 44-56.
- Karadirek, G. (2023). Örgütsel kayırmacılık. Gülbahar, Y. (ed.), *Örgütsel davranış: Güncel konular ve araştırmalar* içinde (ss. 201-229), Özgür Yayınları. Doi: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub173.c784>
- Karakaş ve Çak. (2007). Yolsuzlukla mücadelede uluslararası kuruluşların rolü. *Maliye Dergisi*, 153 (Temmuz-Aralık), 74-101. https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/mkarakas_mcak.pdf
- Karakavuz, H. ve Çini, M. A. (2023). Nepotizmin iş performansı üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 107-122.
- Kaya, Ş. ve Gökçe, A. (2023). Örgütsel kayırmacılık. Hırlak, B. (Ed.), *Örgütsel davranış kavramlar ve araştırmalar-I* içinde (ss. 403-425), Özgür Yayınları. Doi: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub79.c148>
- Keleş, H. N., Özkan, T. K. ve Bezirci, M. (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal*, 10(9), 9-16.
- Key, V. (1994). Politikada yolsuzluk teknikleri, politik yozlaşma ve rant kolla- ma. 15-24.
- Kiechel, W. (1984). How to relate to nepotism. *Fortune*, February, 143-144.

- Meriç, E. ve Erdem, M., (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 467-498.
- Mishra, R. S. ve Bhaskar, U. (2017). Nepotism in hiring decisions: A review. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1101-1121.
- Özbilgin, M. F., Tatlı, A. ve Karataş Özkan, M. (2012). Global diversity management at work: A review and research agenda. *Journal of World Business*, 47(2), 157-166.
- Ören, K. (2007). Sosyal sermayede güven unsuru ve işgücü performansına etkisi. *Kamu-İş*, 9(1), 71-90.
- Özkanan A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar kavramsal çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20), 179-206.
- Polat S. ve 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.
- Ponzo, M. ve Scoppa, V. (2011). A simple model of favouritism in recruitment. *Research in Economics*, 65(2), 78-88.
- Sarpong, D. ve Maclean, M. (2017). Service nepotism in cosmopolitan transient social spaces. *Work, Employment and Society*, 31(5), 764-781.
- Özbezek, B. D. ve Gültekin, V. M. (2023). Örgütsel destek. Hırlak, B. (Ed.), *Örgütsel davranış kavramlar ve araştırmalar-I* içinde (ss. 45-70). Özgür Yayınları, Doi: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub79.c130>
- Özcan Sezer, M. A. ve Geybullu Ramazanoğlu, Ö. (2018). Nepotism problem on promotion system of employees in public personnel system. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 739-757.
- Sidani, Y. M. ve Thornberry, J. (2013). Nepotism in the Arab world: An institutional theory perspective. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 69-96.
- Safina, D. (2015). Favouritism and nepotism in an organization: Causes and effects. *Procedia Economics and Finance*, 23, 630-634.
- Sönmez, Y. (2017). *Aile şirketlerinde kazananlar kaybedenler*. İstanbul: Az Kitap. ISBN 978-9752441347
- Şahin, M. (2021). Örgütlerde kayırmacılığa yönelik kavramsal bir analiz. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (6), 158-167.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (TDK). Hemşehri. Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğü içinde. Erişim Tarihi: 09.06.2025, <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (TDK). Nepotizm. Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğü içinde. Erişim Tarihi: 08.06.2025, <https://sozluk.gov.tr/>

- Ülgen, H. ve Durna, U. (2001). “Yenilik yönetimi ve yenilik yönetiminde etkin olan örgütsel yapı ve faktörlere yönelik bir araştırma”, IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 24-26 Mayıs, İstanbul.
- Woolsey, M. A. (2014). Perceptions of nepotism in a cultural context (Master’s thesis, Missouri State University). Missouri State University BearWorks. <https://bearworks.missouristate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1825&context=theses>
- Yazıcı, M. O. ve Seçer, B. (2018). İşe alma ve yerleştirmede nepotizm. *İş Gücü The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 113-136. <https://doi.org/10.4026/iscguc.504202>
- Yılan, Y. (2024). Kayırmacılık. Bayram, V. & Özkanan, A. (Ed.), *Örgütsel davranış* içinde (ss.. 271-296). Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub599>
- Yıldırım, F. ve Baltacı F. (2024). *Yöneticinin karanlık kişilik özellikleri ve nepotizm*. Gazi Kitabevi.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.
- Yücel, İ. ve Özkalan, S. (2014). Aile işletmeleri, kurumsallaşma ve nepotizm. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 247-276.