

## Örgütsel Kayırmacılık

Şeyda Kaya<sup>1</sup>

Akif Gökçe<sup>2</sup>

### Özet

Kayırmacılık, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki kurumlarda sıklıkla rastlanan etik dışı bir uygulamadır. Örgütsel kayırmacılık ise performans ya da yeterlilikle ilgili olmadığı halde bir kişiye ya da gruba diğerlerine göre ayrıcalık tanınması veya avantaj sağlanması durumuna verilen genel bir adlandırmadır. Kayırmacı davranıştan fayda gören birey veya örgüt arasındaki ilişkiye bağlı olarak kayırmacılık farklı biçimlerde meydana gelebilmektedir. Türü ne olursa olsun örgütsel düzeyde ele alındığında bu ayrıcalıklar diğer çalışanların hakkının gasp edilmesine, insanlar arasında dengesizliğe, adaletsizliğe ve haksızlığa neden olabilmekte; örgütün verimliliğini ve etkililiğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda çalışmada ilk olarak kayırmacılık kavramı açıklanmış; ardından, kayırmacılık türleri, adam kayırmacılık ve siyasi kayırmacılık olmak üzere iki ana grup halinde ele alınmıştır. Alanyazında farklı sayılarda sınıflandırma olsa da bu çalışma kapsamında adam kayırmacılığı i- akraba kayırmacılığı (nepotizm), ii- eş-dost kayırmacılığı (kronizm), iii- kabilecilik (tribalizm) ve iv- hemşehricilik olarak; siyasi kayırmacılık ise i- patronaj, ii- klientalizm ve iii- hizmet kayırmacılığı olarak ele alınarak işlenmiştir. Çalışmada son olarak çalışma konusu analizi niteliğinde kayırmacılık kavramı ile ilgili son 20 yılda yapılan çalışmalara değinilmiş ve tüm bunlar ışığında elde edilen sonuç değerlendirilmiştir.

- 1 Doktora Öğrencisi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, kayaseydaa0@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2238-1938
- 2 Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, akifgokce@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-7204-6601

## 1. GİRİŞ

Örgütsel kayırmacılık, performans ya da yeterlilikle ilgili olmadığı halde bir kişi ya da gruba diğerlerine göre ayrıcalık tanınması veya avantaj sağlanması durumuna verilen genel bir adlandırmadır. Bu kayırmacılık türleri içerisinde bir kişiye özel olarak ayrıcalık tanınması veya avantaj sağlanması durumu olan kişisel kayırmacılık; aile üyelerine ya da yakın ilişkide olduğu kişilere ayrıcalık tanınması veya avantaj sağlanması durumu olan nepotizm, kronizm ya da tribalizm; üst düzey ya da güçlü pozisyondaki kişilere ayrıcalık tanınması veya avantaj sağlanması durumu olan statü kayırmacılığı; belirli bir etnik grup üyelerine ayrıcalık tanınması veya avantaj sağlanması durumu olan etnik kayırmacılık ve bir cinsiyete ayrıcalık tanınması veya avantaj sağlanması durumu olan cinsiyet kayırmacılığı sayılabilir. Türü ne olursa olsun örgütsel düzeyde ele alındığında bu ayrıcalıklar diğer çalışanların hakkının gasp edilmesine, insanlar arasında dengesizliğe, adaletsizliğe ve haksızlığa neden olabilir. Bu davranış, örgütün verimliliğini ve etkililiğini olumsuz yönde etkileyebilir.

Bu konuda değişik açılardan ele alınarak ortaya konmuş sayısız çalışmadan biri olan bu eserde ve izleyen bölümlerde kayırmacılık kavramı genel olarak ele alınmış, kayırmacılığın türleri olarak adam kayırmacılığı (akraba kayırmacılığı, eş-dost kayırmacılığı, kabilecilik ve hemşehricilik) ve siyasal kayırmacılık (patronaj, klientalizm ve hizmet kayırmacılığı) detaylı olarak işlenmiş ve tüm konuyla ilgili son yirmi yılda ortaya koyulmuş çalışmalar topluca verilerek sonuç ve değerlendirme yapılmıştır.

## 2. KAYIRMACILIK KAVRAMI

Bireylerin aile fertlerini, arkadaşlarını, akrabalarını ya da yakınlarını kullanarak bazı kişi veya kişilere imtiyaz sağlaması anlamına gelen kayırma kelimesinden türeyen kayırmacılık, eşit haklara sahip kişilerin veya örgütlerin başka bir kişilere veya örgütlere değişilmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Roy ve Roy, 2004, s. 238).

Kayırmacılık kavramından, dünya literatüründe yönetim alanında ilk olarak 1828 yılında General Jackson'ın kamu sektörüne yapılan istihdamlardan yararlanarak Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) başkan seçilmesiyle bahsedilmiştir (Bulgan, 2021).

İngilizce literatürde “favoritizm” olarak yer alan kayırmacılık kavramı (Polat ve Kazak, 2014, s. 73) genel olarak bireyler arasında “ayrıcalık tanıma,” “şahıs kayırmacılığı,” “adam kollama” ve “arka çıkma” gibi kavramlarla benzer anlamlara gelmektedir (Büte, 2011a, s. 176). En yaygın anlamıyla kayırmacılık, diğer bireylerin bedelini ödediği şahsi bir seçim

olarak tanımlanmıştır (Okul, 2021). Kayırmak kavramını Türk Dil Kurumu [TDK] “(i) koruyarak başarısını sağlamak, elinden tutmak, himmet etmek; (ii) birini, başkalarının veya işin zararı pahasına tutmak ve (iii) birine haksız yere kolaylıklar sağlamak, iltimas etmek” anlamlarıyla tanımlamaktadır (TDK, 2023a). Burada özellikle kayırma eylemi ile benzer anlamı taşıyan *iltimas* sözcüğünün kullanımı dikkat çekmektedir.

Toplum dilinde kamu ve özel sektörde bulunan kişilerin, yakınlarını kollayarak haksız ve kanunlara karşı gelecek bir şekilde davranışlar sergilemesi olarak kullanılan “torpil” kelimesi ile benzerlik gösteren kayırmacılık kelimesi temel olarak akraba, arkadaş, komşu ve eş-dost adına ayrıcalık sağlamak için şahsi bağlantıların kullanılması anlamına gelmektedir (Kvasoğlu, 2017; Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı [TEPAV], 2006, s. 30; Özsemerci, 2003, s. 20).

Kayırmacılık kavramı ile ilgili yapılan tüm tanımlara ve açıklamalara bakıldığında; adaletsizlik, eşitsizlik, kanunlara aykırılık, eş-dost ilişkisi, akraba ve politik yakınlık gibi nedenlerden dolayı gruplara veya şahıslara ayrıcalık tanınması, kollanması ve sonuç olarak bu kişilerin ödüllendirilmesi gibi etik dışı faaliyetlerin yaşandığı bir kavram olduğu görülmektedir (Aydın, 2015). Konumuz itibarıyla bu etik dışılık, daha çok örgütleri alakadar eden iş etiği çerçevesinde irdelenecektir.

## 2.1. Kayırmacılığın Türleri

Bireylerin arasında oluşan sosyal bağların, bireylere imtiyaz gösterilerek çıkarları doğrultusunda kullanılması kayırmacılığın temelinde yer almaktadır. Bu sebeple kayırmacılık türleri de bu ilişkilerin türevine ve derecesine göre şekillenmektedir (Okul, 2021).

Kayırmacılığın nedenine veya kayırılan kişiye göre farklılık gösteren kayırmacılık türleri (Şahin, 2021) alan yazında şu şekilde karşımıza çıkmaktadır:

Demaj (2012), Avcı (2017) ve Özüren (2017) kayırmacılığı; (i) akraba kayırmacılığı (nepotizm), (ii) siyaset temelli kayırmacılık (partizanlık/patronaj/siyasal yandaşlık) ve (iii) eş-dost kayırmacılığı (kronizm) olarak üç türde sınıflandırmaktadır.

Asunakutlu ve Avcı (2010) araştırmalarında kayırmacılığa ait türleri; (i) kronizm, (ii) nepotizm, (iii) patronaj ve (iv) klientalizm olarak dört şekilde sınıflandırılmaktadır.

Büte (2010) ve Hudson ve diğerleri (2019) aynı aşirette veya kabiledede yer alan bireylerin kayırılması durumunu da (tribalizm), nepotizm ve kronizme

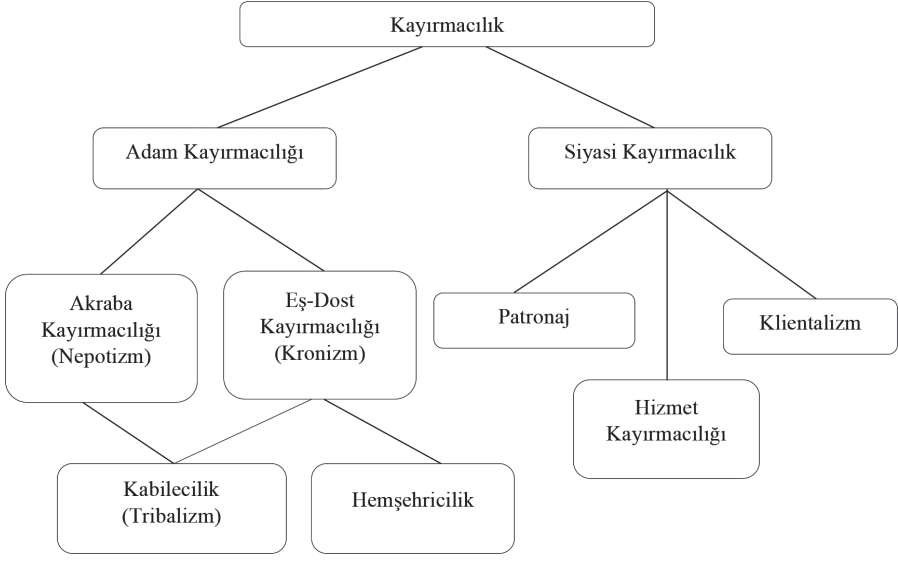
ek olarak açıklamışlardır. Yani her iki çalışmaya göre kayırmacılık; kabilecilik (tribalizm), akraba kayırmacılığı (nepotizm) ve eş-dost kayırmacılığı (kronizm) olmak üzere üç türdür.

Erdem ve Meriç (2012) araştırmalarında kurumlarda sıklıkla karşılaşılan kronizm, nepotizm, siyasal kayırmacılık türlerine ek olarak cinsel kayırmacılığa, gönül yapma (suvasyon), hizmet kayırmacılığı, klientalizm gibi kayırmacılık türlerine de yer vermişlerdir.

Özkanan ve Erdem (2014, s. 185) ise kayırmacılık kavramını temel olarak (i) adam kayırmacılık ve (ii) siyasi kayırmacılık olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Yazarlara göre adam kayırmacılık, istihdam etme ve görevinde yükselmeye arkadaşlık, kan bağı, aynı memleketten veya meslekten, kabileden veya aşirette yer alma gibi etkenlerin yeteneğin yerine tercih edilmesi olarak tanımlanmakta; siyasi kayırmacılık ise siyasilerin kendilerine destek verenlere farklı şekillerde ayrıcalık tanınması ve haksız kazanç sağlanması şeklinde açıklanmaktadır.

Bu iki tür ve alt grupları arasında birbirine benzer usuller uygulanmaktadır. Bunun yanı sıra nelerin yapıp yapılmadığı bakımından ele alındığında, birbirine benzer faktörlerden oluştuğu ve farklı türlere ayrılmasındaki nedenin ise kayırmanın temel aldığı nedenler olduğu görülmektedir.

Siyasi kayırmacılık ve adam kayırmacılığı da kendi içlerinde türlere ayrılmaktadır. Literatür incelendiğinde bu konuyla ilgili farklı sınıflandırmaların olduğu ve en detaylı sınıflandırmanın Özkanan ve Erdem (2014) tarafından yapıldığı belirlenmiştir. Bu araştırmada adam kayırmacılığını kronizm ve nepotizm olarak iki ana gruba ayıran Özkanan ve Erdem'e (2014) göre aynı kabileden veya aşirette yer alanları kayırma olarak adlandırılan tribalizm, kronizm ve nepotizm türüne aitken hemşericilik kayırmacılığının ise, kronizme ait alt bir tür olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca siyasi kayırmacılık da hizmet kayırmacılığı, klientalizm ve patronaj olmak üzere üç alt türde ele alınmıştır. Bu ayrımlara ilişkin görsel Şekil 1'de verilmektedir.



Şekil 1. Kayırmacılık türleri (Özkanan ve Erdem, 2014, s. 185)

Şekil 1’de kayırmacılık iki ana tür şeklinde farklı alt türlere ayrılmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada kayırmacılık türleri; akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş-dost kayırmacılığı (kronizm), kabilecilik (tribalizm), hemşehricilik, patronaj, klientalizm, hizmet kayırmacılığı olarak belirlenmiştir.

### 2.1.1. Adam kayırmacılığı

Bu kayırmacılık türü, devlet kurumalarına yönelik gerçekleştirilen atamalarda yeteneğin ihlal edilerek, dostluk, arkadaşlık veya hemşehricilik gibi kişiye yakın olanların istihdam edilmesidir. Günlük dilde sıklıkla kullanılan “iltimas” ve “torpil” kavramları adam kayırmacılığı ile eş anlama gelmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014, s. 186). Adam kayırmacılığı, akraba kayırmacılığı (nepotizm) ve eş-dost kayırmacılığı (kronizm) olarak iki ana gruba ayrılmaktadır.

#### 2.1.1.1. Akraba kayırmacılığı (Nepotizm)

Latince *nepos*, İngilizce *nephew* sözcüğünden türetilen ve Türkçe karşılığı *yeğen* (yani ağabey, abla ya da herhangi bir kardeşin çocuğu) olan (Büte, 2011b; Vveinhardt ve Sroka, 2020; Araslı ve Tümer, 2008; Ciulla, 2005) nepotizm kelimesi köken olarak Rönesans zamanına dayanmaktadır. Söz konusu zamanda din adamlarının otoritelerini kullanarak akrabalarının bilgilerini göz önünde bulundurmadan üst düzey mevkilere atamaları nepotismo kavramını ortaya çıkarmıştır (Abdalla vd.,1998; Polat, 2019).

Kişinin eğitim, bilgi ve yetenek gibi niteliklerine bakılmaksızın politikacı, bürokrat ve diğer kamu çalışanlarıyla aralarında kan bağı bulunması göz önünde bulundurularak kamu kurumlarından birinde göreve getirilmesine izin verilmesi, hak etmediği bir şekilde yükseltilmesi ya da kişinin başka bir yere tayin edilmesi nepotizm olarak ifade edilmektedir (Özsemerci, 2003).

TDK'ye göre de “akraba ve yakın arkadaşları kayırma” olarak ifade edilen nepotizm kavramı; kayırmacılığın akrabalık temeline dayanmasıyla birlikte belirli bir pozisyonun belli bir bireyin inisiyatifinde diğer bireylerin hakkını ihlal ederek kötüye kullanılmasıdır (TDK, 2023b; Boadi, 2007).

Nepotizmin uygulama nedenleri kurumsal, kamusal ve işletme (örgütsel) olarak incelenmiştir. Performans ve ücretlendirme işlemlerinin, işgören temini ve terfilerin şeffaf, adil ve açık olarak uygulanmasını sağlayacak politika ve yasaların bulunmaması nepotizmin ortaya çıkmasının en temel sebebi olduğu ifade edilmektedir (İyişleröglü, 2006). Aile işletmelerinde sıkça rastlanılan nepotizm; işe alımlarda gerekli yetenek, bilgi ve beceriye sahip olmayan kişilerin ilgili pozisyona gelmesi, çalışanlar için önemli sorun oluşturmaktadır. İşinin ehli olmayan bir amirle çalışmak, çalışanlarda adalet duygusunun yitirilmesine, iş doyumu ve verimliliklerinin düşmesine, güven eksikliğine neden olmasıyla birlikte aile bireylerinin yeterli düzeyde çalışmaması çalışanların örgütü adaletsiz olarak nitelendirmelerine sebep olmaktadır (Karaçınar, 2022; Karacaoğlu ve Yörük, 2012).

Özler ve diğerleri (2007) ile Büte ve Tekarslan (2010) nepotizmin, kurumlarda iş stresinin artmasına, kaliteli ve yetenekli iş gücünün azalmasına, iş tatmininin ve performansın, örgütsel güvenin ve bağlılığın, adalete olan inancın azalmasına sebep olduğunu belirtmektedirler. Bolat ve diğerleri (2017) araştırmalarında nepotizmin, işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmektedirler. Araslı ve Tümer'in (2008) araştırmalarında ise kayırmacılığın, nepotizm ve kronizmin hem tatminsizliği hem de iş stresini arttırdığı sonucunu tespit etmişlerdir.

Öte yandan nepotizm uygulamalarının olumlu etkileri üzerinde duran çalışmalara da rastlanmaktadır. Jaskiewicz ve diğerlerine (2013) göre nepotizm, aile bireylerinin örgüt içerisinde daha fazla fedakârlık göstermesi sebebiyle performanslarını olumlu yönde etkileyerek katkı sağlayabilmektedir. Bu sebeple örgütler, yüksek düzeyde verimliliğe sahip olan çalışanların önerdikleri kişileri işe alıp aynı verimliliği o kişilerden de alacaklarına inanırlar (Keleş vd., 2011). Daily ve Reuschling'in (1980) araştırmalarının sonucunda; nepotizmin, aile işletmelerinde kendini işe adanmış çalışanların oluşmasında etkili bir metot olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte Yazıcı ve Can (2020) tarafından kan bağı ile ilişkili olarak seçilenlerin,

tercih edilen kişilerden daha etkili bir katılım sürecinde bulunduğunu ve nepotizmin aile ortamı oluşumunu güçlendirerek akraba olsun veya olmasın bütün işgörenlerin hem iş tatminlerinde hem de motivasyonlarında artışa neden olduğu belirtilmiştir.

### 2.1.1.2. Eş-dost kayırmacılığı (Kronizm)

Kronizm sözcüğü, ilk olarak 17. yüzyılda kullanılan ve “uzun süreli arkadaşlık” olarak tanımlanan *crony* sözcüğünden gelmiştir (Aydoğan, 2009, s. 21). Siyasi açıdan ise sözcük, 1952 senesinde Amerika Birleşik Devleti’nde başkanlık yapan Truman’ın, niteliklerini göz önünde bulundurmayarak tanıdıklarını hükümet yönetimine atamasıyla suçlanması ve bu uygulamanın bir gazete yazarı tarafından “kronizm” şeklinde nitelendirilmesiyle yerini almıştır (Khatri ve Tsang, 2003).

Kronizm, nitelikleri göz önünde bulundurulmaksızın gayri resmi ilişkiler yoluyla ortaklık veya yakınlık ilişkisi bulunan birey veya bireylere gösterilen kayırmacılık olarak tanımlanmaktadır (Khatri vd. 2008). Kronizm, yakınlık içinde bulunulan ve eş-dost olarak nitelendirilmiş kişilerin kamunun sağladığı olanaklardan ve imkânlardan faydalanmasını, menfaat ve çıkarlarının korunmasını ifade etmektedir (Fındıkçı, 2013). Loewe ve arkadaşları (2007) ise kavramın, çalışanların bazı meslektaşlarına veya arkadaşlarına uyguladıkları kayırmacı davranışlar olduğunu belirtmişlerdir.

Her örgütte bireyler resmi ilişkilerinin yanında birbirleriyle gayri resmi ilişkiler de kurmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel kronizm, bireylerin gayri resmi ilişkileri üzerinden oluşturdukları grupların ve kendilerinin menfaatleri doğrultusunda hareket ettikleri, korumak ve geliştirmek istedikleri sosyal yapıyı ifade etmektedir (Khatri vd., 2003). Aynı zamanda, performanslarıyla ilişkili olmayan etkenlere dayanarak bazı astlara iltimas sağlanılarak yönetimin gücünü kötüye kullanması olarak da ifade edilmektedir (Bilal vd., 2020).

Diğer kayırmacılık türlerinin ve kronizmin örgütsel etkisinin kökeninde Adams Eşitlik Kuramı<sup>3</sup> yer almaktadır. Örgütte kendi çabası ile kazanımlar elde eden çalışanlar kendilerini benzer işi yapan diğer çalışanlarla kıyaslayıp kendi katkısının daha yüksek olduğu halde kazanımlarının aynı ya da daha az olduğunu gördüğünde performansını azaltacak, motivasyonu düşecek, iş verimliliği düşecek ve iş tatmini de azalacaktır (Colquitt vd., 2001; Koçel,

3 1960’larda J. S. Adams tarafından ilk kez tartışılan Eşitlik Teorisi (ya da Kuramı), yönetsel davranışların işgören motivasyon ve performansında neden etkisi olabileceğini ya da olması gerektiğini açıklayan bir teoridir. Bu teoriye göre özetle işgörenler, işlerini çalışmaya ne koydukları ve ondan ne aldıkları ile kıyaslayarak değerlendirirler (Huseman ve Hatfield, 1990, s. 98)

2015). Bir örgütte liyakate göre yapılan işte yükselmeler ve işe alımlar önemlidir. Aksi halde kin, düşmanlık ve nefret sonucunda ortaya çıkan negatif örgütsel sonuçlar oluşmaktadır (Eren, 2012).

Örgütsel kronizmin çalışanların yanı sıra yöneticilerin de örgütlerde personel ilişkilerinde karar alma süreçlerinde olumsuz etkilere sahip olduğu belirtilmektedir (Pearce, 2015). Hem bireyler hem de örgütler açısından ele alındığında örgütsel kronizm, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans ve moral gibi olumsuz etkilere sebep olan sonuçlar doğurmaktadır (Fu, 2015). Jones (1996) araştırmasında, samimi dostlukların örgüt ilişkilerinde belli bir düzeye kadar morali yükseltebileceğini, yaratıcılığı ve takım çalışmalarını destekleyebileceğini belirtmektedir. Öte yandan ilişkilerin samimiyet üzerine değil de çıkarlar doğrultusunda kurulması, kronist ilişkileri göstermektedir. Buna göre kronizmin, yaratıcılığı ve takım çalışmasını, morali artırmak gibi olumlu etkiler oluşturabileceği fakat tartışmalar, eylemsizlik ve itimatsızlık gibi olumsuz etkilere de sebep olabileceği belirtilmektedir (Savaş, 2018).

### 2.1.1.3. *Kabilecilik (Tribalizm)*

Devlet, halkına adil ve eşit bir şekilde davranmakla yükümlüdür. Ayrıca, devlet yönetiminde çalışan bazı üst düzey yöneticiler etik, yasal ve hatta bürokratik kuralları ihlal ederek kendilerine yakın gördükleri kişilere yarar sağlamaya çalışabilirler. Söz konusu kişilerin kayırmacı tutumları *erdem* olarak görülebilmektedir (Aytaç, 2010, s. 91). Bürokratların veya yöneticilerin kuralları aşarak yakınlarına öncelik vermesi ve bunun sonucunda saygınlık kazanmaya çalışması “kabilecilik” olarak tanımlanabilmektedir (Oktay, 1997, s. 209). Bu doğrultuda kabilecilik “aynı aşiret veya kabileye mensup kişilerin kayırılması” olarak nitelendirilir (Okyere-Kwakye ve Nor, 2016, s. 24).

Kabilecilik uygulama ve anlam açısından nepotizme benzer bir kayırmacılık türü olarak görülse de detaylı incelendiğinde nepotizmden farklı bir kavramdır. Nepotizmden farklı olarak kabilecilik, aynı aşirete ya da kabileye ait insanların kayırılmasının söz konusu olduğu bir kayırmacılıktır. Bir diğer ifadeyle nepotizmde yakın akrabaların ve kan bağı olan bireylerin kayırılması söz konusu iken; tribalizm yakın akraba ve aralarında kan bağı olmanın yanı sıra hısımlık ilişkisinin de söz konusu olduğu çevreden oluşmaktadır. Bu durum “aşiret üyelerinin kayırılması” ya da “aşiretçilik” olarak ifade edilmektedir (Günay, 2022, s. 48).

### 2.1.1.4. *Hemşehricilik*

Köken olarak Farsça “hemşehr” kelimesinden türeyen hemşehricilik kavramını TDK (2023c) “memleketli” şeklinde tanımlamıştır. Hemşehricilik,



kimlik duygusunu vurgulayan bir ilişki türü olmakla birlikte bu ilişkilerin meydana gelebilmesi için yaşadıkları ya da doğdukları bölgeden farklı bir yere giden kişilerin benzer bir ait olma hissini birbirlerine aktarmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda hemşehricilik bağları göç ve sonrasındaki süreçlerle meydana gelmektedir (İnat, 2006).

Yapılan çalışmalar kırsal bölgelerden kentlere göç sürecinde şehirlere gelen kişilerin iş bulmasıyla birlikte şehre alışma sürecinin üzerinde dururken aynı zamanda hemşehricilik olgusunun şehir yaşamında yok olmasından ziyade daha belirgin bir hale geldiğini ortaya koymaktadır. Hemşehriler arasındaki dayanışma cenaze ve düğünlerde yardım etme, borç verme, ortaklık kurma gibi işlerle birlikte, yaşadıkları mahallelerde iş ve arazi paylaşımı, yabancı kişileri sokmama gibi ilkelere dayanmaktadır (Safran ve Asunakutlu, 2005).

Temelde hemşehriler arasındaki ilişkilere dayanan hemşehricilik ifadesi aynı bölgede doğup, yaşamını sürdürmüş kişilerin durumunun yanı sıra aynı yere ait olma duygusunu ve bu bağlar sonucunda meydana gelen farklı kimlikleri ifade etmektedir. Benzer bölgeye aidiyetini belirten bu ilişkiler çoğunlukla toplumsal kimlik şeklinde ifade edilmekte ve kişiler aynı coğrafi bölgeden olan kişileri *biz* ve *onlar* olarak kategorize etmektedirler (Kurtoğlu, 2005). Karpat (2003) yapmış olduğu çalışmasında; yalnızca aynı ilden, köyden ya da kazadan olan kişiler değil, aynı bölgeden olan kişiler de hemşehri kavramının kapsamına girdiğini ifade edilmektedir. İlk olarak akraba ve aile ilişkileri kapsamında gerçekleşen dayanışma ilerleyen zamanlarda aynı yerden gelen bütün kişileri kapsayarak bu ilişkilerin büyümesine sebebiyet vermektedir. Şehre yeni gelen kişiler açısından en iyi kaynak, kişiyle benzer bölgeden gelen, benzer kültürel özellikleri taşıyan aynı zamanda kendisinden önce göç ettiği bölgenin kültürüyle tanışan hemşehrileri olmaktadır (Özkiraz ve Acungil, 2012).

Kamu örgütlerinde ve işletmelerde iş yeri sahipleri ve yöneticiler de işe alımlarda ve terfilerde bazen etrafına hem adam çekmek, güven ortamı yaratmayı istemesi hem de hemşehri derneklerinin baskıları nedeniyle kendi hemşehrilerini kayırarak iş imkânı sağlamaktadırlar. Bu bağlamda, söz konusu derneklerin eleştirilen yanı; siyasal açıdan patronaj uygulamalarına sebep olup olmaması yönündedir. Ayata'ya (2003) göre geliri yüksek olmayan bölgelerde toplum ilişkileri akraba veya dost çevresiyle kısıtlı kalmamakta ve siyasi güç ile oluşan bağları çoğunlukla hizmet kayırmacılığı bağlamında kullanılmaktadır (Özdemir, 2008).

### 2.1.2. Siyasal kayırmacılık

Siyasi kayırmacılık, siyasi partilerin yönetime gelmesinin ardından kendileriyle benzer ideolojik fikre sahip seçmenlere ayrıcalıkta bulunarak,

haksız menfaat sağlaması olarak ifade edilmektedir (Yazıcı ve Can, 2020). Burada patronaj, klientalizm ve hizmet kayırmacılığı başlıkları yer almaktadır.

### 2.1.2.1. Patronaj

Fransızca *patronage*, Latince'de *patrons* sözcüğünden gelmekte olan patronaj kavramı Eryılmaz (2012, s. 234) tarafından “siyasi partinin iktidara gelmesinin ardından devlet kurumlarında üst yönetimde çalışanları işinden alarak söz konusu işlere kronizm, nepotizm, ideoloji ve siyasal yakınlık gibi etkenler temel alınarak yeni kişilerin göreve getirilmesi” şeklinde ifade edilmiştir. Robinson ve Verdier (2013, s. 262) ise patronajı “bir siyasinin kendisine siyasal destek ya da oy sonucunda kendini destekleyenlere karşı ödediği “borç” olarak tanımlamıştır. Bu tür kayırmacılıktan yararlanan kişi üst düzey mevkide yer alan tarafından desteklenmektedir (Karakas ve Çak, 2007). Patronaj temelinde bir yönetim, kendilerine hem ideolojik hem de siyasi açıdan yakın olanları yerleştirmek ve bürokraside görevlendirmek amacıyla siyasilerin yönetim sistemine karar vererek etkiledikleri ve işinde uzman kişilerin göreve getirilmediği bir sistemin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Hamilton, 2022).

Patronajın temel amacı, siyasi partilerin ideolojik düşüncelerini benimseyen bireyleri kamu kurum ve kuruluşlarında görevlendirmek ve onların bürokratik ortamlarda güç sahibi olmalarını sağlamaktır (Tunçer, 2017).

Seçimlerin ardından liyakat ilkesinin ihlal edilmesi neticesinde görevlendirilen bireyler, hem üst düzey yönetici olmakta hem de bürokraside karar verme yetkisine sahip olarak değişime neden olmasıyla birlikte nitelikli personelin istihdamını zorlaştırarak verimliliğe zarar verebilmektedir (Al-Hayo, 2014; Tunçer, 2017). Buna yönelik yapılan araştırmalarda toplumun, patronaj kayırmacılığına yönelik uygulamaların farkında olduğu hatta söz konusu uygulamaları benimsediğini ortaya koymaktadır (Adaman ve Çarkoğlu, 2000). Bu doğrultuda işe girişte, terfide, atamalarda ve hatta kamu kurum ve kuruluşlarında yapılması gereken işlerde dahi patronaj uygulamalarına başvurulmaktadır. Bunun sonucunda bireyler istihdam edilirken işinin ehli oldukları için değil siyasi araçlar yardımıyla bir yere gelmektedir. Böylelikle eşitlik, adalet gibi kavramlar siyasi kuruluşlarda bulunmamakta, bu da demokrasinin oluşmamasına ve devlet kurumlarında çalışanlara karşı halkın itibar kaybetmesine neden olmaktadır (Saraç, 2020).

### 2.1.2.2. Klientalizm

İngilizce *client* kelimesinden türemiş bir kavram (Çalık, 2016) olan klientalizm, siyasi partinin seçmenini bir müşteri olarak görmesi sonucunda ilişki kurması olarak ifade edilmektedir (Acar ve Çiragöz, 2020). Bu sistemde

siyasiler patron, seçmenler ise müşteri olarak görülmektedir. Siyasiler iktidarda kalmak veya tekrar iktidara gelmek amacıyla, kamu kaynaklarını kullanarak oy veren seçmenin tekrar kendisini tercih etmesine yönelik çabalarda bulunur (Meydan vd., 2016). “Yanaşmacılık” (Günay, 2022, s. 50) olarak da ifade edilen klientalizm, siyasilerin kamu kaynaklarını özelleştirme ve ihale gibi yöntemlerle siyasi yakınlık içinde bulunduğu kişilere yöneltmesidir (Keefe, 2007).

Bu tür kayırmacılığın kapsamında olacak politikaların, eşitsizliğin yüksek ve üretkenliğin düşük olduğu şartlarda daha çok görüldüğünü söylemek mümkündür. Aynı zamanda bu kayırmacı tutumların gelişmişliği ülkenin hem kültürel hem de sosyopolitik ilişkisi ile bağlantılıdır. Sosyal ve kültürel bağlar açısından, toplumun *seçkin sınıf* şeklinde gördüğü bireylere olan güvenin düzeyi önem göstermektedir. Söz konusu etkenler klientalizm şeklinde ifade edilen bağların gelişim göstermesine olanak tanıyan bir çevre oluşturabilmektedir (Brinkerhoff ve Goldsmith, 2002).

### 2.1.2.3. Hizmet kayırmacılığı

Hizmet kayırmacılığı, siyasal partinin tekrardan seçilerek iktidarda kalabilmek amacıyla kamu kaynaklarını iktidarın kendine yakın gördüğü bölgelere yöneltmesi sonucu meydana gelen bir kayırmacılık türüdür (Dileyici ve Özkıvrak, 2010). Diğer bir ifadeyle hizmet kayırmacılığı; hem bir amaç doğrultusunda bireysel oyların alımı ve satımı hem de oy ticareti olarak ifade edilen bir durumdur<sup>4</sup> (Carvalho, 2006). Bu kayırmacılık türünde siyasal parti adayı önceki seçimlerde kendisine oy veren bölgelere, diğer bölgelere kıyasla kamu kaynaklarını daha fazla yönelttiklerini (Şalcı, 2015) ve hatta iktidardaki partiye olan yakınlık derecesinin kalkınmaya yönelik yapılan yatırımlarda farklılığa neden olduğu görülmektedir (Luca, 2015). Gürer’e (2017) göre bu tür uygulamalar yasal suç teşkil etmese dahi iktidarda kalabilmek için

4 Bu ifade İngilizcede siyasal yandaşlık (*logrolling*) olarak geçmektedir. Siyasal yandaşlık ise “i-sizin istediğiniz bir şeye oy vermesi karşılığında başka birinin istediği bir şeye oy verme uygulaması, ii- aynısını sizin için yapması karşılığında birini veya işini övme uygulaması” olarak tanımlanmaktadır (Cambridge, 2023). Yani siyasal yandaşlık iki veya daha fazla tarafın karşılıklı çıkarlar karşılığında birbirlerinin girişimlerini veya hedeflerini desteklemeyi kabul ettiği siyasi bir uygulamadır. Ayrıca, iki veya daha fazla taraf arasında siyasi iyiliklerin değiş tokuşuna veya yasama desteğine de atıfta bulunabilir. Bu uygulama politikada genellikle farklı ideolojilere sahip olabilen ancak belirli bir konuda ortak bir zemin bulan politikacılar veya partiler arasında gerçekleşir. Buradaki fikir, birbirlerinin hedeflerini destekleyerek, her birinin kendi hedeflerine daha kolay ulaşabilmesidir. Örneğin, iki siyasetçi, belirli bir konuda diğerinin desteği karşılığında birbirlerinin gözde projelerini veya faturalarını desteklemeyi kabul ederek siyasal yandaşlığa girişebilir. Bu tür bir anlaşma, her iki tarafın da siyasi sermaye kazanmasına ve gündemlerini daha etkin bir şekilde ilerletmesine olanak tanır. Bununla birlikte, bu uygulama uzlaşmaya varılmış mevzuata ve siyasi süreçte şeffaflık eksikliğine yol açabileceğinden, olumsuz bir uygulama olarak da görülebilir. Bu uygulamayla özel çıkarlara yasama üzerinde gereksiz etki sağlayarak ve politikacıların kamu yararı pahasına kendi çıkarlarını geliştirmelerine izin vererek demokratik süreci baltalandığını uygulamaya yöneltilen eleştiriler arasındadır.

devlet kaynaklarının israf edilmesini olağanlaştıran hem adalet hem de eşitlik ilkelerine aykırı, bireyin devlete ve yönetimine karşı güvenine olumsuz etkide bulunan, oy vermediğinden dolayı hizmet alamayacağı düşüncesiyle ülkenin refahından ziyade kişisel çıkarları doğrultusunda oy vermeyi meşrulaştıran uygulamalardandır.

### 3. KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Örgütsel kayırmacılık konusu 1828 yılında General Jackson tarafından ilk kez alanyazında kullanıldığından beridir birçok araştırmacı tarafından ve çeşitli boyutlarıyla ele alınarak işlenmiştir. Ulusal ve uluslararası alanyazında son 20 yıldır yapılan çalışmalardan bazıları Tablo 1’de verilmektedir.

*Tablo 1. Örgütsel kayırmacılıkla ilgili yapılan çalışmalar*

Yazar (yıl)	Çalışmanın konusu
Khatri ve Tsang (2003)	Astlar ve üstler arasında var olan kayırmacılığın, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel açıdan performansa etkisi
Asunakutlu ve Safran (2005)	Hemşehriciliğin ve kültürel farklılıkların örgütsel çatışmadaki rolü
Keleş ve diğerleri (2011)	Kayırmacılığın örgütsel sadakate olan etkisi
Demaj (2012)	Arnavut’ta çalışanların kayırmacılık algıları ve bunların örgütsel güven, bağlılık üzerinde etkisi
Karacaoğlu ve Yörük (2012)	Çalışanlar arasındaki nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişki
Erdem ve diğerleri (2013)	Aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel ilişkisi
Arslaner ve diğerleri (2014)	Konaklama işletmeleri çalışanlarının nepotizm ve örgütsel adalet algısı
Solmaz (2014)	Örgütlerdeki kayırmacılığın örgütsel adalet üzerindeki etkisi
Şalcı (2015)	Mersin’deki turizm işletmelerinde çalışanların kayırmacılık algısının, örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkisi
Çalık (2016)	Çalışanların nepotizm algılarının örgütsel sessizliğe etkisinde öz yeterlilik algılarının rolü
Çivilidağ ve Şekercioğlu (2016)	Turizm ve otomotiv sektöründe çalışan insan kaynaklarının personel alma, örgütsel gelişme ve nepotizm hakkındaki görüşleri
Sezici ve Yıldız (2017)	Kronizmin, işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmemenin aracılık etkisi
Gürer (2017)	Çalışanların algıladıkları örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi
Meydan ve diğerleri (2017)	Örgütlerdeki kayırmacılığın çalışanların iş yükü algısına etkisi
Savaş (2018)	Örgütlerdeki kronizm algısının iş tatminine etkisi
Çalışkan ve diğerleri (2018)	Örgütsel sessizliğin oluşmasında kayırmacılığın etkisi

**Tablo 1 (Devamı). Örgütsel kayırmacılıkla ilgili yapılan çalışmalar**

Yazar (yıl)	Çalışmanın konusu
Çalık ve Naktiyok (2018)	Çalışanların nepotizm algılarının örgütsel sessizliğe etkisinde öz yeterlilik algılarının rolü
Kara (2019)	Gıda işletmesinde çalışan yöneticilerin, işe alımlarda kayırmacı tutumları ve kayırmacılığın örgütsel bağlılıklarına etkisi
Küçükgüney Muca (2019)	Konaklama işletmesinde çalışanların kayırmacılık algısının, örgüte olan güven ve bağlılık algılamalarına etkisi
Çelik (2020)	Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin kayırmacı uygulamalarının, çalışanların örgütsel sinizmine etkisi
Vveinhardt ve Sroka (2020)	Litvanyalı ve Polonyalı çalışanların kamudaki kayırmacılığa karşı tutumlarını örgütsel açıdan incelemek
Yazıcı ve Can (2020)	Kayırmacılığın türleri, boyutları ve nedenleri ele alınarak, Türkiye’de son 20 yılda yapılan araştırmalar literatür taramasına dahil edilmiştir
Akar (2020)	Örgütlerde karşılaşılan nepotizm uygulamaları
Şahin (2021)	Kayırmacılık kavramı ve türleri ile ilgili karışıklıkların giderilmesine yönelik kavram analizi
İbiş ve Yeşiltaş (2021)	Nepotizmin örgütsel yalnızlık ve işgören performansının üzerindeki etkileri
Altıntaş (2021)	Nepotizmin örgütsel sessizlik ve alt boyutları üzerindeki etkileri
Gültekin (2021)	Örgütsel kronizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki
Doğan ve Yaman (2022)	Öğretmenlerin kurumlarında hissettikleri kayırmacı tutum ve davranışların örgütlerine olan bağlılıklarına ve tükenmişlikleri üzerindeki etkileri
Ayal (2022)	Öğretmenlerin örgütsel dalkavukluk ve kayırmacılık algıları
Güldamlası (2022)	Öğütsel kronizm ve karanlık üçlünün örgütsel iletişim doyumu üzerindeki etkisi
Günay (2022)	Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısının aracılık rolü
Elibol ve Sever (2022)	Örgütsel kronizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolü

Son yıllarda yayın sıklığının arttığı görülen bu çalışmaların genellikle kayırmacılığın etkisi, rolü, türleri, boyutları, nedenleri, uygulamaları ve kayırmacılıkla ilgili ilişki, algı ve tutum değişkenlerini ölçüm endeksli oldukları görülmektedir.

Bu çalışmaların içeriği konusunda ise çalışmaların kayırmacılık türlerinin örgütsel bağlılık (Khatri ve Tsang, 2003; Keleş vd., 2011; Demaj, 2012; Şalcı, 2015; Kara, 2019; Küçükgüney Muca, 2019; Doğan ve Yaman, 2022), örgütsel sessizlik (Çalık, 2016; Gürer, 2017; Çalışkan vd., 2018; Çalık ve Naktiyok, 2018; Altıntaş, 2021), örgütsel adalet (Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Arslaner vd., 2014; Günay, 2022), örgütsel iş ve/veya iletişim doyumu (Khatri ve Tsang, 2003; Savaş, 2018; Güldamlası, 2022), işten

ayrılma (Sezici ve Yıldız, 2017; Gültekin, 2021; Elibol ve Sever, 2022), güven (Demaj, 2012), örgütsel tükenmişlik (Doğan ve Yaman, 2022), örgütsel yalnızlık (İbiş ve Yeşiltaş, 2021), örgütsel iş yükü (Meydan vd., 2017), örgütsel performans (Khatri ve Tsang, 2003), örgütsel çatışma (Asunakutlu ve Safran, 2005), örgütsel gelişme (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2016), örgütsel özdeşleşmeme (Sezici ve Yıldız, 2017) ve örgütsel sinizm (Çelik, 2020) ile ilişkilerini inceledikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

#### 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütlerin üretkenliğinin ve verimliliğinin önemli ölçüde doğru kişiyi doğru göreve atamaya bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanlarını işe alma, işten çıkarma, terfi ettirme ve rütbe düşürme yetkisi bu nedenle açıkça kurumsal kontrolün önemli bir yönüdür (Rohman vd., 2018). Bu gücün kârı maksimize etmek için kullanılıp kullanılmaması, yöneticilerin çıkarlarının yatırımcıların çıkarlarıyla uyumlu olmasına bağlıdır. Belirgin bir uyumsuzluğun olduğu durumlarda, atamalar ve terfiler liyakatten çok kayırmacılık tarafından yürütülebilir ve bu da verimsiz örgütsel tasarım ve görev atamasıyla sonuçlanabilir (Pagano ve Picariello, 2022). Başka bir deyişle, örgütsel yönetimin kalitesi, çalışanların kariyerlerinin liyakat veya kayırmacılık temelinde ilerleyip ilerlemediğinin belirlenmesine yardımcı olur.

Kişinin performansı ya da yeterliliğiyle ilgili olmayan ve çoğunlukla diğer çalışanların hakkının gasp edildiği hissiyatına neden olan örgütsel kayırmacılık kavramının ele alındığı bu çalışmada kayırmacılık kavramsal düzeyde ele alınarak kayırmacılık türleri iki temel ayırmda işlenerek zengin bir kaynakçayla sunulmaya çalışılmıştır. Kayırmacılıkla ilgili son yıllarda yapılan çalışmaların da topluca verildiği bölümde de görüleceği üzere kayırmacılık kavramı pek çok açıdan ve pek çok farklı temada işlenmiştir.

Bu temaların türlerinin örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet, örgütsel iş ve/veya iletişim doyumu, işten ayrılma, güven, örgütsel tükenmişlik, örgütsel yalnızlık, örgütsel iş yükü, örgütsel performans, örgütsel çatışma, örgütsel gelişme, örgütsel özdeşleşmeme ve örgütsel sinizm etrafında şekillendiği görülmektedir.

Bu temaların kayırmacılığın etkisi, rolü, türleri, boyutları, nedenleri, uygulamaları ve kayırmacılıkla ilgili ilişki, algı ve tutum değişkenlerinin ölçüm endeksli olduğu da yine ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Yapılan çalışmaların sayısı, işlenen temalar, ölçülen değişkenler göz önünde tutulduğunda kayırmacılık konusunun akademik çevrenin oldukça ilgisini çektiği sonucuna ulaşabiliriz. Konunun özellikle olumsuz çağrışımlar çerçevesinde iş dünyasını ve örgüt kültürünü de yakından ilgilendiren bir konu olduğu sonucuna da ulaşabiliriz.

## KAYNAKÇA

- Abdalla, H., Maghrabi, A. ve Raggad, B. (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/10.1108/01437729810242235>
- Acar, O. K. ve Çıragöz, M. B. (2020). Türk kamu yönetiminde kayırmacılık: Mevcut durum, sorunlar ve çözüm önerileri. İçinde E. Akcagündür ve Ö. Aydın (Ed.), *Kamu yönetiminde güncel sorunlar, tartışmalar ve çözüm önerileri* (1. Baskı, ss. 1-30). Nobel Yayınları.
- Adaman, F. ve Çarkoğlu, A. (2000). *Türkiye’de yerel ve merkezi yönetimlerde hizmetlerden tatmin, patronaj ilişkileri ve reform*. TESEV.
- Akar, S. (2020). Örgüt kültüründe bir iş ahlaki problemi olarak nepotizm. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(1), 241-251. <https://doi.org/10.33712/mana.697413>
- Al-Hayo, A.F.A. (2014). *İdari yolsuzluğun mücadelesinde idari denetim rolü (Irak-Musul örneği)* (Yayın No. 360011) [Yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Altıntaş, G. (2021). *Algılanan nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisi* (Yayın No. 664729) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Altundere, D. M. B. ve Yaman, Z. (2022). Kayırmacılığın örgütsel bağlılık ve tükenmişliğe etkisi. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 2-34. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eyad/issue/71906/1156754>
- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stressand job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(9), 1237-1250. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1237>
- Arslaner, E., Erol, G. ve Boylu, Y. (2014). Konaklama işletmelerinde nepotizm ve örgütsel adalet algısı üzerine bir araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 62-77. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/217208>
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Nepotizm-iş tatmini ilişkisi: Aile işletmelerinde bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (15), 2-9.
- Avcı, A. (2017). *Şirketlerde nepotizm uygulamasının çalışanların iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerine etkisi* (Yayın No. 461390) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Ayal, O. (2022). *Örgütsel dalkavukluk ve kayırmacılık arasındaki ilişkinin ilkökul ve ortaokulda görev yapan öğretmen algularına göre incelenmesi* (Yayın No. 736513) [Yüksek lisans tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Aydın, Y. (2015). *Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi* (Yayın No. 429442) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the Turkish educational system: Nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1), 19-35. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/161875>
- Aytaç, Ö. (2010). Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. İçinde R. Erdem (Ed.), *Bürokratik kayırmacılık: Enformel bağlayıcılıkların yönetim ilişkilerine etkisi* (1. Baskı, ss. 85-109). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bilal, A. R., Fatima, T. ve Imran, M. K. (2020). Shutting eyes to merit! The curse of cronyism in Pakistani small and medium scale business. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 7(1), 61-90. <https://doi.org/10.1177/2322093720918997>
- Boadi, E. G. (2000). Conflict of interest, nepotism, and cronyism. In J. Pope (Ed.), *Confronting corruption: The elements of a national integrity system* (pp. 195-204). Transparency International Source Book 2000.
- 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://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/577896>
- Brinkerhoff, D. W. ve Goldsmith, A. A. (2002). *Clientelism, patrimonialism and democratic governance: An overview and framework for assessment and programming*. U.S. Agency for International Development Office of Democracy and Government.
- 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. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1729276>
- Büte, M. (2011a). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 385-390. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/32253>



- Büte, M. (2011b). Nepotizm ve iş tatmini ilişkisinde iş stresinin aracı rolü var mıdır? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 175-184. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55683>
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin çalışanlar üzerine etkileri: Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/69161>
- Cambridge. (2023). *Logrolling*, Cambridge dictionary. Erişim Tarihi: (10.02.2023). <https://dictionary.cambridge.org/tr/>
- Carvalho, M. A. (2006). How logrolling can explain the failure of the government coalition in Brazil. *Rio de Janeiro*, 40(5), 865-882. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000500006>
- Ciulla, J. B., (2005). In praise of nepotism?. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 153-160. <http://www.jstor.org/stable/3857672>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Çalık, A. (2016). *Nepotizmin örgütsel sessizlik üzerine etkisinde öz yeterlilik algısının rolü* (Yayın No. 429686) [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çalık, A. ve Naktiyok, A. (2018). Nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisinde öz yeterlilik algısının rolü: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Academic Review*, 18(3), 343-351. <https://doi.org/10.21121/eab.2018339485>
- Çalışkan, A., Köroğlu, E. Ö. ve Taşkın, A. (2018). Örgütsel sessizliğin kayırmacılığa etkisi örgütsel güvenin aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 198-220. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/492443>
- Çivilidağ, A. ve Şekercioğlu, G. (2016). *İşe personel alma, nepotizm ve örgütsel gelişme hakkında insan kaynakları çalışanlarının görüşlerine ilişkin nitel bir analiz* (ss. 1-24). 4.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı, Adana.
- Demaj, E. (2012). *Nepotism, favoritism and cronyism and their impact on organizational trust and commitment; the service sector case in Albania* [Unpublished Master's thesis, Epoka University]. <http://dspace.epoka.edu.al/bitstream/handle/1/1671/M.Sc%20in%20BUS-Esmir%20Demaj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dileyici, D. ve Özkıvrak, Ö. (2010). Bütçe anlayışındaki değişim süreci: Denk bütçe ilkesinin erozyonu ve açık bütçe politikası. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 33-55. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/798145>

- Elibol, G. ve Sever, E. (2022). Örgütsel kronizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, işe yabancılaşmanın aracı rolü. *İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 1(1), 18-38. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jebi/issue/72242/1124366>
- Erdem, B., Ceylan, U. ve Saylan, U. (2013). Aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kütahya’da faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 171-197. <http://hdl.handle.net/11452/18006>
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 141-154. <https://toad.halileksi.net/wp-content/uploads/2022/07/okul-yonetiminde-kayirmaciliga-iliskin-olcek-gelistirme-calismasi-toad.pdf>
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eryılmaz, B. (2012). *Kamu yönetimi* (5. Baskı). Umuttepe Yayınları.
- Fındıkçı, L. (2013). Yerel yönetimler etik ve patronaj. *Uluslararası Hakemli Beşerî ve Akademik Bilimler Dergisi*, 2(4), 62-87. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/405819>
- Fu, I. (2015). Favoritism: Ethical dilemmas viewed through multiple paradigms. *The Journal of Values-Based Leadership*, 8(1), 1-7. <https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1115&context=jvbl>
- Gencer, Ç. G. (2020). Kayırmacılığın örgütsel sinizme etkisi: İstanbul’daki eğitim kurumlarında bir inceleme. *International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(25), 470-483. <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.298>
- Güldamlası, G. (2022). *Örgütsel kronizm ve karanlık üçlü’nün örgütsel iletişim doyumunu üzerindeki etkisi* (Yayın No. 723236) [Yüksek lisans tezi, Kastamonu Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Gültekin, G. (2021). *Örgütsel kronizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yayın No. 694865) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Günay (2022). *Örgüt kültürünün örgütsel adalet algısına etkisi: Lider-Üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısının aracılık rolü* (Yayın No. 751522) [Doktora tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Gürer, A. (2017). *Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü* (Yayın No. 460679) [Doktora tezi, İstanbul Arel

- Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Hamilton, D. K. (2002). Is patronage dead? The impact of antipatronage staffing systems. *Review of Public Personnel Administration*, 22(1), 3-26. <https://doi.org/10.1177/0734371X0202200101>
- Hudson, S., González-Gómez, H. V. ve Claasen, C. (2019). Legitimacy, particularism and employee commitment and justice. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 589-603. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3685-1>
- Huseman, R. C. ve Hatfield, J. D. (1990). Equity theory and the managerial matrix. *Training & Development Journal*, 44(4), 98-103.
- İbiş, Ö. ve Yeşiltaş, M. D. (2021). Algılanan nepotizmin işgören performansı üzerindeki etkisinde örgütsel yalnızlığın aracılık rolü: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Journal of Academic Researches and Studies*, 13(24), 196-209. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.87881>
- İnat, Ş. (2006). *Sivil toplum kuruluşu olarak hemşehri dernekleri ve kentleşme süreci, Antalya örneği* (Yayın No. 187418). [Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- İyişleroglu, S. C. (2006). *Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma* (Yayın No. 199229). [Yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. ve Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, 26(2), 121-139. <https://doi.org/10.1177/0894486512470841>
- Kara, A. (2019). Çalışanlarda kayırmacılık algısının örgütsel bağlılığa etkisi (Yayın No. 588530). [Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu Bölgesi'nde bir aile işletmesi uygulaması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43-64. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/235322>
- Karaçınar, H. ve Özdemir, L. (2022). Çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm (işte var olamama) üzerine etkisi: Tekstil çalışanları üzerine bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(19), 620-643. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1148684>

- Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla mücadelede uluslararası kuruluşların rolü. *Maliye Dergisi*, 153(Temmuz-Aralık), 74-101. [https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/mkarakas\\_mcak.pdf](https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/mkarakas_mcak.pdf)
- Karpat, K. H. (2003). *Türkiye’de toplumsal dönüşüm*, A. Sönmez (Çev.). İmge Kitabevi.
- Kavasoglu, İ. (2017). *Kayırmacılık temelli ilişkilerin futboldaki görünümü* (Yayın No. 474826) [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Keefer, P. (2007). Clientelism, credibility, and the policy choices of young democracies. *American Journal of Political Science*, 51(4), 804-821. <https://www.jstor.org/stable/4620101>
- Keklik Okul, F. (2021). Liyakat mı? Adamım mı?: Örgütsel kayırmacılık. İçinde F. Üstün ve A. İ. Koca Ballı (Ed.), *Örgütsel davranış şimdi bu konular konuşuluyor*, (1. Baskı, ss. 195-212). Detay Yayıncılık.
- 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. <https://doi.org/10.19030/iber.v10i9.5622>
- Khatri, N., Johnson, J. P. ve Ahmed, Z. U. (2003). A two-stage model of cronyism in organizations: A cultural view of governance. In J. B. Kidd ve F. J. Richter (Eds.), *Corruption and governance in Asia* (pp. 61-85). Palgrave Macmillan.
- Khatri, N. ve Tsang, E. W. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289-303. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1023081629529>
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (16. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kurtoğlu, A. (2005). Mekansal bir olgu olarak hemşehrilik ve bir hemşehrilik mekanı olarak dernekler. *European Journal of Turkish Studies*, (2), 1-28. <https://doi.org/10.4000/ejts.375>
- Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S., Speer, J. ve Voss, C. (2007). The impact of favouritism on the business climate: A study on wasta in Jordan. *German Development Institute*, 30(30), 1-195. [https://www.idos-research.de/uploads/media/Studies\\_30.pdf](https://www.idos-research.de/uploads/media/Studies_30.pdf)
- Luca, D. (2015). Votes and regional economic growth: Evidence from Turkey. *World Development*, 78(C), 477-495. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.10.033>
- Meydan, S., Çetinkaya Büyükbodur, A. ve Bulut, S. (2016). *Yerel yönetimlerde klientalist bakış açısının hak temelli sosyal hizmet yaklaşımı çerçevesinde incelenmesi* (ss. 213- 224). 8. Ulusal Sosyal Hizmetler Kongresi Bildiri Kitabı, Sosyal Hizmet Uzmanları Derneği. Ankara.

- Muca, K. E. (2019). *Kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkisi: Kuşadası'ndaki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri örneği* (Yayın No. 602886) [Yüksek lisans tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Oktay, C. (1997). *Siyasal sistem ve bürokrasi/yükselen istemler karşısında Türk siyasal sistemi ve kamu bürokrasisi* (2. Baskı). Der Yayınları.
- Okyere-Kwakye, E. ve Nor, K. M. (2016). The effect of socio-cultural diversity on knowledge sharing. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 3(2), 20-28. <https://doi.org/10.14738/assrj.32.1729>
- Özdemir, M. (2008). Kamu yönetiminde etik. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 177-193. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1145044>
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 179-206. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/215705>
- Özkiraz, A., ve Acungil, Y. (2012). Hemşehri derneklerinin kentleşme sürecindeki rolü: Tokat örneği. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 29(1), 247-272. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/620164>
- Özler, H., Ergun, D. Ö. ve Gümüştekin, G. E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 437-450. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1723885>
- Özsemerci, K. (2003). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar; nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 27, Sayıştay Başkanlığı.
- Özüren, Ü. (2017). *Tekstil işletmelerinde nepotizm uygulamalarına bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlar ve sonuçları* (Yayın No. 461423) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Pagano, M. ve Picariello, L. (15 Nisan 2022). Corporate governance, favoritism and careers. *European Corporate Governance Institute-Finance Working Paper No. 821/2022*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4085074>
- Pearce, J. L. (2015). Cronyism and nepotism are bad for everyone: The research evidence. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 41-44. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.10>
- Polat, M. (2019). *Nepotizm ve psikolojik sözleşme iblallerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisi* (Yayın No. 542452) [Doktora tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 71-92. Doi: 10.14527/kuey.2014.004
- Robinson, J. A. ve Verdier, T. (2013). The political economy of clientelism. *The Scandinavian Journal of Economics*, 115(2), 260-291. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9442.2013.12010.x>
- Rohman, J., Onyeagoro, C. ve Bush, M. C. (2 Ocak 2018). How you promote people can make or break company culture. *Harvard Business Review*. Erişim Tarihi: (14.02.2023). <https://hbr.org/2018/01/how-you-promote-people-can-make-or-break-company-culture>
- Roy, M. H. ve Roy, F. C. (2004). An empirical analysis of favoritism during business training. *Industrial and Commercial Training*, 36(6), 238-242. <https://doi.org/10.1108/00197850410556676>
- Safran, B., ve Asunakutlu, T. (2005). Örgütsel çatışma açısından hemşehricilik üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 157-176. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/287630>
- Saraç, Ö. (2020). *Otellerdeki kronizm algısının işgören motivasyonuna etkisi* (Yayın No. 663671) [Doktora tezi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Savaş, E. B. (2018). *Örgütlerde kronizm algısının iş tatminine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü* (Yayın No. 501761) [Doktora tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Sezici, E. ve Yıldız, H. (2017). Algılanan örgütsel kronizmin işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Özel Sayı-ICEBSS 2017, 38-55. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/361068>
- Solmaz, G. (2014). *Örgütlerde kayırmacılığın örgütsel adalet algılaması üzerindeki etkisi* (Yayın No. 412138) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Şahin, M. (2021). Örgütlerde kayırmacılığa yönelik kavramsal bir analiz. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (6), 158-167. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1822532>
- Şalçı, G. (2015). *Kayırmacılığın örgütsel bağlılığa etkisi: Mersin ili turizm işletmelerinde bir saha araştırması* (Yayın No. 399546) [Yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Tunçer, M. (2017). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve liyakat ilkesi: Ege üniversitesi tıp fakültesi örneği* (Yayın No. 460491) [Yüksek lisans tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023a). *Kayırmak*. Türk Dil Kurumu Sözlükleri. Erişim Tarihi: (10.02.2023). <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023b). *Nepotizm*. Türk Dil Kurumu Sözlükleri. Erişim Tarihi: (11.02.2023). <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023c). *Hemşehri*. Türk Dil Kurumu Sözlükleri. Erişim Tarihi: (11.02.2023). <https://sozluk.gov.tr/>
- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV). (2006). *Yolsuzlukla mücadele: TBMM raporu "Bir olgu olarak yolsuzluk: Nedenler, etkiler ve çözüm önerileri"*. TEPAV.
- Vveinhardt, J. ve Sroka, W. (2020). Nepotism and favouritism in polish and lithuanian organizations: The context of organisational microclimate. *Sustainability*, 12(1425), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su12041425>
- Wen, C. Y., Fucci, L. W. ve Geok, T. A. (2008). *Cronyism: Antecedents and consequences*. Erişim Tarihi: (31.01.2023). <https://hdl.handle.net/10356/9169>
- Yazıcı, M. ve Can, S. (2020). Etik problem olarak kurumlarda örgütsel kayırmacılık. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 3(2), 212-244. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1142034>