







Journal of Recreation and Tourism Research

Journal home page: www.jrtr.org
ISSN:2148-5321

OTEL İŞLETMELERİ İŞGÖRENLERİNİN NEPOTİZM ALGILARININ YÖNETİCİLERİNE OLAN GÜVENE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA¹

Elbeyi PELİT^a  Ahmet BAYTOK^b  H. Hüseyin SOYBALI^c  İbrahim KILIÇ^d 

^a Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Afyon, Türkiye (elbeyipelit@aku.edu.tr)

^b Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Afyon, Türkiye (ahmetvaytok@aku.edu.tr)

^c Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Afyon, Türkiye (hsoybalı@aku.edu.tr)

^d Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Afyon, Türkiye (ibrahimkilig@aku.edu.tr)

ARTICLE HISTORY

Received:
08.01.2018

Accepted:
22.02.2018

Anahtar Kelimeler:

Nepotizm
Güven
Yöneticiye duyulan güven
Otel işletmeleri işgörenleri
Afyonkarahisar

Keywords:

Nepotism
Trust
Trust to managers
Hotel employees
Afyonkarahisar

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, hizmet işletmeleri başta olmak üzere, tüm örgütlerde önemli bir sorun grubunu oluşturan nepotizmin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisinin otel işletmeleri örneğinde belirlenmesidir. Bu doğrultuda, araştırmada otel işletmelerinde çalışanların nepotizm algıları ve yöneticilerine duydukları güven düzeylerinin belirlenmesi amacıyla anket tekniğinden faydalanılmış ve nepotizm ve yöneticiye duyulan güven ölçekleri araştırma kapsamındaki Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren 7 tane beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde uygulanmıştır. Anket tekniği ile elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiş olup, verilerin çözümlenmesinde betimsel istatistiklerin yanı sıra t testi, varyans analizi, korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin nepotizm algıları orta düzeye yakın, yöneticiye duyulan güven algıları ise orta düzeyin üzerinde bulunmuş olup, gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda, nepotizm algısının yöneticiye duyulan güven üzerinde önemli derecede etkili olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu sonuçlar araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanarak konuya yönelik öneriler geliştirilmiştir.

ABSTRACT

The aim of this research is to determine the effects of nepotism, which constitutes an important problem in organizations on the trust to managers in the case of hotels. In this context, the survey technique was used to determine the level of nepotism perceptions and the level of trust to managers of hotel employees, and, the nepotism and trust to managers scales were applied on the employees of seven five-star hotels in Afyonkarahisar. The data which obtained by survey techniques were analyzed in the Statistical Package for the Social Sciences and descriptive statistics, correlation and regression analyses were used for analyzing the data. In this context, the hotel employees' nepotism perceptions were found to be close to the middle level, and the trust perceptions to managers were found to be over the middle level. Moreover, according to the results of correlation and regression analyzes, the significant correlations were found between two variables and also determined that the nepotism perceptions is significantly effective on the trust to managers. These results were interpreted in the direction of the aim of this research and suggestions were developed about this field.

*Sorumlu Yazar: Elbeyi PELİT

E posta: elbeyipelit@aku.edu.tr

¹ Bu çalışma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi'nce desteklenen "Nepotizmin Yöneticiye Duyulan Güvене Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otelde Bir Uygulama" başlıklı proje çalışmasından üretilmiştir. (Proje No: 16.KARİYER.25)

GİRİŞ

Gerek konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışma sonuçları (Abdalla vd., 1994; 1998; Ciulla, 2005; Hutcheson, 2002; Ichniowski, 1988; Araslı vd., 2006; Özler vd., 2007; Asunakutlu ve Avcı, 2009; 2010; Büte ve Tekarslan, 2010; Keleş vd., 2011, vb.), gerekse uygulamaya bakıldığında, nepotizmin karşılıklı olası yüksek işletmeler arasında hizmet işletmeleri ön sıralarda gelmektedir. Bu nedenle nepotizmin, hizmetler alanında yer alan turizm sektöründeki işletmelerde, özellikle konaklama işletmelerinde temel davranış biçimlerinden birisi olduğunu belirtmek yerinde olacaktır. Turizmin emek yoğun karakterine bağlı olarak örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesinde insan kaynağının yoğun katılımının zorunluluğunu gerektirmesi, işgörenleri en önemli üretim kaynağı haline getirmekte ve işgücü hizmet kalitesinin temel belirleyicisi olmaktadır. Bu durum turizm işletmelerinde işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin, insan kaynağının seçimini ve terfi uygulamalarını iyi değerlendirmelerini gerektirmektedir. Çünkü işgören seçimi ve terfi uygulamaları işgörenlerin işletmeleri ve yönetimlerine karşı tutum geliştirmelerinde ve güvenlerinde önemli rol oynamaktadır. İşletmelerde işgörenlerin kuruma yaptıkları katkı ve karşılığında aldıkları pay arasında eşitsizlik olduğu ve adil olmayan bir işletmede çalıştıkları düşüncesi yöneticilerine olan güvenlerini olumsuz yönde etkileyecektir (Arslan vd., 2014). Bu bağlamda işgörenlerin şahit oldukları nepotizm uygulamaları işletme için uzun vadede iş tatmini, işten ayrılma isteği, iletişimin bozulması vb. gibi olumsuz sonuçlara yol açabilecektir (Araslı vd., 2006, s.296). Söz konusu bu olumsuz etkiler, özellikle çalışanların yöneticilerine duydukları güven düzeylerinde de önemli ölçüde olumsuz etkiler meydana getirecektir. Bu durum ise, çalışanların gerçekleştirdikleri işi ve örgütlerini benimsemelerine olumsuz etki edecek ve bütün olarak işletme verimliliğini de etkileyecektir. Bu kapsamda bu konu ile ilgili sorunların olup olmadığı noktasındaki mevcut durumun araştırılması ve farkındalık sağlanması ve özellikle bu konuda otelcilik sektörü üzerinde pek fazla araştırmaya rastlanmaması bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuş ve böyle bir araştırma yapılmasının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda bu araştırmanın amacı, örgütlerde önemli bir sorun grubunu oluşturan nepotizmin, yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmada, Afyonkarahisar ilindeki otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin nepotizm algıları ve yöneticiye duydukları güven düzeyi belirlenerek, iki değişken arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda yöneticiler başta olmak üzere, çalışanlar, işletmeler ve turizm sektörü üzerine öneriler geliştirilmiştir.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Genel olarak, “bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi faktörler dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilerin sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesi veya terfi ettirilmesi” (Masters, 1983; Özler vd., 2007) olarak tanımlanan nepotizm, sosyolojik ve yönetsel değerlendirmelerde, Tajfel ve Turner (1985)’ın katkılarıyla geliştirilen sosyal kimlik kuramında kendini bulmaktadır. İlgili kurama göre, insanlar, sosyal sınıflandırma sonucunda, kendi gruplarını diğer gruplarla karşılaştırma yoluna giderek sosyal karşılaştırma yapmaktadırlar. Bu sosyal karşılaştırma, genelde kişilerin içinde buldukları grup lehine bir yanlılık eğilimi içermektedir (Hortaçsu, 1998). Bu sayede kişilerin olumlu bir sosyal kimlik edinip, benlik saygılarını yükseltmek isteme yönündeki güdülerini, bireylerin bu karşılaştırmayı gerçekleştirirken, kendi gruplarını diğer gruplardan daha üstün algılayarak, diğer grupları küçümsemelerine yol açmaktadır. Sosyal kimlik kuramındaki bu süreç, iç grup kayırmacılığı olarak adlandırılmaktadır (Doosje ve Ellemers, 1997; Demirtaş, 2003). Nepotizme ilişkin çizilen ve geliştirilen kavramsal çerçeve ve uygulamadaki işleyiş sosyal kimlik kuramında bahsedilen kayırmacılık güdüsünün bir sonucu olarak ortaya çıkmakta olup, konunun örgütsel ortama taşınması ile birlikte, ilgili literatürde nepotizmin örgütlerin önemli sorunlarından birini oluşturduğu ve genellikle olumsuz bir durumu ifade ettiği üzerinde (Bayhan, 2002; Abdalla vd., 1994; 1998; Aközer, 2003; Asunakutlu ve Avcı, 2010) durulmaktadır. Bununla birlikte, nepotizmin özellikle sahiplik yapısı bakımından bir aileye veya aile grubuna ait olan örgütlerin başarısına katkı sağlayıcı unsurları da içerisinde barındırdığına yönelik görüşler de mevcuttur. Bellow (2003), bu durumu iyi nepotizm olarak tanımlamakta ve bazı büyük firmaların akrabaları çalışan olarak işe almayı tercih etmelerinin gerekçesinde, akrabaları yönetmenin diğer çalışanları yönetmeye kıyasla daha kolaylık sağladığına vurgu yapmaktadır. Araştırmacının vurgu yaptığı bir diğer husus da bu tür uygulamaların örgüt içindeki dayanışma ve beraberlik duygusunu oluşturmanın ve örgüte bağlılığı sağlamanın bir yolu olduğudur (Cuilla, 2005). Literatürde bu yaklaşımın doğruluğunu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Türkiye’de konuyla ilgili yapılan bir araştırmada (Özler vd., 2007), nepotizmin çalışanlara yönelik birtakım avantajlar oluşturduğunu ve “insanların tanıdık bir isim veya

simayla karşılaştıklarında kendilerini daha güvende ve rahat hissedecekleri” belirtilmektedir. Benzer şekilde bazı araştırmalarda (İyiiişeroğlu, 2006; Ichinowski, 1988; Abdalla vd., 1998; Hutcheson, 2002; Sadazai vd., 2012), özellikle aile işletmelerinde yöneten kesimin, aile üyeleri veya kayırılan kesimler arasından atanmasının, gelecekte üst düzey yöneticilerin işten ayrılmalarını engelleyeceğini, hatta güven ve iş doyumlarını artıracığı ve bu yönüyle işletmeler için avantaj oluşturacağı vurgulanmaktadır. Nepotizm örgütlere bazı avantajlar sağlamasına rağmen, günümüzde özellikle çağdaş yönetim anlayışının ulaştığı önemli bir nokta olan profesyonel yönetim yapısına ters düşen bir durumu da ortaya çıkarmaktadır. Nitekim aile içi yardımlaşmanın ve çıkar bilincinin; mesleki görev duygusu, kollektif yaşama yönelik sorumluluk gibi etik değerlerden üstün tutulduğu ve sadece yakın kişilere güven duyulan bir yönetim anlayışı, bireyleri gönüllü sivil beraberlik kurma becerisinden de mahrum bırakmaktadır (Bayhan, 2002). Nepotizmin içeriğini de oluşturan söz konusu bu uygulamalar; kişisel, toplumsal ve nihayetinde örgütteki sosyal ilişkilerdeki sadakatın de belirleyicisi olarak ekonomik akılcılığı ortadan kaldıracak ve gerek işe alımlarda, gerekse örgütsel ortamdaki diğer faaliyetlerin yürütülmesi sürecinde kayırmacılık olarak kendini gösterecektir (Fukuyama, 1998). Diğer taraftan nepotizmin, özellikle geleneksel bağların ve ilişkilerin yaşandığı ve piyasa mekanizmasının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerdeki örgütlerde ve özellikle hizmet sektöründe daha yaygın olarak ortaya çıktığı göz önüne alındığında (Özsemerci vd., 2002; Araslı vd., 2006; Özler vd., 2007), Türkiye gibi güç mesafesi yüksek ve kollektivist kültürel boyutta yer alan bir toplumda (Hofstede, 1998; Sargut, 2010) faaliyette bulunan örgütlerde daha fazla mevcut olması kaçınılmaz olacaktır. Söz konusu bu durum, toplumların/örgütlerin kendi iç dinamikleri ile açıklanabilse de (Türkiye’deki aile, yakın akraba, eş dost ilişkilerinin her şeyden önce gelmesi, geleneksel ölçütlere dayanan sosyal dayanışma vb.) bu husus, gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde yaratıcılığı da kısıtlayan etkenleri de içerisinde barındırmaktadır (Bayhan, 2002). Söz konusu bu durum, çalışanlar arasında ve çalışanların yöneticilerine veya örgütlerine karşı geliştirecekleri güven duygusunda da etkili olabilecektir.

1970’li yıllarda yönetim literatüründe ilgi çeken bir konu olarak incelenmeye başlanan güven konusu (Brenkert, 1998), yönetim çalışmalarında özellikle iletişim, liderlik, amaçlarla yönetim, anlaşma, oyun teorisi, performans değerlendirme, işgören-yönetim ilişkileri ve kendi kendini yöneten takım çalışmaları konularında önemine atıf yapılan bir konu olarak dikkat çekmektedir (Mayer vd., 1995: 709). Yönetim ve yönetim ile ilişkili alanlarda, araştırmaların ortak görüşüne göre güven örgütsel ve kişilerarası ilişkilerde önemli sonuçlara neden olan olgulardan birisidir (Serva vd., 2005). Çünkü örgütlerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmalarında, verimliliklerini arttırmalarında, günümüz rekabetçi ortamında pozisyonlarını koruyabilmeleri ya da büyümelerinde “güven” önemli bir unsurdur. Güven, insanın kişiler arası ilişkilerini uzun ve sağlıklı bir şekilde kurma, verimli olma, işe yarama ve mutlu olmasında önemli bir yapı taşıdır. Bu nedenle işletmeler içinde hayati bir öneme sahiptir (Karamil Köy, 2011, s.1). Son dönemlerde işletmecilik alanında yaşanan gelişmeler ve işletme yapılarında ortaya çıkan yeni dönüşümler (şebeke yapılar, ortak girişimler, ekip çalışmaları, ekiplere dayalı örgüt yapıları vb.) güveni işletmeler için aranan bir unsur haline getirmiştir. Yaşanan değişim ve dönüşümler güveni gerekli kılmamanın ötesinde, güveni anlamayı, güveni etkileyen unsurları ortaya koymayı, geliştirmek ve korumak için neler yapılabileceğinin yanı sıra, güvenin etkilerini belirlemeyi ve tartışmayı zorunlu kılmaktadır (Sağlam Arı, 2003: 2-3).

İnsanlar arasındaki ilişkilerde temel yapı taşlarından birisi olan güven ile ilgili en büyük sorun, güvenmek ve güvenilir olmaktır. Bu nedenle genel inanış, güven sorununun her şeyden önce bir anlama sorunu olduğudur. Ancak böyle bir anlama günlük rutin yaşamda, bir varoluş tarzı içinde (ya da örgütler veya ülkeler söz konusu olduğunda, güven kurumunun gelişimi içinde) anlamlıdır. Çoğu insan ilişkilerde (bu ilişki ister arkadaşlık, ister evlilik, ister ortaklık veya rastlantısal aşk ilişkisi olsun) belli bir tanıma döneminin ardından karşısındaki kişiye (en azından belli bazı sınırlar çerçevesinde) dost gözüyle bakmaya başlayarak, kendisine karşı bir güven duygusu geliştirir ve insanlar birbirlerine ne kadar büyük kötülükler yapabileceklerini akıllarına dahi getirmezler (Solomon ve Flores, 2001, s.16). Güven unsurunun savunmasızlık içermesi, diğer insanların kendisine kötülük yapma olasılığının kabulünü kapsamaktadır. İşletmelerde işgörenlerin de çalıştıkları ortamda bu şekilde davranmaları ve düşünmeleri kaçınılmazdır. Konu bu noktada önem kazanmaktadır. İşgörenler birlikte çalıştıkları diğer işgörenler ile işleri gereği birtakım ilişki ve etkileşim içerisinde bulunurlar. İşgörenlerin hem birbirleriyle olan ilişkilerinde hem de yöneticileriyle olan ilişkilerinde güvenin var olması ortamın başarısını etkileyeceğinden, yöneticilerin bu konuya önem vermeleri gerekir. Konu, yöneticisine güvenmeyen çalışanın hem işlerini yaparken başarısız olacağı hem de yöneticisi yokken ona güvenmediği için yöneticisini iyi temsil edemeyeceği şeklinde düşünülürse, konunun özellikle yöneticiler açısından önemi daha iyi anlaşılacaktır. Bu

kapsamda yöneticiye duyulan güven hem yöneticiler için hem de örgütler için önemli olduğundan üzerinde durulması gereken bir konudur.

Bilimsel yönetim döneminden beri yaşanan tüm teknik ve beşerî değişimlerin, örgütsel bağlamdaki yansımalarını izlemenin en iyi yollarından biri, yönetici ile diğer örgüt üyeleri (çalışanlar) arasındaki ilişkiye odaklanmak olmuştur. Zira bu ilişki, örgütsel bir değer -güç mesafesi- olarak hâkim paradigmaya göre şekillenmekte; örgütsel uygulamaları ve sonuçlarını yakından etkilemektedir (Erdem, 2003: 167). Çeşitli araştırmacılar, çalışanların, yöneticilerin sergilemiş oldukları tutum ve davranışları, örgütün kurumsal yapısını temsil ettiğini düşündüklerinden, yöneticiye duyulan güvenin örgütün tamamına mal edildiğini ifade etmektedirler. Yöneticinin çalışanlara güven verebilmesi için sözleriyle, sergilemiş olduğu davranışlar birbiriyle tutarlı olmalı, dürüst olmalı, çalışanlarıyla açık iletişim kurmalı ve görevlerini başarıyla yerine getirebilecek yeterli donanıma sahip olmalıdır (Karamil Köy, 2011: 1). Yöneticilerin iletişim becerilerini etkin kullanmaları çalışanlar üzerinde, örgüt ve işgörenler açısından, olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bunların en önemlileri olarak; yöneticiye güven, çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkması ve örgütte iş birliği ruhunun gelişmesi olarak sıralanabilir (Yalçınkaya, 2007: 53). Örgütlerde güvenin etkileri olumlu ve olumsuz etkiler olarak değerlendirildiğinde özellikle örgütsel bağlılık, uzun vadeli kararlılık, verimlilik, moral, işgücü devri, devamsızlık, yenilik, değişime direnç, problem çözme, karar verme, iş tatmini, toplam kalite yönetimi uygulamaları, stres, performans değerlendirme algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde her iki yönlü etkilerinin olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur.

Yöneticiler ve işgörenler arasındaki iyi ilişkiler tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de başarının anahtarlarından birisidir. Otel işletmelerinde üretimin emek yoğun olması yöneticiler ve işgörenler arasındaki güveni önemli hale getirmektedir. Özellikle güven olgusu, yöneticilerin işgörenlerine yönelik sergiledikleri davranış olarak değerlendirildiğinde; diğer bir ifade ile güvenilen yönetici ve güvenen işgören olduğunda, ikili arasındaki güven ilişkisi güvenen olarak işgörenin, güvenilen olarak yöneticinin kendisi ile ilgili algılamaları, inançları ve niteliğine ait davranış gözlemleriyle oluşur (Gill, 2008: 98). Bu gözlemler doğrultusunda işgören yöneticisine ve işletmesine karşı güven tutumu geliştirir. Chathoth, vd., (2007) konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven ve hizmet iklimi algılamalarını belirleme amaçlı gerçekleştirdikleri çalışmada işletmelerin işgörenlerin iş tatminlerini arttırabilmeleri için güven sağlamaları gerektiğini belirtmektedirler. Araştırmacılar işgörenlerin örgütlerine güven oluşturmalarında belirleyici örgütsel değişkenler olarak bütünleşmişlik, bağlılık ve güvenilirliği nasıl gördüklerinin önemli olduğunu belirtmekte ve zorlu durumlarda işgörene rehberlik etme, mentorluk programları geliştirme ve kendilerinin iş güvenceleri ile ilgili sözlerini yerine getirmede sadık olma uygulamalarının bu koşulları destekleyerek güven oluşumuna olumlu katkı sağlayacağını belirtmektedirler. Araştırmada araştırmacıların vurguladıkları bir diğer önemli husus işgörenlerle açık ve dürüst iletişim kurulmasının, ilişkilerde açıklığın ve adil davranmanın işgörenlerin işletmelerine karşı güven oluşumunda önemli olduğudur. Güçer ve Demirdağ (2014), otel işletmelerinde örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisini araştırdıkları çalışmalarında, örgütsel güven ve iş tatmin arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma sonucuna göre, işgörenlerin örgütsel güven algılarının yükselmesi, iş tatmin algılarının da yükselmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca araştırma sonuçları, işgörenlerin yöneticilerine ve iş arkadaşlarına yönelik güvenlerinin de iş tatmininde artışı olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir.

Otel işletmelerinde işgören ve yöneticiler ve işletme arasındaki güven ilişkisinin oluşmasında ve olumsuz yönde etkilenmesinde en fazla etkili olan yönetsel uygulamalardan birisi nepotizmdir. Otel işletmelerinde nepotizm uygulamaları ile ilgili çalışmalar değerlendirildiğinde; örneğin Araslı vd., (2006), insan kaynakları yönetiminde nepotizmin önemli bir konu olduğunu ve olumsuz etkiler ortaya çıkardıklarını ortaya koymuşlardır. Araştırmacıların bulgularına göre, işgöreni işe alma, seçim, değerlendirme, terfi ve disiplin işlemlerinde adaletsiz uygulamalar gerçekleştirilmektedir. İşletmelerde gerçekleşen adaletsiz uygulamalara işletme yöneticileri de baskı nedeniyle herhangi bir müdahalede bulunamamaktadırlar. Bu durum sadece işgörenleri değil, işletmelerde çalışma eğiliminde olan başka yöneticileri de olumsuz etkilemektedir. Araştırma sonuçlarına göre, nepotizme maruz kalan, diğer bir ifade ile adil olmayan rekabetçi çevrede çalışma, işgörenleri mutsuz etmekte ve işlerini yaparken demoralize olmaları sonucunu doğurmaktadır. Bu durumun bir diğer yansımalarının işletme içinde yatay ve dikey yeni grup yapılanmalarının oluşmasına zemin hazırlaması olduğuna dikkat çeken araştırmacılar örneğin belli terfileri almak isteyen veya pozisyonunu güvence altına almak isteyen bazı işgörenlerin bunu gerçekleştirmek için performanslarını arttırmak yerine işletme içinde etkinliği olan aile üyeleriyle ilişkilerini

geliştirerek bunu gerçekleştirmeye yönelebileceklerine vurgu yapmaktadırlar. Nepotizm ve güven ilişkisinde belirleyici unsurlardan birisi de örgütsel adalet olgusudur. Bu konuda Keleş vd., (2011), yaptıkları çalışmada aile işletmelerindeki nepotizm uygulamaları ile güven arasında negatif bir ilişki olduğu, diğer bir ifade ile nepotizm uygulamalarının örgütsel güveni azalttığı bulunmuştur. Diğer taraftan Arslaner vd., (2014), aile işletmesi olarak faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde nepotizm ve örgütsel adalet üzerine yaptıkları çalışmada nepotizm ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmamışlardır. Araştırmacılara göre bunun nedeni; diğer sektörlerle oranla, turizm sektöründe müşteri unsurunun ve buna bağlı olarak işgören unsurunun önemidir. Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin belirleyicisi olan hizmet kalitesinin temel belirleyicisinin işgören performansı olması bu durumun oluşma sebebi olabilir. Bununla birlikte araştırmacılar aile işletmesi olarak faaliyet göstermeyen otel işletmelerinde örgütsel adalet ve nepotizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Benzer bir çalışma gerçekleştiren Araslı vd., (2016), nepotizmin iş tatminine etkisinde, prosedürel adaletin aracılık rolünü araştırdıkları çalışmalarında nepotizm uygulamalarının prosedürel adalet algısını azaltarak, iş tatmini üzerinde negatif etki oluşturduğunu bulmuşlardır. Araştırma sonuçlarına göre, nepotizm uygulamaları ile otelde yeteneksiz kişilerin işe alınması, haksız terfilerin yapılması, bazı çalışanlara taraflı davranılması diğer otel çalışanlarının örgütsel adalet algısını olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırmadaki diğer sonuçlara göre, ayrıca çalışanların prosedürel adalet algısının artması, iş tatminlerini artırırken, nepotizm uygulamalarının artması iş tatminini azaltmaktadır. Araştırmacılar bu doğrultuda otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi kapsamında özellikle işe alma, personel seçme aşamalarında tanıdık, aile yakını gibi unsurlara değil, işin niteliğine uygun yeterlilikte çalışanları işe almaya özen gösterilmesi gerektiği konusunda önerilerde bulunmakta ve insan kaynakları yönetimi stratejilerinin bu doğrultuda oluşturulması konusuna vurgu yapmaktadırlar.

Erdem vd., (2013), otel işletmelerinde bir kayırmacılık türü olan kronizmin (eş-dost) işgörenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgili çalışmalarında, otel işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarında eş-dost kayırmacılığına sık rastlanmadığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte işgörenlerin algılarına göre en önemli farklılık esnek çalışma saatleridir. İşgörenler çalıştıkları işletmelerde bazı işgörenlerin daha esnek çalışma saatlerinin bulunduğunu belirtmişlerdir. İlgili çalışmanın sonuçları, Arslaner vd., (2014)'nin çalışma sonuçları ile benzerlikler göstermektedir. Otel işletmelerinde gerçekleştirilen ve nepotizm ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer çalışmada (Seçilmiş ve Uysal, 2016), nepotizm ve örgütsel adalet arasında negatif düşük düzeyli bir korelasyon olduğu bulunmuştur. Araştırmada nepotizmin en fazla etkilediği örgütsel adalet boyutunun dağıtımsal adalet boyutu olduğu görülmüştür. Araştırmacılar yöneticilere; otel işletmelerinde nepotizmin olumsuz etkilerinden korunmak için üst yönetimin nepotizm uygulamalarından kaçınmalarını ve işgörenler tarafından adil olarak algılanan açık bir insan kaynakları yönetim sistemi geliştirmelerini önermektedirler. Bir diğer öneri ise uzman firmalardan profesyonel destek alma yoluyla atama ve terfi süreçlerinin belirlenmesi yönündedir. Bu sayede sağlanacak kurumsallaşma ve profesyonellik kişisel ve keyfi uygulamaların önlenmesini kolaylaştıracaktır.

Genel olarak değerlendirildiğinde kayırmacılığın söz konusu olduğu bir ortamda yetenek ve bilgi birikiminin ikinci plana itilmesi söz konusudur. Bu herhangi bir ayrıcalıklı birey ile rekabet etmek zorunda olan işgörenin işlerinde yükselmesini güçleştirmekte ve özellikle işletmeye verilen fiziksel ve düşünsel emek ile bunun karşılında edinilen kazanımlar arasındaki eşitsizlik olması durumu işletmeye ve yöneticiye güveni azaltmakta ve ortaya çıkan söz konusu güven eksikliği iş doyumunu, motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir (Erdem vd., 2013: 56). Bu doğrultuda hizmetler sektörü içerisinde faaliyette bulunan ve turizm sektörünün en önemli işletme türlerinden birini oluşturan otel işletmelerinde yöneticiye duyulan güven ile nepotizm arasında bir ilişki bulunduğu ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile işletmelerde insan kaynakları uygulamaları kapsamında işgörenlerin işe alınması, terfileri ve atamalarında nepotizmin uygulanması, işletmelerde çalışan diğer işgörenlerin işletmelerine ve yöneticilerine yönelik algılamalarını etkileyecektir. Bu ilişkinin negatif yönlü bir ilişki olarak ortaya çıkması beklenebilir. Eğer otel işletmelerinde işgörenlerin nepotizm uygulamalarına ilişkin algılamaları yüksek ise örgütlerine ve yöneticilerine güven algıları düşük olacaktır. Bu durumun tam tersi olarak eğer otel işletmelerinde işgörenlerin nepotizm uygulamalarına ilişkin algılamaları düşük ise örgütlerine ve yöneticilerine güven algıları yüksek olacaktır.

ARAŞTIRAMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HİPOTEZİ

İşletmelerin yürüttükleri faaliyetlerin amacına ulaşması için örgüt içindeki yönetim uygulamaları, çalışanların işletmelerine karşı geliştirdikleri tutumları üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bu kapsamda, örgüt çalışanlarının örgüte karşı geliştirecekleri tutumlara "bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi vb. gibi faktörler dikkate alınmaksızın veya işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan kişilere sadece kan bağı, akrabalık veya yakınlık ilişkilerine dayalı olarak ayrıcalık tanınması" (Masters, 1983; Özler vd., 2007) olarak tanımlanabilecek nepotizmin etkisinin olacağı muhtemeldir. Nitekim konuyla ilgili olarak çeşitli işletme türlerinde gerçekleştirilen çalışmalarda (Abdalla vd., 1994; 1998; Ciulla, 2005; Hutcheson, 2002; Ichniowski, 1988; Araslı vd., 2006; Özler vd., 2007; Asunakutlu ve Avcı, 2009; 2010; Büte ve Tekarslan, 2010; Keleş vd., 2011) nepotizmin, örgüt çalışanlarının çalışma veya örgüte yönelik geliştirdikleri tutum/davranışları üzerindeki olumsuz etkileri üzerinde durulmaktadır. Söz konusu bu durum özellikle hizmet odaklı turizm işletmelerinde de sektörün/işletmelerin taşıdığı özelliklerden dolayı kendini gösterebilmekte ve işletme için uzun vadede olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Söz konusu bu olumsuz etkiler, özellikle çalışanların yöneticilerine duydukları güven düzeylerinde de önemli ölçüde olumsuz etkiler meydana getirecektir. Bu durum ise, çalışanların geliştirdikleri işi ve örgütlerini benimsemelerine olumsuz etki edecek ve bütün olarak işletme verimliliğini de etkileyecektir. Bu kapsamda özellikle bu konu ile ilgili sorunların olup olmadığı noktasındaki mevcut durumun araştırılması ve farkındalık sağlamaya dönük uygulamalar önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı, örgütlerde önemli bir sorun grubunu oluşturan nepotizmin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada, nepotizmin; yöneticiye duyulan güvene etkisi kapsamında konuyla ilgili kuramsal temeller çerçevesindeki bilgilere yer verilerek, araştırma hipotezi geliştirilmiş ve Türkiye'nin önemli turizm destinasyonlarından biri olan Afyonkarahisar merkezde faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işgörenleri üzerinde gerçekleştirilen bir anket çalışması bulgularına yer verilerek, sonuçlar araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanarak, konuya yönelik ilgili taraflara önerilerde bulunulmuştur. Bu çerçevede çalışmaya ilişkin geliştirilen hipotez şu şekildedir:

Hipotez: Otel işletmeleri işgörenlerinin nepotizm algılarının, yöneticilerine duydukları güven üzerinde negatif etkisi vardır.

Yukarıda belirtilen temel hipotez çerçevesinde çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Otel işletmeleri işgörenlerinin nepotizm algıları nedir?
- Otel işletmeleri işgörenlerinin yöneticilerine duydukları güven düzeyleri nedir?
- Nepotizmin yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? Varsa hangi düzeydedir?

Yukarıdaki temel hipotez ve araştırma problemi doğrultusunda elde edilecek bulgular araştırmanın konusu itibari ile oldukça önemli görülmekte olup, literatüre katkısının yanı sıra, ilgili kurum-kuruluş ve yöneticilere önemli veri kaynağı sağlayacağı öngörülmektedir.

YÖNTEM

Bu araştırmanın evreni, Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinden oluşmaktadır. Araştırmada, Afyonkarahisar'daki otel işletmeleri işgörenlerinin seçilmesinin nedeni; Afyonkarahisar ilinin termal oteller bakımından profesyonel işletmelere sahip olması ve kendi faaliyet alanları için Türkiye'nin en önemli destinasyonu olması, bu çerçevede sayı bakımından en fazla düzeyde beş yıldızlı termal otel işletmelerini bünyesinde bulundurmasından kaynaklanmaktadır. Öte taraftan nepotizm uygulamalarının daha çok aile grubuna ait işletmelerde ortaya çıkmasından dolayı, söz konusu otellerin sahiplik yapısı bakımından bir aileye/aile grubuna ait olan işletmeler araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Araştırmada, zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Bu çerçevede Afyonkarahisar'da beş yıldızlı 7 otel işletmesinden örneklem seçilmiş olup, örneklem seçiminde işletmelerdeki departman farklılıkları dikkate alınarak tabakalı örnekleme yöntemine göre seçim yapılmıştır. Bu doğrultuda, çalışmada, örnekleme oluşturan birimlerin (işgörenlerin) seçilmesinde, Özdamar (2001) ve Ural ve Kılıç, İ. (2006) tarafından nicel araştırmalar için önerilen; örnekleme hacmi hesaplama formülünden ($n = s^2 \cdot Z^2 / d^2$) yararlanılmıştır. Buna göre, standart sapma (s) değeri 1, 0,05 anlamlılık düzeyine karşılık $Z_{\alpha} = 1,96$ ve örneklem hatasını ifade eden etki büyüklüğü (d) 0,1

alınmış olup, örneklem büyüklüğü 384 olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda, eksik, hatalı ve geriye dönmeyecek anketlerin olabileceği dikkate alınarak 450 anket dağıtılmış ve 417'si değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. İlgili anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların bazı bireysel özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, departman, çalışma süresi) yer verilmiş olup, ikinci bölümde nepotizm, üçüncü bölümde ise yöneticiye duyulan güven ölçeği yer almaktadır. Araştırmada, 14 maddeden oluşan nepotizm ölçeği için Ford ve McLaughlin (1985) tarafından konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmadan ve Abdalla vd., (1998) tarafından oluşturulan ölçeğin Türkiye'deki uygulamasını gerçekleştiren Asunakutlu ve Avcı (2010)'nın geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını da yapmak suretiyle kullandıkları "nepotizm ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan beş yıldızlı termal otel işgörenlerinin, yöneticilerine duydukları güveni belirlemek üzere anketin üçüncü bölümünü oluşturan yöneticiye duyulan güven ölçeği için daha önce konuyla ilgili çalışmalarda da kullanılan, geçerlik ve güvenilirliği test edilen, Börü, İslamoğlu ve Birsal (2007) tarafından geliştirilen 40 maddelik "yöneticiye duyulan güven ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler için beşli Likert (1932) tipi derecelendirme kullanılmıştır.

Araştırmada anket tekniği ile elde edilen veriler, istatistik paket programı ile analiz edilmiş olup, bireysel özellikler frekans yüzde dağılımlarıyla sunulmuştur. Bununla birlikte işgörenlerin nepotizm algıları ve yöneticiye duyulan güven düzeyleri için betimsel istatistiksel yöntemlerinden frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Diğer taraftan, çalışmada nepotizmin yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığı Pearson korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Ayrıca, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin iç tutarlılık katsayıları için Cronbah's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre Cronbah's Alpha katsayıları; nepotizm ölçeği için $\alpha=0,842$ ve yöneticiye duyulan güven ölçeği için $\alpha=0,857$ olarak hesaplanmıştır.

BULGULAR

Araştırmaya katılan 417 işgörenin; %59,2'sini erkek işgören grubu oluştururken, %40,8'ini kadın işgören grubu oluşturmaktadır. Farklı yaş gruplarında olan katılımcıların, en fazla katılımı %34,5 ile 27-30 yaş arasında olan katılımcı grubu oluştururken, en az katılım ise %6,2 ile en genç yaş grubu olan 18-22 yaş arasındaki ve %6,7 ile 35 yaş ve üzerindeki katılımcı grubu oluşturmaktadır. Diğer yaş grupları incelendiğinde, %29,5 oranında 23-26 yaş arasında olan ve %23,0 oranında ise 31-34 yaş arasında olan katılımcılar olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların %56,6'sının bekâr olduğu ve %43,4'ünün ise evli olup, bölümler bazında dağılımda otel işletmelerinde en fazla işgörene sahip olan bölümler F&B (yiyecek ve içecek bölümü "-mutfak, bar ve restoranı kapsamaktadır-) bölümü ile kat hizmetleri bölümüdür. Bu doğrultuda, katılımcıların %46,0'sı yiyecek-içecek bölümünde, %30,0'u ise kat hizmetlerinde çalışmaktadır. Katılımcıların, %15,8'i önbüroda ve %8,2'i ise insan kaynakları, SPA ve güzellik merkezleri, satış-pazarlama, halkla ilişkiler, güvenlik gibi bölümleri kapsayan diğer bölümlerde çalışmaktadır. Katılımcıların otel işletmelerindeki çalışma sürelerine ilişkin dağılımda en fazla katılımı %32,9 ile 3-5 yıl arası çalışanlar oluştururken, en az katılımı ise %10,8 ile en fazla deneyime sahip olan 12 yıl ve üzerinde çalışan işgören grubu oluşturmaktadır. Diğer katılımcıların çalışma süreleri sırasıyla incelendiğinde, %28,8 ile 6-8 yıl arası çalışanlar, %14,4 ile 0-2 yıl arası çalışanlar ve %13,2 ile 9-11 yıl arası çalışanlar olduğu anlaşılmıştır. Genel bir değerlendirme yapıldığında, araştırma dâhilindeki otellerde çalışan işgörenlerin yarısından fazlası (%52,8) en az 5 yıllık bir deneyime sahiptir.

Araştırma kapsamında incelenen otel işletmeleri işgörenlerinin nepotizm algılarını belirlemek amacıyla kullanılan nepotizm ölçeğindeki her bir ifadeye ilişkin katılımcıların verdikleri yanıtların; yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile genel aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri detaylı olarak Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1'e göre, nepotizm ölçeğinde, $\bar{x}=3,34$ ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan ifade "bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir" ifadesidir. İlgili ifadeye ilişkin, katılımcıların %29,5'i "tamamen katılıyorum", %21,8'i "çok katılıyorum", %17,5'i "orta düzeyde katılıyorum" seçeneklerini işaretleyerek nispeten daha olumlu görüş bildirirken; %15,1'i "az katılıyorum" ve %16,1'i ise "hiç katılmıyorum" seçeneklerini işaretleyerek yönetim kadrosunda yer alan yöneticilerin referansının çok önemli olmadığını belirtmiştir. Örgüt içinde yöneticilerin tanıdık kayırmasıyla ilgili olan "bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem" ifadesine

verilen yanıtların aritmetik ortalaması $\bar{x}=2,89$ olarak hesaplanmıştır. İlgili ifade için katılımcıların %22,8'i "hiç katılmıyorum", %20,6'sı "az katılıyorum", %21,1'i "orta düzeyde katılıyorum", %15,8'i "çok katılıyorum" ve %19,7'si ise "tamamen katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla, katılımcıların yarısından fazlası (%56,6), orta derece ve üzerinde katılım göstererek, ne kadar başarılı olunursa olunsun, yöneticilerinin tanıdıklarından daha fazla yükselinemeyeceği algısına sahip oldukları belirtilebilir.

Tablo 1. Nepotizm Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

| No | Maddeler | Katılım Düzeyi | | | | | \bar{X} | SS |
|------------------------------|---|----------------|------|------|------|------|-------------|-------------|
| | | Hiç | Az | Orta | Çok | Tam | | |
| | | % | % | % | % | % | | |
| 1 | Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır. | 29,5 | 13,9 | 23,7 | 13,7 | 19,2 | 2,79 | 1,48 |
| 2 | Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem | 22,8 | 20,6 | 21,1 | 15,8 | 19,7 | 2,89 | 1,43 |
| 3 | Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır. | 26,4 | 18,9 | 24,7 | 15,1 | 14,9 | 2,73 | 1,39 |
| 4 | Bu işletmede, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum | 20,1 | 23,3 | 24,0 | 18,0 | 14,6 | 2,84 | 1,33 |
| 5 | Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır. | 23,0 | 18,7 | 26,4 | 17,5 | 14,4 | 2,82 | 1,35 |
| 6 | Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir | 19,7 | 20,1 | 26,4 | 20,9 | 12,9 | 2,87 | 1,30 |
| 7 | Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır | 20,1 | 19,4 | 27,1 | 18,7 | 14,6 | 2,88 | 1,33 |
| 8 | Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını isten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum | 21,1 | 22,1 | 23,0 | 18,0 | 15,8 | 2,85 | 1,36 |
| 9 | Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim. | 37,9 | 25,2 | 18,9 | 10,3 | 7,7 | 2,25 | 1,27 |
| 10 | Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır | 21,4 | 21,4 | 24,0 | 20,0 | 13,2 | 2,82 | 1,33 |
| 11 | Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir | 29,7 | 25,2 | 19,9 | 12,9 | 12,2 | 2,53 | 1,36 |
| 12 | Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir | 26,1 | 22,5 | 19,7 | 16,1 | 15,6 | 2,72 | 1,41 |
| 13 | Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar | 24,9 | 16,3 | 25,2 | 19,2 | 14,4 | 2,82 | 1,38 |
| 14 | Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir | 16,1 | 15,1 | 17,5 | 21,8 | 29,5 | 3,34 | 1,44 |
| Genel Nepotizm Ölçeği | | | | | | | 2,80 | 1,03 |

Tablo 1 incelendiğinde, alt ve orta kademe yöneticilerin kişileri kayırmasıyla ilgili olan "bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır" ifadesi $\bar{x}=2,88$ ile bir diğer yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan ifadedir. Bu ifadeye verilen yanıtlara göre katılımcıların %20,1'i hiç katılmadığını belirterek yöneticilerin herkese eşit ve adil davrandığını, %19,4'ü az düzeyde katıldığını belirterek zaman zaman bu tür olayların olabileceğini işaret etmişlerdir. Diğer yanıtlar incelendiğinde, %27,1 oranında katılımcının orta düzeyde, %18,7 oranında katılımcının çok ve %14,6 oranında katılımcının tamamen katılım sağladığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, araştırma kapsamında incelenen 417 işgörenin %60,4'ü çalıştıkları işletmedeki alt ve orta kademe yöneticilerin çalışanlar arasında kayırmacılık yaparak eşit ve adil davranılmadığı yönünde görüş bildirmiştir.

Nepotizm ölçeğinde katılımcıların en az düzeyde katılım sağladığı ve aritmetik ortalaması $\bar{x}=2,25$ olarak hesaplanmış olan ifade "bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim" ifadesidir. İşgörenlerin neredeyse yarısına tekabül eden %37,9'u bu ifadeye hiç katılmadığını belirterek, yöneticilerin tanıdığı olan diğer işgörenlerden hiç çekinmediğini ifade etmiştir. %25,2 oranında katılımcı bu ifadeye az katıldığını, %18,9'u orta düzeye katıldığını, %10,3'ü çok katıldığını ve %7,7'si ise tamamen katıldığı yönünde görüş bildirmiştir. Söz konusu ifadeye 4 ve 5 puan veren %18,0 oranında katılımcının, yöneticilerin tanıdıklarından çekinmesinin sebebi, bu işgörenlerin yapılan hataları ve/veya konuşulanları yöneticiye iletebilecekleri kaygısından olabilir. Düşük aritmetik ortalamaya sahip olan bir diğer ifade $\bar{x}=2,53$ ile "bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir" ifadesidir. Katılımcıların %29,7'si bu ifadeye hiç katılmadığını, %25,2'si az düzeyde katıldığını, %19,9'u orta düzeyde katıldığını, %12,9'u çok katıldığını ve %12,2'si ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Örgütlerdeki yetki devriyle ilgili olan bu ifadeye verilen yanıtlardan, yetki devrinin öncelikle tanıdıklara yapıldığıyla ilgili katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%54,9) olumsuz fikir beyan etmiştir. Ölçekte dikkat çeken ve yine nispeten düşük aritmetik ortalamaya ($\bar{x}=2,72$) sahip olan diğer bir ifade ise "bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir" ifadesi Türkiye'de halk arasında çokça kullanılan "dayının olması, tanıdığın olması" gibi ifadelerle benzerlik göstermektedir. Söz konusu ifadeye işgörenlerin %26,1'i çalıştığı işletmenin eleman alımında tanıdıklarına hiç öncelik vermediğini ifade etmişlerdir. Benzer bir şekilde katılımcıların %22,5'i bu ifadeye az katıldığını, %19,7'si orta düzeyde katıldığını belirtirken, %16,1'i çok katıldığını ve %15,6'sı ise tamamen katıldığını ifade ederek çalıştıkları işletmenin eleman alımlarında tanıdıklara öncelik verildiğini belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında incelenen otel işletmeleri işgörenlerinin genel olarak nepotizm algıları orta düzeye yakın bir değerde ($\bar{x}=2,80$) olduğu tespit edilmiştir. Her ne kadar düşük gibi görünse de nepotizm algısı örgütler için önemli bir sorun niteliği taşıdığından, bu değerın önemle üzerinde durulması gereken bir değer olduğunu belirtmek mümkündür.

Araştırmanın evrenini oluşturan Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven düzeyini belirlemek amacıyla yöneltilen ölçekteki her bir ifadeye ilişkin katılımcı cevaplarının; yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile genel aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2'ye göre yöneticiye duyulan güven ölçeğinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan ifade $\bar{x}=3,49$ ile "yöneticim, sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir" ifadesidir. Katılımcıların %24,5'i bu ifadeye tamamen katıldığını, %24,5'i de çok katıldığını belirtmiş ve toplamda %49,0 oranında katılımcı yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmede başarılı oldukları yönünde olumlu görüş bildirmiştir. Katılımcıların %33,3'ü bu ifadeye orta derecede katıldığını belirtirken; %11,5'i az düzeyde katıldığını ve %6,2'si ise hiç katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 2. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

| No | Maddeler | Katılım Düzeyi | | | | | \bar{X} | SS |
|--|---|----------------|------|------|------|------|-------------|-------------|
| | | Hiç | Az | Orta | Çok | Tam | | |
| | | % | % | % | % | % | | |
| 1 | Özel yaşantısını iş yaşamından ayırabilir. | 12,5 | 13,4 | 30,0 | 14,4 | 29,7 | 3,35 | 1,36 |
| 2 | Çalışanların kurum için önemli olduklarını hissettirebilir. | 19,4 | 14,9 | 26,1 | 18,0 | 21,6 | 3,07 | 1,40 |
| 3 | Teknik açıdan donanımlıdır. | 8,6 | 12,5 | 37,6 | 21,6 | 19,7 | 3,31 | 1,17 |
| 4 | Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir. | 6,2 | 11,5 | 33,3 | 24,5 | 24,5 | 3,49 | 1,16 |
| 5 | İyi eğitim almıştır. | 7,0 | 10,6 | 34,5 | 23,7 | 24,2 | 3,48 | 1,17 |
| 6 | Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir. | 12,2 | 21,3 | 30,5 | 19,4 | 16,5 | 3,07 | 1,25 |
| 7 | Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar. | 19,7 | 18,9 | 31,7 | 16,8 | 12,9 | 2,84 | 1,28 |
| 8 | Adildir. | 20,9 | 13,7 | 31,9 | 17,3 | 16,3 | 2,94 | 1,34 |
| 9 | Karar alırken çalışanların görüşlerini alır. | 20,1 | 18,2 | 30,7 | 16,8 | 14,1 | 2,87 | 1,31 |
| 10 | İyi bir dinleyicidir. | 16,1 | 18,0 | 28,8 | 17,7 | 19,4 | 3,06 | 1,33 |
| 11 | Çalışanlarla ilişkilerinde dürüstlükten yanadır. | 14,9 | 15,8 | 27,3 | 21,6 | 20,4 | 3,17 | 1,33 |
| 12 | Samimidir. | 14,4 | 16,5 | 30,9 | 20,4 | 17,7 | 3,11 | 1,28 |
| 13 | Birlikte alınan kararlara uyar. | 12,2 | 18,7 | 29,7 | 22,3 | 17,0 | 3,13 | 1,25 |
| 14 | Hem saygılı hem de samimi davranır. | 13,2 | 19,4 | 26,9 | 23,7 | 16,8 | 3,12 | 1,27 |
| 15 | Anlayışlıdır. | 12,9 | 15,3 | 31,4 | 25,2 | 15,1 | 3,14 | 1,23 |
| 16 | Çalışanları her konuda destekler. | 16,8 | 16,8 | 29,7 | 18,5 | 18,2 | 3,05 | 1,32 |
| 17 | Kendisine güvenir. | 9,4 | 12,9 | 29,7 | 21,3 | 26,6 | 3,43 | 1,27 |
| 18 | Kendisiyle barışıktır. | 8,4 | 12,9 | 33,6 | 21,8 | 23,3 | 3,39 | 1,21 |
| 19 | İnsana değer verir. | 12,2 | 15,3 | 33,6 | 20,9 | 18,0 | 3,17 | 1,24 |
| 20 | Bilgi ve tecrübelerini paylaşır. | 14,1 | 15,8 | 29,5 | 22,3 | 18,2 | 3,15 | 1,29 |
| 21 | Bilgi saklamaz. | 14,4 | 15,1 | 33,1 | 19,4 | 18,0 | 3,12 | 1,28 |
| 22 | Çalışanların fikirlerine değer verir. | 18,0 | 17,3 | 29,7 | 18,9 | 16,1 | 2,98 | 1,31 |
| 23 | Yapılan işi takdir eder. | 16,5 | 18,9 | 26,1 | 22,3 | 16,1 | 3,02 | 1,31 |
| 24 | Bazı ortamlarda çalışanların yaptığı işi öne çıkarır. | 16,1 | 19,2 | 30,9 | 19,9 | 13,9 | 2,96 | 1,26 |
| 25 | Sıcakkanlıdır. | 14,4 | 16,3 | 31,4 | 21,6 | 16,3 | 3,09 | 1,27 |
| 26 | Deneyimlidir. | 10,3 | 16,8 | 29,0 | 24,2 | 19,7 | 3,26 | 1,24 |
| 27 | Güven telkin eder. | 13,7 | 18,5 | 29,0 | 21,3 | 17,5 | 3,11 | 1,28 |
| 28 | Takım çalışmasına uygundur. | 13,4 | 19,4 | 32,6 | 19,2 | 15,3 | 3,04 | 1,24 |
| 29 | Çalışanların insiyatif kullanmasına imkân tanır. | 18,9 | 20,6 | 30,7 | 17,3 | 12,5 | 2,84 | 1,27 |
| 30 | Çalışanlarına geri bildirim verir. | 14,9 | 16,5 | 34,3 | 23,3 | 11,0 | 2,99 | 1,20 |
| 31 | İletişime açıktır. | 12,9 | 13,2 | 31,4 | 24,9 | 17,5 | 3,21 | 1,25 |
| 32 | Pozitifdir. | 13,4 | 12,9 | 31,7 | 22,3 | 19,7 | 3,22 | 1,28 |
| 33 | Yaratıcıdır. | 14,1 | 18,9 | 29,0 | 20,1 | 17,7 | 3,08 | 1,29 |
| 34 | Koruyucudur. | 16,3 | 21,3 | 24,7 | 21,6 | 16,1 | 3,00 | 1,31 |
| 35 | Huzur verir. | 17,3 | 20,4 | 27,3 | 19,2 | 15,8 | 2,96 | 1,31 |
| 36 | Çalışanlarını korur. | 18,9 | 15,6 | 29,3 | 18,2 | 18,0 | 3,01 | 1,35 |
| 37 | Prensiplerine bağlıdır. | 15,1 | 15,8 | 28,1 | 23,5 | 17,5 | 3,12 | 1,30 |
| 38 | Çalışanların birbirleri ile iyi geçinmeleri hususunda çaba sarf eder. | 15,8 | 15,3 | 27,8 | 19,7 | 21,3 | 3,15 | 1,35 |
| 39 | Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz. | 17,5 | 14,6 | 27,8 | 19,7 | 20,4 | 3,11 | 1,36 |
| 40 | Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz. | 19,4 | 12,5 | 26,6 | 15,8 | 25,7 | 3,16 | 1,44 |
| Genel Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği | | | | | | | 3,12 | 0,98 |

Güven ölçeğinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan bir diğer ifade ise, $\bar{x}=3,48$ aritmetik ortalamayla "yöneticim, iyi eğitim almıştır" ifadesidir. Söz konusu ifadeye katılımcıların %24,2'si tamamen, %23,7'si çok katıldığı belirterek yöneticilerinin iyi eğitim almış olduğu konusunda yüksek düzeyde güven duymaktadır.

Katılımcıların %34,5'i bu ifadeye "orta derecede katılıyorum", %10,6'sı "az katılıyorum" ve %7,0'si ise "hiç katılmıyorum" yanıtlarını vermiştir. Yöneticinin özgüveniyle ilgili çalışanların algısını belirlemek amacıyla yöneltilen "yöneticim, kendisine güvenir" ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalaması ise $\bar{x}=3,43$ olarak hesaplanmış ve orta düzeyin üzerinde en yüksek katılım sağlanan ifadelerden birisi olduğu tespit edilmiştir. Başarılı bir örgüt için, özgüven her durumda bütün yöneticilerde bulunması gereken bir özelliktir. Katılımcıların %26,6'sı yöneticilerinin kendisine güvendiği konusuna tamamen katıldığını, %21,3'ü çok katıldığını ve %29,7'si orta düzeyde katıldığını ifade etmiştir. Katılımcıların %9,4'ü bu ifadeye hiç katılmadığını belirtirken, %12,9'u ise az düzeyde katıldığını belirterek yöneticilerinin özgüven konusunda birtakım eksiklik yaşadığı yönünde görüş bildirdiği söylenebilir.

Güven ölçeğindeki ifadelerden en az aritmetik ortalamaya sahip olan iki ifadeden ilki, ölçeğin yedinci ifadesi olan "yöneticim, çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar" ifadesidir. $\bar{x}=2,84$ aritmetik ortalamaya sahip olan bu ifadeye katılımcıların %19,7'si hiç katılmadığını, %18,9'u az katıldığını, %31,7'si orta düzeyde katıldığını, %16,8'i çok katıldığını ve %12,9'u ise tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeye verilen yanıtlar ve aritmetik ortalamaya göre, yöneticiler tarafından çalışanların rahat hissetmelerini sağlama konusu, katılımcıların yöneticilerine karşı en az düzeyde güven duyduğu iki konudan birisidir.

Ölçeğin yirmi dokuzuncu ifadesi olan ve çalışanların inisiyatif kullanmasına imkân vermesiyle ilgili olan "yöneticim, çalışanların inisiyatif kullanmasına imkân tanır" ifadesi de $\bar{x}=2,84$ ile en düşük aritmetik ortalamaya sahip olan iki ifadeden bir diğeridir. Özellikle otel işletmeleri açısından ele alındığında, hizmeti sunan işgörenleri, sürekli tüketicilerle yüz-yüze olmasından dolayı doğabilecek aksiliklerde gerektiğinde inisiyatif kullanarak duruma müdahale edebilme şansına sahip olmalıdır. Ancak bu ifadeye verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların %18,9'u yöneticilerinin çalışanlara hiçbir şekilde inisiyatif kullanma imkânı tanımadığını belirtirken, %20,6'sı bu ifadeye az katıldığını belirtmiştir. Katılımcıların %30,7'si orta derecede katıldığını, %17,3'ü çok katıldığını ve %12,5'i ise tamamen katıldığını belirterek, inisiyatif kullanma imkanına sahip olduklarını ifade etmiştir. Örgütlerde işgörenlerin kararlara katılımıyla ilgili olan ve $\bar{x}=2,87$ ile düşük aritmetik ortalamaya sahip olan ifadelerden bir diğeri "yöneticim, karar alırken çalışanların görüşlerini alır" ifadesidir. Katılımcıların %20,1'i alından kararlarda hiç görüşlerinin alınmadığını belirtirken; %14,1'i kararlarda kendilerinin de sürekli görüşlerinin alındığını belirtmiştir. Ayrıca bu ifadeye, %16,8 oranında katılımcı çok katıldığını, %30,7 oranında katılımcı orta düzeyde katıldığını ve %18,2 oranında katılımcı ise az katıldığını ifade etmiştir.

Ölçekte dikkat çeken ve aritmetik ortalaması orta düzeyin biraz altında ($\bar{x}=2,9$) olarak hesaplanan ifade, "yöneticim, bazı ortamlarda çalışanların yaptığı işi öne çıkarır" ifadesidir. Bu ifadeye göre, işgörenin motive edilmesi ve onurlandırılması açısından, yaptıkları işlerin bazı ortamlarda yöneticileri tarafından öne çıkarılması ve övülmesi çalışanların verimliliğini artıracak nitelikte davranışlardır. Katılımcıların %16,1'i bu ifadeye hiç katılmadığını, %19,2'si az katıldığını, %30,9'u orta düzeyde katıldığını, %19,9'u çok katıldığını ve %13,9'u ise tamamen katıldığını ifade etmiştir. Yöneticiye güven ölçeğinin otuz beşinci ifadesini oluşturan "yöneticim huzur verir" ifadesinin aritmetik ortalaması da ($\bar{x}=2,96$) aynı şekilde orta düzeye yakın bir değerde bulunmuştur. İşgörenlerin algısında yöneticilerinin huzur veren bir kişilik olup olmadığını belirlemek amacıyla yöneltilen bu ifadeye, katılımcıların %17,3'ü "hiç katılmıyorum", %20,4'ü "az katılıyorum", %27,3'ü "orta düzeyde katılıyorum", %19,2'si "çok katılıyorum" ve %15,8'i ise "tamamen katılıyorum" yanıtını vermiştir. Bu oranlardan çıkan sonuca göre, işgörenlerin belirli bir kısmı (%37,7) yöneticilerini çok fazla huzur veren bir kişilik olmadığı yönündedir.

Aritmetik ortalaması $\bar{x}=2,98$ ile orta düzeye yakın bir oranda ve yine nispeten düşük olarak hesaplanmış olan bir diğere ifade "yöneticim, çalışanların fikirlerine değer verir" ifadesidir. Örgütlerde çalışanların fikirlerine değer verilmesi, farklı fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlar. Otel işletmeleri açısından ele alınacak olursa, işgörenlerin doğrudan iş sahasında olduğu ve eksiklikleri veya olumsuzlukları doğrudan gördüğü unutulmamalıdır. Dolayısıyla işgörenlerin fikirleri örgütün sağlığı açısından önemlidir. Araştırma kapsamında incelenen işgörenlerin %18,0'i yöneticileri tarafından fikirlerine hiç değer verilmediğini, %17,3'ü az değer verildiğini, %29,7'si orta düzeyde değer verildiğini, %18,9'u çok değer verildiğini ve %16,1'i ise tamamen değer verildiğini ifade etmiştir. Örgütlerde yapılan işlerle ilgili düşüncelerini ve izlenimlerini paylaşma olarak adlandırılan ve geri bilgi akışı olarak nitelendirilen geribildirim (feedback) ile ilgili olan "yöneticim, çalışanlarına geri bildirim verir" ifadesinin aritmetik ortalaması ise $\bar{x}=2,99$ olarak hesaplanmıştır. Araştırma

kapsamında incelenen işgörenlerin %14,9'u yöneticilerinin hiç geribildirim yapmadığını, %16,5'i bu ifadeye az katılarak çok nadir geribildirim yaptığını, %34,3'ü orta derecede katılarak bazen geribildirim yaptığını, %23,3'ü çok katılarak çoğunlukla geribildirim yaptığını ve %11,0'i ise tamamen katıldığını belirterek yöneticilerinin her zaman geri bildirim yaptığını ifade etmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yöneticilerine orta düzeyin biraz üzerinde ($\bar{x}=3,12$) güven duyduğu yorumu yapılabilir.

İşgörenlerin nepotizm algıları ve yöneticiye duydukları güven arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış olup, sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur. Yapılan korelasyon analizinin sonuçlarına göre, işgörenlerin nepotizm algıları ile yöneticiye duydukları güven arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($p<0,01$). Tablo 3'te yer alan değerlere göre, işgörenlerin nepotizm algısı ile yöneticiye duyulan güven arasında negatif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki ($r=-0,658$) olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin nepotizm algısı arttıkça yöneticilerine duydukları güven azalmaktadır.

Tablo 3. Nepotizm Ve Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki Korelasyon

| Ölçekler | Nepotizm | Yöneticiye Duyulan Güven |
|--------------------------|----------|--------------------------|
| Nepotizm | r | -0,658 |
| | p | 0,000** |
| Yöneticiye Duyulan Güven | r | -0,658 |
| | p | 0,000** |

** $p<0,01$

Araştırmanın asıl konusunu oluşturan Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin nepotizm algıları ile yöneticiye duydukları güven arasındaki etkinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizinden yararlanılmış olup yapılan basit doğrusal regresyon analizinin sonuçları Tablo 4'te detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 4. Nepotizmin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

| Katsayı | β_j | SH | t | P | Anlamlılık |
|----------|-----------|-------|---------|--------|------------|
| Sabit | 4,875 | 0,113 | 43,074 | 0,000* | F=316,313; |
| Nepotizm | -0,645 | 0,036 | -17,785 | 0,000* | p=0,000* |

* $p<0,01$; $R^2=0,433$

Tablo 4'teki sonuçlara göre, işgörenlerin nepotizm algısı ile yöneticiye duydukları güven arasındaki ilişki istatistiki açıdan anlamlı ($F=316,313$; $p=0,000$) bulunmuştur ($p<0,01$). Analizdeki determinasyon (belirlilik) katsayısı olan $R^2=\%43,3$ değeri, modelin açıklanma oranının $\%43,3$ olduğunu göstermektedir. Daha açık bir ifadeyle, otel işletmeleri işgörenlerinin nepotizm algı düzeyleri, yöneticiye duydukları güven düzeyindeki değişimin $\%43,3$ 'ünü açıklamaktadır. Analiz sonucunda elde edilen bu değerler doğrultusunda, değişkenler arasındaki ilişki/etkinin matematiksel bir formül olarak açıklanmasına yönelik basit doğrusal regresyon modeli şu şekilde gösterilebilir: $YDG = 4,875 - 0,645.N + \epsilon$

Modele göre, işletmelerinde çalışan işgörenlerin nepotizm algısındaki 1 (bir) birimlik artış, yöneticiye duydukları güvenlerde -0,645 birimlik azalışa neden olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin nepotizm algısı arttıkça, yöneticiye olan güven düzeyleri azalmaktadır. Basit doğrusal regresyon analizinden elde edilen bulgular, işgörenlerin nepotizm algıları ve yöneticiye duyulan güven düzeyleri arasında istatistiksel olarak

anlamli ilişkiler olduğunu ve nepotizm algısının yöneticiye olan güveni olumsuz (negatif) yönde etkilediğini göstermektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın amacı ve konusuna uygun olarak geliştirilmiş olan “*otel işletmeleri işğörenlerinin nepotizm algularının yöneticilerine duydukları güven üzerinde negatif etkisi vardır*” hipotezini destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Yani, işğörenlerin yöneticilerine duydukları güven düzeyleri arttıkça, nepotizm algıları düşmektedir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, Afyonkarahisar İlinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işğörenlerin nepotizm algıları ile yöneticiye duydukları güven arasındaki ilişki ve etki araştırılmıştır. Araştırma kapsamında yedi adet beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan 170’i kadın ve 247’si erkek olmak üzere toplamda 417 işğören üzerinde anket tekniği uygulanarak veri toplanmıştır. Toplanan verilerin analizi sonucunda, otel işletmelerinde çalışan işğörenlerin genel nepotizm algısı orta değere yakın bir değerde ($\bar{x}=2,80$) bulunurken; yöneticiye duydukları güven düzeyi ise orta değerin biraz üstünde bir değerde ($\bar{x}=3,12$) bulunmuştur. Bu sonuçlar, otel işletmelerinde yöneticiler tarafından ilgili konuların üzerinde önemle durulması gerektiğini göstermektedir.

Nepotizm ölçeğine verilen yanıtların analizine göre, işğörenlerin en fazla ($\bar{x}=3,34$) katılım gösterdiği konu; çalıştıkları işletmeye eleman alımlarında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referans olmasının oldukça önemli olduğudur. Çok çalışsalar ve başarılı olsalar bile, yöneticilerinin tanıdıkları olan işğörenlerin önüne geçemeyeceklerini kabullenmiş olan işğörenlerin grup ortalamaları da ($\bar{x}=2,89$) göz ardı edilemeyecek düzeydedir. Bu kabullenme şekli, zamanla işğörenlerin örgüte olan bağlılığını, tatmin düzeyini, örgüt içindeki güven düzeylerini ve doğal olarak dolaylı veya doğrudan performanslarının düşmesine sebebiyet verebilecektir. İşğörenlerin alt ve orta kademedeki yöneticilerinin tanıdıkları olan diğer işğörelere daha ılımlı davrandığı algısı da katılımcıların yüksek düzeyde ($\bar{x}=2,88$) nepotizm algısına sahip olduğunu gösteren bir diğer konudur. Ulaşılan bu sonuç ile Arslaner vd., (2014)’nin nepotizm uygulamalarında yeteneksiz kişilerin istihdam edilmesi, tanıdıklara daha farklı yaklaşıması, haksız terfi sistemi gibi uygulamaların işğörenler üzerinde olumsuz etki yaparak, adalet algı düzeylerinin azalabileceğini belirtmesi paralellik göstermektedir. Nepotizm ölçeğinde yer alan ifadelere verilen yanıtların aritmetik ortalamalarına göre, işğörenlerin en düşük düzeyde hesaplanan ($\bar{x}=2,25$) nepotizm algısı ise işletme içinde yöneticilerin tanıdığı olan işğörenlerden çekinmedikleri konusudur. Nepotizm uygulamaları işğörenler arasında olumsuz etkiler yaratarak, ciddi boyutlarda motivasyon eksikliği, yabancılaşma ve örgütsel bağlılığın azalması (Günel, 2005; Develi, 2008; Büte, 2011a; Karahan ve Yılmaz, 2014; Pelit vd., 2015), düşük adalet algısı (Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Arslaner vd., 2014), düşük iş tatmini, iş stresinin artması ve işten ayrılma niyetinin artması (Araşlı ve Tümer, 2008; Asunakutlu ve Avcı, 2010; Büte, 2011b) gibi olumsuz örgütsel sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bakımdan bu konuda işletme yöneticileri tüm faaliyetlerindeki uygulamalarında bu hususu göz önüne alarak, zaman zaman çalışanlarının bu algılarını kontrol etmeleri ve sorun varsa bunlara neden olan hususların ortadan kaldırılmasına yönelik tedbirlerin alınması noktasında çaba göstermelidirler.

İşğörenlerin yöneticilerine duyduğu güven düzeyini belirlemek amacıyla kullanılan güven ölçeğindeki ifadelere verilen yanıtlara göre, katılımcıların yöneticilerine en az düzeyde ($\bar{x}=2,84$) güven duyduğu konular; yöneticilerinin çalışanlara inisiyatif kullanmasına imkân tanınması ve çalışanların kendisini rahat hissetmesini sağlaması konularıdır. Oysa işletmelerde, işğörenlerin rahat çalışabileceği ve rahat çalışmayı engelleyecek her türlü etkiyi ortadan kaldırarak ihtiyaçlara uygun fiziksel ortamın sağlanması, örgütsel güveni (Develioğlu ve Çimen, 2012) dolayısıyla yöneticiye olan güveni artıracak olan çabalarıdır. İşğörenlerin güven düzeyinin düşük olarak hesaplandığı ($\bar{x}=2,87$) bir diğer önemli konu, yöneticilerin karar alırken işğörenlerin görüşlerini almamasıyla ilgilidir. Diğer taraftan, işğörenler örgütsel karar ve uygulamalardan haberdar olmadığında, bilginin kendilerinden gizlendiğini düşünmekte ve bu durumda yöneticiye olan güven düzeyleri zedelenmektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008). En önemli yönetici davranışı olan yöneticilerin adil olması konusunda da işğörenlerin güven düzeyinin orta düzeyin altında olduğu ($\bar{x}=2,94$) tespit edilmiştir. Faaliyet türü ne olursa olsun, her işletmede işğörenlerin yöneticilerine duyduğu güven üzerinde en fazla adalet algısının etkin olabileceği düşünülebilir. Nitekim, Ülker (2008) tarafından örgütsel adaletin yöneticiye ve örgüte duyulan güven üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmada da adaletin güven üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin çalışanların fikirlerine değeri vermesiyle ilgili olan ifadenin aritmetik ortalaması orta düzeye çok yakın bir değerde ($\bar{x}=2,98$) bulunmuş olup, üzerinde durulması gereken bir orandadır. Otel işletmelerinde tüketici grubuyla yüz-yüze ilişki kuranlar, hizmeti sunanlar ve sürekli iş sahasında olanlar işğörenler olduğu için, eksiklikleri,

olumsuzlukları vb. daha iyi gözlemleyebilmektedir. Bu sebeple yöneticiler, işgörenlerin fikirlerine değer vererek ve alınacak örgütsel kararlara katılımlarını teşvik ederek olaylara ve durumlara farklı açılardan bakma şansına sahip olabilmektedirler. İşgörenlerin yöneticilerine güven boyutunda, sorumlulukları yerine getirme ($\bar{x}=3,49$), teknik açıdan donanımlı olma ($\bar{x}=3,31$), etkin görev dağılımı yapabilme ($\bar{x}=3,07$), çalışanları destekleme ($\bar{x}=3,05$) ve yapılan işi takdir etme ($\bar{x}=3,02$) gibi yöneticilerinin yönetsel özellikleriyle ilgili olarak orta düzeyin üzerinde güven duydukları gözlenmiştir. Yöneticilerinin kendisiyle barışık olması ($\bar{x}=3,39$), pozitif olması ($\bar{x}=3,22$), iletişime açık olması ($\bar{x}=3,21$), anlayışlı olması ($\bar{x}=3,14$), samimi ve saygılı olması ($\bar{x}=3,12$) ve sıcakkanlı olması ($\bar{x}=3,09$) gibi kişisel özellikleriyle ilgili olarak işgörenlerin yöneticilerine güven düzeylerinin genel olarak orta düzeyin üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada otel işgörenlerinin nepotizm algısı ile yöneticiye duyulan güven düzeyi arasındaki ilişki/etkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinin sonucuna göre, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin nepotizm algısı ile yöneticiye duyulan güven düzeyi arasında negatif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki ($r=-0,658$) olduğu saptanmıştır. Araştırma kapsamında bağımsız değişken olarak ele alınan nepotizm algısının bağımlı değişken olan yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisinin matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik yapılmış olan regresyon analizinin sonucunda ise iki değişken arasındaki ilişki istatistiki açıdan anlamlı ($F=316,313$; $p=0,000$) bulunmuştur ($p<0,01$). Bu sonuçlara göre, işgörenlerin nepotizm algısındaki 1 (bir) birimlik artış, yöneticiye duydukları güvende $-0,645$ birimlik azalışa neden olmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, işgörenlerin nepotizm algısı arttıkça, yöneticiye olan güven düzeyleri azalmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda, araştırmanın amacı ve konusuna uygun olarak geliştirilmiş olan “*otel işletmeleri işgörenlerinin nepotizm algılarının yöneticilerine duydukları güven üzerinde negatif etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiş olmaktadır. Yani otel işgörenlerinin yöneticilerine duydukları güven düzeyleri arttıkça nepotizm algıları azalmakta/düşmektedir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, konuyla ilgili olarak gerek turizm sektöründe gerekse farklı sektörlerde yapılan diğer araştırmaların sonuçları ile bu araştırmanın sonuçları arasında benzerlik olduğu görülmektedir. Araslı vd., (2006)'nin Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde nepotizmin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmada, nepotizmin insan kaynakları yönetimi, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve ağızdan ağıza olumsuz tanıtım üzerinde önemli derecede olumsuz etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Araslı ve Tümer (2008)'in banka sektöründe gerçekleştirdiği ve farklı kayırmacılık kavramları olan nepotizm, favorizm (kayıрма, iltimas(çılık)) ve kronizm (eş-dost kayırma)'in iş stresi ile iş tatmini üzerindeki ilişkisini incelediği araştırmada, söz konusu kavramların üçünün de etkili olduğu, ancak en fazla nepotizmin olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Asunakutlu ve Avcı (2008)'nin Muğla İlinde mermercilik sektöründe faaliyet gösteren beş aile işletmesinde nepotizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmanın sonucunda, özellikle terfi ve işlem kayırmacılığının işgörenlerin iş tatmin düzeyleri üzerinde olumsuz etkileri olduğu, ancak işe alım sürecinde nepotizm algısının iş tatmin düzeylerini etkilemediği ortaya çıkmıştır. Büte (2011a)'nin kamu bankalarında kayırmacılığın çalışanlar üzerindeki etkilerini incelediği araştırmanın sonucuna göre, kayırmacılık arttıkça çalışanların iş stresi de artmakta, iş tatmini, işverene güveni ve motivasyonu ise azalmaktadır. Yine Büte (2011b)'nin Trabzon İlinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde çalışan ve bu aileye mensup olmayan 130 işgören üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, nepotizm algısının işgörenlerin iş tatminini negatif yönde; iş stresi, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyetlerini ise pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Keleş vd., (2011) tarafından kayırmacılık ve örgütsel güven ilişkisini ortaya koymak amacıyla, İstanbul'da faaliyet gösteren dokuz tekstil firmasında çalışan 240 işgören üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda da nepotizmin örgütsel güven üzerinde negatif etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Erdem vd. (2013)'nin Kütahya'da faaliyet gösteren aile işletmesi niteliğindeki dört otel işletmesinde çalışan 99 işgören üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, nepotizm algısının örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesinde farklı unvanlara sahip 272 sağlık çalışanı üzerinde Karahan ve Yılmaz (2014) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda ise nepotizmin çalışanların örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Muğla'nın farklı ilçelerinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı toplamda yirmi adet otel işletmesinde çalışan 405 işgörenin kayırmacılık algısı ile iş tatmini arasında negatif yönde ve anlamlı ilişki bulunurken; kayırmacılık algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu gözlenmiştir (Erdem ve Karataş, 2015). Pelit vd. (2015)'nin konuyla ilgili olarak Antalya ve İstanbul illerindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışmada,

nepotizm ile örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu; nepotizm ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Araslı vd., (2016)'nin K.K.T.C.'nde bulundan 3 ve 4 yıldızlı otellerde toplam 299 çalışan ile gerçekleştirdiği çalışmanın sonucunda ise, nepotizmin prosedürel adalet ve iş tatminini negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu kapsamda söz konusu bu çalışmada da gerek doğrudan, gerekse dolaylı olarak konuyla ilgili olarak gerçekleştirilen başka araştırma sonuçlarıyla paralellikler gözlenmiş olup, araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, işgören algısında hem nepotizm hem yöneticiye duyulan güvendedeki eksiklikler hakkında genel olarak turizm sektörü, otel işletmeleri ve otel işletmeleri yöneticileri için bazı öneriler geliştirilmiştir. Söz konusu bu öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Turizm sektöründe faaliyet gösteren bütün turizm işletmelerinde personel alımı liyakat sistemine göre yapılarak, akraba ve arkadaşlık ilişkileri işgören yeteneği ve becerisinin önüne geçmemeli ve alım süreci her potansiyel işgören için aynı işlemelidir.
- Her sektörde olduğu gibi, turizm sektöründe de işgörenler yüksek düzeyde tatmin sağladığı ve güven duyduğu örgütlerde daha verimli olduğu için, turizm sektöründe buna uygun örgüt ortamının oluşturulması için çaba harcanmalıdır.
- Fazla sayıda personel istihdam edildiği bilinen otel işletmelerinde, yetki devri öncelikle tanıdıklara verilmesinde ziyade, işi hakkıyla yapabilen işgörelere devredilmesi yerinde olacaktır.
- Otel işletmelerinde uygulanan terfi ve yükselme olanakları sadece tanıdıklara değil, terfi etmeyi ve yükselmeyi hak eden bütün işgörelere sağlanmalıdır.
- Otel işletmelerinde işgörelere tanınan olanaklar kişi ayrımı yapılmadan her işgörenin (yetki dahilinde) kullanımına açık tutulmalıdır.
- Yöneticilerin eş, dost, akraba, tanıdık kayırmadan bütün çalışanlara eşit ve adil davranması ve bütün ödül/ceza sisteminin her çalışan için eşit şekilde uygulanması gerekmektedir.
- Yöneticiler, kendilerine olan güven düzeyini artırabilmek adına işgörenlerin rahat hissetmelerini sağlayabilmeli ve işgörelere işletme için kendilerinin önemli olduğuna inandırabilmelidir.
- Yöneticiler, işgörenlerin güvenini sağlayabilmek için çalışanlar arasında ayırım yapmamalı ve adil olmalıdır.
- Yöneticiler, işgörenlerin de kararlara katılmasını sağlamalı ve iyi bir dinleyici olarak farklı fikirlere açık olmalıdır.
- Yöneticiler işgörenlerin güvenini sağlayabilmek için saygılı, samimi, anlayışlı ve dürüst olmalıdır.
- Yöneticiler, etkin bir görev dağılımı yaparak, işgörenlerin takım çalışması ve iş birliği ruhunu geliştirebilmeli ve onlara inisiyatif kullanma imkânı tanıyabilmelidir.
- Örgütlerin sağlıklı ve verimli işlemesi için yöneticilerin açık ve net bir iletişim sistemi kurması ve kendisinin de iletişime açık olması gerekmektedir.
- Yöneticiler, gerek faaliyetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekse işgörenlerin kendilerine değer verildiğini hissetmeleri açısından yapılan/yapılacak faaliyetlerle ilgili işgörelere geribildirim vermelidir.

Bu konuda, gelecek dönemlerde yapılacak olan çalışmalar için ise şunlar önerilebilir;

- Nepotizm ile iş stresi, iş tatmini, örgütsel bağlılık, genel örgütsel güven, sinizm, örgütsel çatışma, iş devamsızlık, örgütsel yabancılaşma, işten ayrılma niyeti ve işgören devri gibi örgütsel değişkenler arasındaki ilişki ve etkinin farklı sektörlerde araştırılmış olmasına rastlanıldığına rağmen, turizm sektöründe bu konuda fazla çalışmaya rastlanamamıştır. Dolayısıyla bu türden örgütsel davranışlar ile nepotizm arasındaki ilişki/etki turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından da incelenebilir.
- Bu çalışmada nepotizmin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerinde incelenmiştir. Söz konusu ilişki/etki farklı sektörlerde incelenebilir ve elde edilen sonuçlar bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılabilir.

Gerek araştırma konusu ile ilgili daha önce gerçekleştirilen, gerekse Afyonkarahisar özelinde bu araştırma sonuçlarına yansdığı üzere, nepotizm algısı işgörenler açısından oldukça olumsuz sonuçları beraberinde getirerek örgüte de yansmaları olumsuz olmaktadır. Bu çerçevede, özellikle bu algının ortadan kaldırılmasına yönelik ilgili işletme yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Özellikle yöneticinin uygulamaları işgörenlerin onlara karşı geliştirecekleri güven duygusunda da önemli bir yeri vardır. Buna ilave olarak, bu çalışma sonuçlarına da yansdığı üzere; gerek işgörenler gerekse işletmeler açısından olumsuz bir algı olan çalışanların nepotizm algılarının ortadan kaldırılmasına yönelik yöneticiye duyulan güvenin de önemli bir etkisinin olduğu göz önüne alındığında, bu noktada otel işletmeleri yöneticilerinin; yukarıda bahsedilen önerileri kendi uygulamalarına yansıtmaları, gerek kendilerinin yöneticilik becerilerinin geliştirilmesi, gerekse işgörenlerden daha fazla katkı alınması ve bunun da işletmenin uzun dönemli amaçlarına ulaşmasında katkı sağlayacak hususlardan olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F. Maghrabi, A. S. and Al-Dabbagh, T. H. (1994). Research note: Assessing the effect of nepotism on human resource managers. *International Journal of Manpower*, 15(1), 60-67.
- Abdalla, H. F. Maghrabi, A. S. and 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.
- Aközer, M. (2003). Kamuoyu gözüyle kamuda yolsuzluk. *Görüş Dergisi*, 14-23.
- Araslı, H., Bavik, A. ve Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in northern cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7/8), 295-308.
- Araslı, H. and Tumer, 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*, 36(9), 1237-1250.
- Araslı, H. Arıcı H. H. ve Araslı, F. (2016). Nepotizmin iş tatmini üzerinde etkisinde prosedürel adaletin aracı rolü: K.K.T.C. Otelcilik sektörü üzerine bir araştırma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 2-20.
- Arslaner, E., Erol, G. ve Boylu, Y. (2014). Konaklama işletmelerinde nepotizm ve örgütsel adalet algısı üzerine bir araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 62-77.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2009). "Nepotizm-iş tatmini ilişkisi: aile işletmelerinde bir inceleme", *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 730-736.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (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.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: patronaj ve nepotizm. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(1), 1-13.
- Below, A. (2003). *In praise of nepotism: A natural history*. New York: Doubleday.
- Brenkert, G. G. (1998). Trust, business and business ethics: An introduction. *Business Ethics Quarterly*, 8(2), 195-203.
- 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), 383-404.
- Büte, M. (2011b). Nepotizmin iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 177-194.

- 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.
- Chathoth, P.K. Mak, B. Jauhari, V. and Manaktola, K. (2007). Employees' Perceptions of Organizational Trust and Service Climate: A Structural Model Combining Their Effects on Employee Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 338-357
- Ciulla, J. B. (2005). In praise of nepotism?. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 153-160.
- Demirtaş, H.A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim: Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 123-14.
- Develi, N. (2008). *Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Develioğlu, K. ve Çimen, M. (2012). Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 141-149.
- Doosje, B. and Ellemers, N. (1997). Stereotyping under threat: The role of group identification, (in): R. Spears, vd. (Eds.) *The Social Psychology of Stereotyping and Group Life*, Oxford Blackwell, 257-273.
- Erdem, B. Çeribaş, S. ve Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm(eş-dost kayırmacılığı) algıları: İstanbul'da faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(1), 51-69.
- 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.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel yaşamda güven. F. Erdem, (Ed.), *sosyal bilimlerde güven*, içinde (153-182). Ankara: Vadi Yayınları.
- Gill, A. S. (2008). The role of trust in employee-manager relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(1), 98-103.
- Güçer, E. ve Demirdağ, Ş. A. (2014). Organizational trust and job satisfaction: A study on hotels. *Business Management Dynamics*, 4(1), 12-28.
- Günel, R. (2005). *Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunların tespitine ve bu sorunların çözümüne ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*. 35(1): 1-12.
- Hortaçsu, N. (1998). *Grup içi ve gruplar arası süreçler*. Ankara: İmge Yayınevi.
- Hutcheson, O.J. (2002). Negotiating nepotism. *Financial Planning*, 75-76.
- Ichniowski, T. (1988). The new nepotism: Why dynasties are making a comeback. *Business Week*, 31, 106-109.
- İslamoğlu, G., Birsnel, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- İyişleroğlu, S. C. (2006). Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması. *"İş-Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43-64.

- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2014). Nepotizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social and Economic Research)*, 14(27), 123-148.
- Karamil Köy, A. (2011). *Yöneticiye güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü: İstanbul ve Kocaeli illerinde beyaz yakalılar üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Keleş, H. N. Özkan, T. K. and 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.
- Masters, R. D. (1983). The biological nature of the state. *World Politics*. 35(2), 161-193.
- Mayer, R. C. Davis, J.H. and Schoorman, F. D. (1995). An integrating model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 20(3), 709-734.
- Özdamar, K. (2001). *Spss ile Biyoistatistik (4.Baskı)*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özler, H. Özler, D.E. ve Gümüştekin, G.E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(17), 437-450.
- Özsemerci, K. Tarhan, R.B. Gençkaya, Ö.F. Ergül, E. ve Özbaran, H. (2002). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, Ankara.
- Pelit, E., İstanbullu Dinçer, F. ve Kılıç, İ. (2015). The effect of nepotism on organizational silence, alienation and commitment: A study on hotel employees in turkey. *Journal of Management Research*, 7(4), 82-110.
- Sadazai, A.M. Zaman, H.M.F. Marri, M.Y.K and Ramay, M.I. (2012). Impact of favoritism, nepotism and cronyism on job satisfaction a study from public sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4(6): 760-771.
- Sargut, S. (2010). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Seçilmiş, C. and Uysal D. (2016). The moderating role of nepotism in the effect of employee empowerment on perceptions regarding organizational justice at hospitality organizations. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(9), 65-76.
- Serva, M.A. Fuller, M.A. and Mayer, R.C. (2005). The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 625-648.
- Solomon, R. C. ve Flores, F. (2001). *Güven yaratmak*. (A. Kardam Çev.). İstanbul: MESS Yayın.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior". In S.Worchel., and W. G. Austin (Eds), *Psychology of Intergroup Relations*, (7-24), Nelson-Hall, Chicago.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ülker, G. (2008). Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yönetici ve örgüte duyulan güven üzerindeki etkisi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(16), 188-208.
- Yalçınkaya, M. (2007). *Yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkması, yöneticiye güven ve örgütte işbirliği ruhunun gelişmesine etkisinin incelenmesi: kütahya porselen ve cam sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.