

**T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**OTELLERDEKİ KRONİZM ALGISININ İŞGÖREN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Ömer SARAÇ

Enstitü Anabilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Tez Danışmanı : Prof.Dr. Orhan BATMAN

Kasım 2020

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

OTELLERDEKİ KRONİZM ALGISININ İŞGÖREN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Ömer SARAÇ

Enstitü Anabilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Bu tez 04/11/2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ	BAŞARI DURUMU
Jüri Başkanı: Prof.Dr. Orhan BATMAN	Başarılı
Üye: Prof.Dr. Said KINGİR	Başarılı
Üye: Prof.Dr. Oğuz TÜRKAY	Başarılı
Üye: Dr.Öğr. Üyesi Hüseyin PAMUKÇU	Başarılı
Üye: Dr.Öğr. Üyesi İsmail ÇALIK	Başarılı

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Ömer SARAÇ

04/11/2020

TEŞEKKÜR

“Başarılı bir insanla diğerleri arasındaki fark, güç veya bilgi eksikliği değil arzu eksikliğidir.” Vince Lombardi.

Çok eskilerden günümüze kadar, insanlardaki arzunun kaynağı olan motivasyonun yok olmasına neden olacak uygulamalar ile birlikte yaşamak zorunda kalmaktayız. Kronizm (adam kayırma) de bu uygulamaların başında gelmektedir. Bununla birlikte bu sürecin nasıl yönetildiğini bilmek oldukça önemlidir. “Otellerdeki Kronizm Algısının İşgören Motivasyonuna Etkisi” başlıklı doktora tezi, bu sürecin açığa çıkmasına katkıda bulunacak küçük de olsa bir yapı taşı görevi üstlenmesi gayesiyle kaleme alınmıştır.

Tezin hazırlanmasında yardımlarını bir an olsun esirgemeyen, insancıl davranışlarıyla beni her daim en iyisini yapmam için motive eden, akademik olarak yetişmeme önemli katkılar sunan tez danışmanım, çok değerli hocam Prof.Dr. Orhan BATMAN’a, çalışmalarım da bana her zaman destek olan yaptığı yapıcı eleştirilerle tezimin daha iyi bir hal almasına katkıda bulunan çok değerli hocam Prof.Dr. Said KINGİR’a, doktora eğitimim boyunca engin bilgilerinden doyasıya istifade ettiğim, akademik bilgilerimin sağlam temeller üzerine inşa edilmesinde önemli katkıları olan çok değerli hocam Prof.Dr. Oğuz TÜRKAY’a, akademik yolda yoluma ışık olan Prof.Dr. Mehmet SARIŞIK ve Doç.Dr. Şevki ULAMA hocalarıma, tezimi satır satır okuyup değerli katkılarını sunan değerli arkadaşım Dr.Öğr. Üyesi Hüseyin PAMUKÇU’ya, tezimde verilerin analizlerinde değerli katkılarını esirgemeyen Doç.Dr. Cenk Murat KOÇOĞLU’na, manevi desteklerini üzerimde hissettiğim, Dr. Emrah YAŞARSOY, Öğr.Gör. Mehmet GÜRDAL ve doktorant arkadaşım Akın AKPUR’a

Son olarak varlıklarıyla bana güç katan ve hayatımın her anında bana destek olan aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
SUMMARY	xi

BÖLÜM 1.

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 2.

LİTERATÜR.....	5
2.1. Kayırmacılık ve Kronizm	5
2.1.1. Kayırmacılığın tanımı.....	5
2.1.2. Kayırmacılığın tarihi.....	8
2.1.3. Kayırmacılığın sosyolojik temelleri	10
2.1.3.1. Kayırmacılık ve toplumsallaşma.....	10
2.1.3.2. Kayırmacılık ve etnik benzerlik.....	11
2.1.3.3. Kayırmacılık ve toplumsal kültür.....	12
2.1.4. Dünyada ve Türkiye’de kayırmacılık	12
2.1.4.1. Dünyada kayırmacılık	13
2.1.4.2. Türkiye’de kayırmacılık.....	19
2.1.5. Kayırmacılıkta sosyo-kültürel, ekonomik ve politik faktörler	21
2.1.5.1. Sosyo-kültürel faktörler	21
2.1.5.2. Ekonomik faktörler	23
2.1.5.3. Politik faktörler	24
2.1.6. Kayırmacılığın türleri	24
2.1.6.1. Nepotizm (Akraba kayırmacılığı)	25
2.1.6.2. Patronaj (Siyasal kayırmacılık).....	27
2.1.6.3. Kronizm (Eş-Dost kayırmacılığı).....	29
2.1.7. Kronizmin ilişki olduğu kavramlar.....	31
2.1.7.1. Karşılıklı çıkarlar ve kronizm	31

2.1.7.2. Yatay ve dikey kronizm	33
2.1.7.3. Liderlik, güç ve kronizm	34
2.1.7.4. Gelişmemiş, kurumsallaşmamış, küçük örgüt ve kronizm	34
2.1.8. Kronizmin örgütler üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçları	36
2.1.8.1. Kronizmin olumlu sonuçları	36
2.1.8.2. Kronizmin olumsuz sonuçları	38
2.1.9. Örgütlerde insan kaynakları uygulamalarında kronizm	46
2.1.9.1. İşe almada kronizm	46
2.1.9.2. İşlem kronizmi	48
2.1.9.3. Terfide kronizm	48
2.1.9.4. Ücretlendirmede kronizm	49
2.1.10. Kronizme karşı insan kaynakları yönetimi ilkeleri	50
2.1.10.1. Liyakat (Merit) ilkesi	50
2.1.10.2. Verimlilik ilkesi	51
2.1.10.3. Kariyer ilkesi	52
2.1.10.4. Güvence ilkesi	54
2.1.10.5. Halef yetiştirme ilkesi	54
2.1.10.6. İnsancıl davranış ilkesi	55
2.1.10.7. Açıklık ilkesi	55
2.1.10.8. Katılımcılık	56
2.2. Motivasyon	57
2.2.1. Motivasyon kavramı	57
2.2.2. Motivasyon ile ilgili temel kavramlar	60
2.2.2.1. İhtiyaç	61
2.2.2.2. Dürtü	62
2.2.2.3. Güdüler	62
2.2.2.4. Hedef	66
2.2.3. Motivasyon çeşitleri	66
2.2.3.1. Fiziksel motivasyon	66
2.2.3.2. Sosyal motivasyon	67
2.2.3.3. Psikolojik motivasyon	67
2.2.4. Motivasyon süreci	68
2.2.5. Motivasyonun önemi	69
2.2.5.1. Motivasyonun işgörenler açısından önemi	70
2.2.5.2. Motivasyonun yöneticiler açısından önemi	72
2.2.5.3. Motivasyonun işletmeler açısından önemi	74
2.2.6. Motivasyonun etkileşim halinde olduğu kavramlar	75
2.2.6.1. Motivasyon ve iş tatmini	75
2.2.6.2. Motivasyon ve performans	76
2.2.6.3. Motivasyon ve verimlilik	77
2.2.6.4. Motivasyon ve iş başarısı	78
2.2.6.5. Motivasyon ve işten ayrılma niyeti - işgören devir hızı	78
2.2.7. İşgörenlerin verimliliklerini arttırmak için geliştirilen motivasyon teknikleri	79
2.2.7.1. Gözdağı	79
2.2.7.2. Ceza ve ödül	80
2.2.7.3. Yarışma ve rekabet	81
2.2.7.4. İşgören-örgüt özdeşleşmesi	81
2.2.8. Motivasyon araçları	81

2.2.8.1. İçsel motivasyon araçları.....	81
2.2.8.2. Dışsal motivasyon araçları	85
2.2.9. Kayırmacılık ve motivasyon ilişkisinin analizi	89
2.3. Otel İşletmelerinin Yapısal Özellikleri.....	91
2.3.1. Otel işletmelerin kategorizasyonu	91
2.3.1.1. Yerleşim yerine göre oteller.....	92
2.3.1.2. Yıldız sayısına göre oteller.....	94
2.3.1.3. Sahiplik durumuna göre oteller.....	95
2.3.2. Otel işletmelerinin örgütsel işleyişi	97
2.3.4. Yapısal özelliklerine göre otellerdeki kronizm ve motivasyon ilişkisi	101

BÖLÜM 3.

MATERYAL VE YÖNTEM.....104

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	104
3.2. Araştırmanın Yöntemi	107
3.3. Araştırmanın Hipotezleri	108
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	112
3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	112
3.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi.....	113
3.6.1. Anket formunun niteliği	113
3.6.2. Mülakat formunun niteliği.....	115
3.7. Verilerin Analizi.....	116
3.7.1. Nicel verilerin analizi	116
3.7.2. Nitel verilerin analizi.....	120

BÖLÜM 4.

BULGULAR VE TARTIŞMA.....122

4.1. Nicel Bulguların Tartışılması	122
4.1.1. Örneklemin demografik özelliklerine ilişkin bulgular	122
4.1.2. Örneklemin iş bilgilerine ilişkin bulgular.....	125
4.1.3. Örneklemin çalıştıkları otellerin yapısal bilgileri.....	127
4.1.4. Örneklemin kronizm algısı düzeyleri	128
4.1.5. Örneklemin motivasyon algısı düzeyleri.....	129
4.1.6. Kronizm algısı faktör dağılımı ve güvenilirlik analizi	129
4.1.7. Motivasyon algısı faktör dağılımı ve güvenilirlik analizi	132
4.1.8. Otel yerleşim yeri ile kronizm boyutları karşılaştırılması	134
4.1.9. Otel yerleşim yeri ile motivasyon boyutları karşılaştırılması....	135
4.1.10. Otel yıldız sayısı ile kronizm boyutları karşılaştırılması.....	136
4.1.11. Otel yıldız sayısı ile motivasyon boyutları karşılaştırılması ...	137
4.1.12. Otel sahiplik türü ile kronizm boyutları karşılaştırılması.....	139
4.1.13. Otel sahiplik türü ile motivasyon boyutları karşılaştırılması ..	141
4.1.14. Kronizm algısının motivasyona etkisinin ölçülmesi	142
4.1.15. Kronizmin motivasyona etkisinin kukla değişken analizi.....	145
4.2. Nitel Bulguların Tartışılması	148
4.3. Bulguların Bir Bütün Olarak Özet Değerlendirilmesi ve Tartışılması	152

BÖLÜM 5.

SONUÇ VE ÖNERİLER.....169

KAYNAKLAR173

EKLER.....209

ÖZGEÇMİŞ.....246



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	: One-Way Analysis of Variance (Tek-Yönlü Varyans Analizi)
CSA	: Canadian Standards Association (Kanada Standartlar Birliği)
CEO	: Chief Executive Officer (Baş Yönetici)
DW	: Durbin-Watson
ERG	: Existence-Relatedness-Growth (Var Olma-İlişki Kurma-Gelişme)
HRM	: Human Resources Management (İnsan Kaynakları Yönetimi)
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KKTC	: Kuzey Kıbrıs Türkiye Cumhuriyeti
KMO	: Kayser Mayer Olkin
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
M.Ö.	: Milattan Önce
SPSS	: Statistical Package for Social Science
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TDK	: Türk Dil Kurumu
TESEV	: Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TEPAV	: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
VIF	: Variance Inflation Factors
VIP	: Very Important Person (Çok Önemli Kişi)

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1 : Kronizm tanımları.....	30
Tablo 2.2 : Motivasyon tanımları.....	59
Tablo 2.3 : İşgören motivasyonu.....	60
Tablo 2.4 : Dürtü ve güdü arasındaki farklar.....	63
Tablo 2.5 : Başarı güdüsü	64
Tablo 3.1 : Araştırmanın hipotezleri.....	124
Tablo 3.2 : Araştırmanın hipotezleri.....	126
Tablo 4.1 : Örneklemin demografik özellikleri.....	124
Tablo 4.2 : Örneklemin iş bilgileri.....	126
Tablo 4.3 : Otellerin yapısal özellikleri.....	127
Tablo 4.4 : Kronizm ölçeği faktör dağılımı ve güvenilirlik analizi.....	131
Tablo 4.5 : Motivasyon ölçeği faktör dağılımı ve güvenilirlik analizi.....	133
Tablo 4.6 : Otel yerleşim yerinin kronizm ölçeği boyutları ile karşılaştırılması. ..	135
Tablo 4.7 : Otel yerleşim yerinin motivasyon ölçeği boyutları ile karşılaştırılması.	136
Tablo 4.8 : Otel yıldız sayısının kronizm ölçeği boyutları ile karşılaştırılması.	137
Tablo 4.9 : Otel yıldız sayısının motivasyon ölçeği boyutları ile karşılaştırılması.	138
Tablo 4.10 : Otel sahiplik türünün kronizm ölçeği boyutları ile karşılaştırılması.	141
Tablo 4.11 : Otel sahiplik türünün motivasyon ölçeği boyutları ile karşılaştırılması.....	142
Tablo 4.12 : Çok değişkenli regresyon analizi ANOVA testi.....	143
Tablo 4.13 : Çok değişkenli regresyon analizi.....	144
Tablo 4.14 : Çok değişkenli regresyon analizi (değişkenler yüzdelik oranı).....	145
Tablo 4.15 : Kronizm algılarının motivasyona etkisinin otellerin yerleşim yerine göre karşılaştırılması kukla değişken (dummy variable) ANOVA testi.....	145
Tablo 4.16 : Kronizm algılarının motivasyona etkisinin otellerin yerleşim yerine göre karşılaştırılması kukla değişken (dummy variable) değişimi testi.....	146
Tablo 4.17 : Kronizm algılarının motivasyona etkisinin otellerin yıldız sayısına göre karşılaştırılması kukla değişken (dummy variable) ANOVA testi.....	146
Tablo 4.18 : Kronizm algılarının motivasyona etkisinin otellerin yıldız sayısına göre karşılaştırılması kukla değişken (dummy variable) değişimi testi.....	146
Tablo 4.19 : Kronizm algılarının motivasyona etkisinin otellerin sahiplik türüne göre karşılaştırılması kukla değişken (dummy variable) ANOVA testi.....	147

Tablo 4.20 : Kronizm algularının motivasyona etkisinin otellerin sahiplik türüne göre karşılaştırılması kukla değişken (dummy variable) değişimi testi.....	147
Tablo 4.21 : Otel yöneticilerine dair demografik bilgiler.	149
Tablo 4.22 : Otel yöneticilerinin çalıştıkları otellerin yapısal bilgileri.....	149
Tablo 4.23 : Otellerin sahiplik durumu ve yıldız sayısına göre karşılaştırılması. .	167
Tablo 4.24 : Hipotez test sonuçları.	168



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 : Sosyal alışveriş.	32
Şekil 2.2 : Örgüt kronizm etkileşimi.	35
Şekil 2.3 : Kronizmin olumsuz sonuçları.....	39
Şekil 2.4 : Motivasyon süreci.....	62
Şekil 2.5 : Motivasyon süreci.....	68
Şekil 2.6 : Motivasyon verimlilik ilişkisi.....	78
Şekil 5.1 : Kronizm-motivasyon matrisi.....	169
Şekil 5.2 : Otellerin kronizm-motivasyon ilişkisine göre sınıflandırılması.	170

OTELLERDEKİ KRONİZM ALGISININ İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

ÖZET

Hizmet işletmeciliğinin gelişmesi, motivasyon kavramının önemini arttırmıştır. Motivasyon, emek yoğun hizmet sunan otel işletmelerinde de ziyadesiyle önemlidir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi işgören motivasyonunu arttırmak üzere çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. Buna karşın motivasyonu olumsuz etkileyen birtakım insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarına rastlamak mümkündür. Bu uygulamalardan biri de kronizmdir. Kronizm, örgütlerde eşit ve adaletsiz gerçekleştirilen işe alma, işlem, terfi ve ücret uygulamalarıdır.

Kronizm uygulamaları, otellerin yerleşim yeri, yıldız sayısı ve sahiplik durumu gibi yapısal özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların belirlenmesi, nedenlerinin araştırılması ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi ise işgören motivasyonunun sağlanmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Buna karşın alanyazında kronizm-motivasyon ilişkisinin bu çerçevede ölçülmeye çalışıldığı çalışmaların yok denecek kadar az olduğu görülmüştür. Bu araştırmanın sahip olduğu bu özelliğin literatürün genişlemesine katkıda bulunacağı, uygulamalı alanda da departman amirleri ve otel yöneticilerine önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda otel işletmeleri üzerine yapılan bu araştırmanın temel amacı kronizm algısının motivasyona olan etkisinin ölçülmesidir. Çalışma evreni olarak İstanbul ve Antalya'daki farklı özelliklere sahip oteller belirlenmiştir. Veriler bu otellerdeki işgörenlerden anket tekniği ile yöneticilerden ise görüşme formu ile toplanmıştır. Toplamda 993 anket ve 26 görüşme formuna ulaşılmıştır. İşgörenlerden elde edilen verilerin analizinde “yüzde”, “frekans” ve “ortalama” testleri kullanılmıştır. Ölçeklerin boyutlandırılması için “faktör analizi”, bağımsız iki grup için “t-testi”, bağımsız üç grup için “ANOVA”, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenle etkileşiminin ölçülmesinde “çoklu regresyon analizi” ve modelde yer almayan değişkenlerin etkisinin ölçülmesinde ise “kukla değişken analizi” tercih edilmiştir. Yöneticiler ile yapılan derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler ise içerik analizi ile çözümlenmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre kronizm algısı; işlem, (işe alma ve terfi) ve ücret olmak üzere üç boyut altında toplanmıştır. Motivasyon algısı ise içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki grup altında toplanmıştır. Bu boyutlar ile otellerin yapısal özellikleri arasında birtakım anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Kronizmin motivasyona %25,4 oranında etkisi olduğu; ancak bu etkinin otellerin yapısal özelliklerine göre istatistiksel anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kayırmacılık, Kronizm, Motivasyon, İstanbul, Antalya.

EFFECT OF CRONYISM PERCEPTION IN HOTELS ON MOTIVATION

SUMMARY

The development of service management has increased the importance of the concept of motivation. Motivation is also very important in hotels that offer labor-intensive services. In this context, human resources management makes various initiatives to increase employee motivation. However, it is possible to come across some human resource management (HRM) applications that negatively affect motivation. One of these applications is cronyism. Cronyism is the applications of hiring, processing, promotion and salary, which are performed unequally and unfairly in organizations.

Cronyism applications differ according to the structural features of the hotels such as location, number of stars and ownership status. Identifying these differences, investigating their causes and developing solution suggestions have an important role in ensuring employee motivation. Accordingly, it has been observed that there are almost no studies in which the cronyism-motivation relationship has been tried to be measured within this framework. It is thought that this feature of this research will contribute to the expansion of the literature and will make an important contribution to the department managers and hotel managers in the applied field. Accordingly, the main purpose of this research on hotels is to measure the effect of cronyism perception on motivation. As the working population, hotels with different properties in Istanbul and Antalya have been identified. The data were collected from the employees in these hotels using the questionnaire technique and from the managers with the interview form. A total of 993 questionnaires and 26 interview forms were reached. "Percentage", "frequency" and "average" tests were used in the analysis of the data obtained from the employees. "Factor analysis" for the dimensioning of the scales, "t-test" for two independent groups, "ANOVA" for three independent groups, "multiple regression analysis" to measure the interaction of independent variables with the dependent variable, and "dummy variable analysis" to measure the effect of variables not included in the model preferred. Data obtained from in-depth interviews with managers were analyzed by content analysis.

According to the results of the research, the perception of cronyism is grouped under three dimensions which are processing, (hiring and promotion) and salary. The perception of motivation is gathered under two groups as internal and external motivation. A number of significant differences were identified between these dimensions and the structural features of the hotels. Cronyism has a 25.4% impact on motivation; however, it was concluded that this effect did not differ statistically according to the structural features of the hotels.

Keywords: Hotels, Human Resources Management, Favoritism, Cronyism, Motivation, İstanbul, Antalya.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Günümüzün küreselleşen koşullarında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi rekabet üstünlüğü kurabilmelerine bağlıdır. Örgütlerin rekabet üstünlüğü kurabilmesine etki eden birçok faktör vardır. Otel işletmelerinde bu faktörlerin en önemlilerinden birinin işgören olduğu birçok otorite tarafından kabul edilmektedir (Akoğlan ve Kozak, 1995, s. 36; Mullins, 1995, s. 8; Saldamlı, 2000, s. 292; Erdem, 2003; Akçadağ ve Özdemir, 2005, s. 167; Usal ve Kurgun, 2006, s. 1; Demirkaya, 2011).

Otel işletmelerinin emek yoğun bir hizmet sunması insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini zaruri kılmıştır. İşgörenlerin etkinlik ve verimliliğinin sağlanmasında önemli rol oynayan unsurlardan biri de motivasyondur. Otel işletmelerindeki işgörenin motivasyonu hizmet kalitesinde büyük bir öneme sahiptir. Çünkü turizm ürünleri yoğun bir şekilde hizmetlerden oluşmaktadır. Ürünün hizmet olması ise kalite kontrolünün yapılmadan alıcısına arz edilmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle ürünün sağlıklı ve kaliteli olabilmesi, psikolojik bir varlık olan işgörenin motivasyonunun sağlanabilmesiyle mümkün olmaktadır (Türkay ve Saraç, 2019, s. 101).

İşletmenin amaçları ve vizyonu doğrultusunda motive edilmiş bir işgören, işletmenin çıkarları doğrultusunda hareket etmekte ve işletmenin geleceğe dönük menfaatlerine katkıda bulunmaktadır. Buna karşın motive olmamış bir işgörenin sergilediği davranışın işletmeye zararı son derece fazladır. Özellikle hizmet sektörünün bir alt alanı turizmde, otel işgörenlerinin motivasyonlarının yüksek olması uluslararası turizm pastasından hak ettiği payı almak isteyen şirketlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde oldukça önemlidir.

Otel işletmelerinde işgören motivasyonunu olumsuz etkileyen birçok unsur yer almaktadır. Bu unsurlardan biri de kronizmdir. Kronizm, kamu görevlilerinin ve bazı özel sektör çalışanlarının işe alım ve yükseltme süreçlerinde niteliklerine bakılmaksızın, eşitlik ilkesinin göz ardı edilerek eş, dost ve hemşerilik gibi kriterlerin göz önünde bulundurulmasıyla yapılan kayırmacılık türüdür (Aktan, 2001, s. 57; Gönülaçar, 2014, s.

10). Otellerdeki bu tür bir kayırmacılık, maddi menfaatlerden daha çok geçmişe dayalı bağlantılar (Nadler ve Schulman, 2006; Berkman, 2009, ss. 31-32) ve geleceğe dönük planlar gözetilerek gerçekleştirilmektedir.

Güç ve otorite sahibi bireyler, daha güçlü olabilmek ve otoritelerini arttırmak amacıyla elde edecekleri birtakım menfaatlerden ötürü, bu tür kayırmacılık faaliyetleri içerisinde yer almaktadır. Bu sayede kayırdıkları kişilerden ya da bu kişilerin tanıdıklarından çıkar elde edebilecekler ve onlardan isteklerde bulunmaya hak sahibi olacaklardır. Bu durum, işgörenin işe uygun olmasa bile tercih edilmesi anlamına gelmekte, işgörenin hak etmediği bir pozisyonda göreve başlatılması ise eş pozisyon ya da alt pozisyondaki işgörenlerin motivasyonunun olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Üst pozisyondaki işgörenin ise işletme hedef ve amaçlarına ulaşmasında bir engel teşkil etmektedir.

Böyle bir sisteminin var olduğu bir otelde, yönetsel unsurlar zarar görmekte ve kayırmacılık, işgörenler üzerinde bazı sorunlar oluşturmaktadır. Bu sorunlardan en önemlisi nitelikli işgören istihdamının kısıtlanması olarak gösterilebilmektedir. Nitelikli işgörenden yoksun özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyümede ve kendilerini geliştirmede geri kalmaktadırlar. Bu olumsuz durum yalnızca yetenekli işgörenlerin işe alım durumlarını değil, mevcut işgörenlerin yükseltme, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi örgütsel pozisyonlarını da etkilemektedir (Erdem ve diğ., 2013a, s. 176).

Bu nedenle işgören motivasyonuna etki eden kronizm algısını analiz etmek ve bu algının motivasyona olan muhtemel etkilerini belirlemek oldukça önemlidir. İşgören performansının, verimliliğinin, başarısının ve iş doyumunun sağlanması; ancak bu etkilerin neler olduğunun tespit edilebilmesi ve gerekli önlemlerin alınmasıyla mümkün olmaktadır. Bu duruma koşut olarak hizmet kalitesi arttırılmakta, misafir memnuniyeti sağlanmakta ve otellerin uluslararası turizm pastasından kendine düşen payı olarak sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır.

Yapılan alanyazın taramasında, kronizm uygulamalarının otel işletmeleri işgören motivasyonuna etkilerinin araştırıldığı çalışmaların yok denecek kadar az olduğu görülmüştür. Bu bağlamda araştırmanın literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü bu çalışmada kronizm ve motivasyon algısı ve kronizm algısının motivasyon üzerindeki etkileri, hem işgören algıları hem de yönetici düşünceleri aracılığıyla ölçülmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkan farklılıklar ise otellerin yerleşim yeri,

yıldız sayısı ve sahiplik durumu açısından değerlendirilerek bir kronizm-motivasyon matrisi oluşturulmaya çalışılmaktadır. Böyle bir matrisin ise uygulamalı alanda yöneticilere kılavuzluk edeceği düşünülmektedir.

Bu doğrultuda saha araştırmasında İstanbul ve Antalya şehirleri uygulama alanı olarak belirlenmiştir. Bunun en önemli nedeni İstanbul'un şehir otelciliğinde, Antalya'nın ise kıyı otelciliğinde evreni en iyi şekilde temsil edecek özelliklere sahip olmasıdır. Saha araştırması sürecinde İstanbul ve Antalya şehirlerindeki kıyı ve şehir otellerinde, 3-4-5 yıldızlı otellerde ve ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir otellerde çalışan işgörenlere ulaşılmak istenmiştir. Ancak zaman ve ekonomik nedenlerden dolayı bunun mümkün olmaması araştırmanın en önemli kısıtıdır. Ayrıca motivasyonu etkileyen birçok neden olmasına rağmen bu çalışmada sadece kronizm algısının etkilerinin ölçülmesi araştırmanın başka bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı otellerdeki kronizm ve motivasyon algısını ölçmek ve kronizmin işgörenlerin motivasyonuna olan etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın alt amacı ise kronizmin motivasyon ile ilişkisinin belirlenmesi ve bir kronizm-motivasyon matrisinin geliştirilmesidir. Araştırmanın dolaylı diğer bir amacı ise bu matris yardımı ile işletmelerin, hizmet kalitesini arttırmak ve misafir memnuniyetini sağlayarak şirket sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktır.

Yapılan bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde giriş yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde literatür taraması yapılmış olup bu bölüm üç ana kısımdan oluşmaktadır. İkinci bölümünün ilk kısmında kayırmacılık kavramı ele alınmaktadır. Bu bölümde kayırmacılığın tanımı, tarihi seyri, sosyolojik temelleri, dünyadaki ve Türkiye'deki kayırmacılık örnekleri, kayırmacılıkta sosyo-kültürel, ekonomik ve politik faktörler ve kayırmacılığın türleri hakkında birtakım bilgilere yer verilmektedir. Sonrasında kayırmacılık türlerinden özellikle kronizm irdelenerek kronizmin ilişkili olduğu kavramlar, kronizmin örgütler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri, insan kaynakları uygulamalarında kronizm ve kronizm uygulamalarına karşı insan kaynakları yönetim ilkelerinin neler olduğu anlatılmaya çalışılmaktadır. Bu bölümde özellikle kronizmin eşit ve adaletli yönetime karşı nasıl bir tezatlık oluşturduğu ve bu tezatlık içerisinde liderlik, güç, otorite ve referans kavramlarının nasıl bir rol

oynadığı, bunun önüne geçilmesi için neler yapılması gerektiğine dair ipuçları yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünün ikinci kısmında ise motivasyon kavramı ele alınmaktadır. Bu bölümde motivasyon kavramı açıklanmaya çalışılmış ve motivasyonla ilgili temel kavramlara yer verilmiştir. Sonrasında sırasıyla; motivasyon çeşitleri, motivasyonun önemi, motivasyonla etkileşim halinde olan kavramlar, işgörenlerin verimliliklerini arttırmak üzere geliştirilen motivasyon teknikleri, motivasyon araçları ve kayırmacılık ve motivasyon ilişkisinin analizi irdelenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünün son kısmında ise otel işletmelerinin tanımı yapılmakta, kategorizasyonu hakkında bilgiler verilmekte, örgütsel işleyişi açıklanmakta ve yapısal özelliklerine göre otellerdeki kronizm-motivasyon ilişkisi irdelenmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın önemi, amaçları, yöntemi, hipotezleri, sınırlılıkları, evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi, ve verilerin analizleri hususunda bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın dördüncü bölümü üç ana kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda otellerdeki işgören kronizm ve motivasyon algılarına ilişkin bulgular belirlenmiş, değerlendirilmiş ve literatür bulgularıyla karşılaştırılmıştır. İkinci kısımda işgörenlerin kronizm ve motivasyon ilişkisine yönelik algılamalarının, yöneticiler tarafından değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan nitel bulgular tartışılmıştır. Son kısımda ise genel bulguların özetine bir bütün halinde yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde ise elde edilen tüm bulgular ve tartışma konularından hareketle sonuçlara ulaşılmış ve öneriler sıralanmıştır. Ayrıca ulaşılan bu sonuçlar ile geliştirilmiş bir kronizm-motivasyon matrisine ve otellerin kronizm motivasyon ilişkisine göre yapılan bir sınıflandırmaya yer verilmiştir.

BÖLÜM 2. LİTERATÜR

Literatür üç ana kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda kayırmacılık ve kronizm olgusu, ikinci kısımda motivasyon olgusu ve üçüncü kısımda ise araştırma evrenini oluşturan otel işletmeleri araştırma konusu ekseninde ele alınmıştır.

2.1. Kayırmacılık ve Kronizm

Bu bölümde öncelikle kayırmacılığın tanımı, tarihi seyri, sosyolojik temelleri, dünyada ve Türkiye’de kayırmacılık, kayırmacılıkta sosyo-kültürel, ekonomik ve politik faktörler ve kayırmacılığın türleri üzerinde durulmuştur. Sonrasında kronizm uygulamalarına yoğunlaşarak kronizmin ilişkili olduğu kavramlar, kronizmin olumlu ve olumsuz sonuçları, insan kaynakları uygulamalarında kronizm ve kronizm uygulamalarına karşı insan kaynakları yönetim ilkeleri hakkında bilgiler verilmektedir.

2.1.1. Kayırmacılığın tanımı

Kayırmacılık; özel işletmeler ve kamu dairelerinde sıkça rastlanan değerlendirme yapılırken bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri, başarı ve eğitim düzeyi gibi kişisel özellikler yerine eş-dost, tanıdık ve akraba ilişkilerinin göz önünde bulundurulduğu eşitlik ve adaletten yoksun bir uygulamadır. Kayırmacılık, iltimas ile eş anlamlı olan kayırma sözcüğünden türemiştir. Kayırma; haksız bir şekilde, yasa ve kuralları ihlal ederek bireylere arka çıkma ve onlara ayrımcılık tanınması anlamına gelmektedir. Kayırmacılık ise kayırmanın eyleme dönüşmüş şeklidir (TDK, 2020). Kayırmacılık ya da iltimas, günümüzde işgörenleri olumsuz bir şekilde etkileyen etik dışı bir kavram olarak yerini almıştır. Bu kavram; herhangi bir nedenden dolayı bireylere duyulan yakınlık hissi sonucu, bireylerin çıkarlarına uygun bir şekilde hareket edilmesi anlamına gelmektedir (Aytaç ve İlhan 2010, s. 3; Filizöz, 2011, s. 236).

Literatürde kayırmacılıkla alakalı olarak birçok tanım yer almaktadır. Bu tezde bu tanımlamaların bazılarına yer verilmektedir. Kayırmacılık Berkman'a (1983) göre; kamu işlerinde, maddi güçler haricinde akraba ve tanıdık ilişkileri doğrultusunda kamu görevlilerinin yetki ve haklarının diğer kamu çalışanlara göre ayrıcalıklı kılınmasıdır. Oktay'a (1983) göre; kamu dairelerinin kendi içinde ya da çevre ile ilişkilerinde akraba olma, aynı okulda okumuşluk, hemşehrilik, dostluk ve aynı partide çalışmak gibi özelliklere sahip olan bireyler üzerinde öznel bir yönetim biçiminin uygulanmasıdır. Aközer'e (2003) göre; akrabalara, eşe-dosta, siyasal ve dinsel yandaşlara kamu görevlerinde öncelik tanınmasıdır. Kayabaşı'na (2005, s. 56) göre, kamu dairelerinde karar alma sürecinde ortaya çıkan bir yozlaşma türüdür. Özkanan ve Erdem'e (2014) göre, siyasette yetki sahibi olan bireylerin çevresindeki gruplara ayrıcalık tanınmasıdır. Biber'e (2016) göre ise bürokratik işlerde, iş alma ve yükseltmede, tanıdığı ayrıcalık tanınması kaliteli hizmetin tanıdıklar için verilmesi ve işlerin tanıdıklar için kolaylaştırılması anlamına gelmektedir.

Kamu sektöründe kayırmacılık faaliyetlerinin uygulanması dünyanın her yerinde büyük infiallere yol açmaktadır. İngiltere'de bu kavram *spoil system* (Aykaç, 1999, s. 100) olarak bilinmektedir. *Spoil system*; kamu görevine atama, yer değiştirme, yükseltme gibi yönetsel faaliyetlerin hak, hukuk, adalet, eşitlik ve demokrasi kavramlarından uzak ve kadrolaşma düşüncesi içerisinde pervasızca uygulanmasıdır. Kayırmacılık bu özelliği ile bürokrasi hastalığı olarak da bilinmektedir (Aytaç, 2010).

Kayırmacılık, günümüzde her ne kadar sadece kamu dairelerinde faaliyet gösteren bir uygulama olarak görülse de gerçekte insan topluluğunun yönetsel faaliyetlerde bulunduğu her alanda yer almaktadır. Çünkü kayırmacılık; "belli bir birey, küme, düşünce ya da uygulamayı bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp yan tutma" anlamına gelmektedir (TDK, 2020). Kayırmacılıkla alakalı olarak diğer tanımlara bakıldığında Erdem'e (2010) göre, hak ve adaletten bir kişi ya da bir grup lehinde vazgeçilmesi demektir. Ramachander'e (2012) göre, yöneticilerin sosyal ya da duygusal bir bağ kurmuş olduğu işgörenlere karşı ayrımcı faaliyetlerde bulunmasıdır (Turhan, 2016, s. 88). Erdem ve Meriç'e (2012) göre ise yöneticilerin kendilerine herhangi bir nedenden dolayı yakın hissettikleri işgörenleri haksız ve yasalara aykırı bir biçimde desteklemesi ve koruması anlamına gelmektedir.

Tüm bu anlatılanlar ışığında kayırmacılık; işe almada, işlemede ve terfide liyakat uygulaması yerine tanıdığı ayrıcalık tanınmasıdır (Yılmaz ve Kılavuz, 2002, s. 25; Sezer, 2006, s. 68; Büte, 2011c, s. 383; Özkanan ve Erdem, 2014). Kamu daireleri hizmetlerinin dağıtımında ise partiye oy ve destek vermek ve ideolojik yakınlık ölçütlerinin esas alınması anlamına gelmektedir (Eryılmaz, 2002).

Kayırmacılık; yolsuzluk, kabilecilik ve ayrımcılık gibi kavramlarla birlikte anılmaktadır. Yolsuzluk davranışı; toplumların sağlıklı ve istikrarlı gelişimini tehlikeye sokan, ekonomiyi tehdit eden, demokrasiye, ahlaki değerlere ve sosyal adalete zarar veren büyük bir problem olarak kabul edilmektedir (Karakaş ve Çak, 2007, ss. 74-76). Kabilecilik, kamu ve özel kuruluşlardaki örgüt yapılarının kendi içinde ya da çevreleriyle ilişkilerinde tanıdıklara yönelik ayrımcılık tanınması olarak kabul edilmektedir (Oktay, 1983, s. 209; Çınar, 1997, s. 17). Ayrımcılık ise “fark gözetme, eşit muamele etmeme” (Zeytinoğlu, 2010, s. 117) olarak da ifade edilmekte ve kayırmacılıkla benzer bir anlama gelmektedir.

Bu bağlamda örgütlerdeki etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında önemli bir rol üstlenen liyakat sistemine engel olan en önemli uygulamanın kayırmacılık faaliyetleri olduğu söylenebilmektedir. Buna karşın kayırmacı faaliyetlerin kamu daireleri ve özel sektör içerisindeki etkinliği ve yaygınlığı, bu faaliyetlerin sorgulanmasına engel teşkil etmekte ve normal karşılanmasına neden olmaktadır. Bu düşünceye koşut olarak yolsuzluk, kabilecilik ve ayrımcılıkla birlikte özel ve kamusal alanlarda ortaya çıkan rüşvet, bahşiş, rant kollama, iltimas, tolerans, torpil, dayı-amca, referans ve adamı olmak gibi kavramlar sosyal yaşantıda yanlış görülmeyen, aksine toplumun büyük çoğunluğu tarafından başvuru sosyal ve bürokratik işler olarak kabul edilmektedir (Aközer, 2003; Polat, 2013, s. 7; Aykaç, 2006’dan aktaran Aytaç ve İlhan, 2010, s. 3).

Kayırmacılıkla alakalı tanımlarda görüldüğü üzere, kayırmacılığın olduğu kamu daireleri ve özel işletmeler adaletten ve nesnellikten uzaklaşmakta, örgütler subjektif bir yönetim altında taraf tutma esasına göre yönetilmektedir (Uysal, 2018, s. 36). Bu durumun bir neticesi olarak adalet davranışından uzaklaşmakta; işe alma, işlem, terfi ve ücretlendirmede bireylerin neyi bildikleri değil kimi tanıdıklarının önemli olduğu bir sistem ortaya çıkmaktadır (Aytaç ve İlhan, 2010, s. 14). Bu nedenle kayırmacılığın olduğu örgütlerde başarı ya da başarısızlık yerine sadakat ve itaat daha önce gelmektedir (Aydın, 2012a, s. 60).

Kayırmacılıkta kayırılan kişi, kayıran kişiye karşı bir minnet duygusu beslemektedir. Bunun bir gereği olarak da kayırılan kişi kendisini kayıran kişiye saygı göstermekte, sadakatle bağlanmakta, hediyeler almakta; hatta ona olan minnettarlığını rüşvet vererek göstermektedir. Kayıran kişi de kendine geçici menfaatler sağlamakta, itibar kazanarak iktidar elde etmektedir (Erdem, 2010, s. 63).

Kayırmacılıkta; nüfuzlu kişiler ve siyasiler, kendi astlarını ya da kayırmış oldukları eş-dost ve akrabalarını korumakta ve onları desteklemektedir. Bu durum, güç sahibi kişilerin kayırdıkları kişilerin lehine tutum ve davranış sergileyerek geçici menfaatler elde ettiğini göstermektedir. Bu şekildeki bir uygulamanın örgütler üzerindeki etkileri büyüktür. Örgütte yöneticiler tarafından, herkesin adil görmediği ve objektif kriterlere dayanmayan kararlar alınması durumunda, işgörenlerin hak ve adalet duygusu zedelenmekte, örgüt içerisinde sorunlar bir silsile şeklinde seyrederek şirket sürdürülebilirliğine zarar vermektedir (Solmaz, 2014, ss. 5-6; Kaba, 2018, s. 3).

2.1.2. Kayırmacılığın tarihi seyri

Kayırmacılık kavramı, politika ve yönetim literatürüne ilk defa 1830 yılında girmiştir. Bu duruma Amerika Birleşik Devletleri (ABD) başkanlık sistemini kazanan General Jackson'ın 1828 yılında kamu dairelerine personel alımlarında gerçekleştirmiş olduğu kayırmacı uygulamalar neden olmuştur (Tortop, 1994, s. 48; Çarıkçı ve Arslan, 2010, s. 27). Buna karşın yapılan arkeolojik bulgular, bu kavramın insanların örgütlü bir şekilde yaşamaya başladığından beri var olduğunu kanıtlar niteliktedir (Çarıkçı ve Arslan, 2010, s. 27).

İstanbul Arkeoloji Müzesi'nde yer alan M.Ö. 4000 yıllarına ait bir Sümer tabletinde; başarısız bir öğrencinin kayırmacı uygulamalarla en başarılı öğrenci kabul edilip, sınıfın başkanlığına getirildiği bulgularına ulaşılmıştır (Albayrak, 2005b, s. 53; TEPAV, 2006, s. 33). Bir diğer kayırmacı uygulamada ise Platon, maddi durumunun kötü olduğunu öne sürerek yeğenini (kız kardeşinin oğlu) kendisinden sonra akademinin yöneticisi olarak görevlendirmiştir (Çarıkçı ve Arslan, 2010, ss. 27-28).

Kayırmacı uygulamalara Rönesans dönemine ait örnekler vermek de mümkündür. Bu dönemde papaların yakın çevrelerinin ve akrabalarının nitelikleri düşük olsa dahi yüksek mevkilere yerleştirildiği ve bu durumun diğer bireylerin verimlilikleri üzerinde olumsuz

etki oluşturduğu görülmüştür (Ford ve McLaughlin, 1985, s. 57; Abdalla ve diğ, 1998, s. 555).

Osmanlı Devleti incelendiğinde 16. yüzyıllara kadar devlet yönetiminde kayırmacı uygulamalara fazla rastlanılmadığı görülmektedir. Buna karşın 16. yüzyıldan sonra kronizm uygulamalarının yaygın bir hal alması Osmanlı Devleti'nin de siyasi otoritesini ve ekonomik gücünü kaybetmesine neden olmuştur (Çarıkçı ve Arslan, 2010, s. 37). Özellikle Kanuni Sultan Süleyman Döneminden sonra yaygınlaşan bu uygulamada, rüşvet karşılığında atamaların yapılması gibi yönetsel sorunlar ortaya çıkmıştır (Yılmaz ve Kılavuz, 2002, s. 26; Albayrak, 2005b, s. 55).

17. ve 18. yüzyıllara gelindiğinde sadece rüşvet değil, iltimas ve adam kayırma uygulamalarına da sıkça rastlanmıştır. Paşalara yakın olan bireylerin yüksek mevkilerdeki işlere atanacakları düşüncesi bu uygulamaların artmasına neden olmuştur. Sonrasında “beşik uleması” sisteminin getirilmesi, bu sayede müderrislerin erkek çocuklarının medrese öğretmeni olarak sayılması ve babaları kadar maaşa bağlanması kayırmacılığın boyut değiştirerek artış göstermesine neden olmuştur (Polatlı, 2009; Mumcu, 1985, s. 27; Çarıkçı ve Arslan, 2010, s. 32).

19. yüzyılda ABD başkanı Garfield'ın politik desteği olmayan bir işçi tarafından öldürülmesi, her ne kadar var olan kayırmacı sistemin sorgulanmasına ve patronajı azaltan Pendleton Kanunu'nun çıkartılıp liyakatın önünü açmış olsa da kayırmacı uygulamalar; eş-dost (kronizm), akraba (nepotizm) ve siyasal yakınlık (partizanlık) olarak varlıklarını sürdürmüştür. 1952 yılında ise ABD başkanı Truman yönetiminde liyakat ölçüleri hiçe sayılmış ve kamu dairelerine yandaşlar yerleştirilmiştir (Khatri ve diğ, 2006, ss. 62-63).

Sonuç olarak köklü bir geçmişe sahip olan kayırmacılık uygulamaları varlıklarını halen sürdürmektedir. Her ne kadar gelişmemiş toplumlarda ve kurumsallaşmamış örgütlerde daha yaygın olsa da bu uygulamalar, çağdaş yönetim anlayışının olduğu ve profesyonelce yönetilen işletmelerde dahi kendine yer bulmaktadır (Karataş, 2013, s. 5).

2.1.3. Kayırmacılığın sosyolojik temelleri

Toplumlarda ya da örgütlerde kayırmacılık uygulamalarının varlık bulmasının birçok nedeni vardır. Bu nedenlerin temelini ise bireylerin sosyolojik yapıları oluşturmaktadır. Toplumsallaşmayla birlikte, toplumdaki yerlerini alan bireyler o çevreye ayak uydurmak ve uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. Bireyler, kendilerine yakın hissettikleri; etnik, inanç ve mezhep bakımından kendilerine benzeyen, hemşehrilik ya da akrabalık ilişkileri olan bireylerin yanında olmak ve beraber mutlu bir yaşam sürdürebilmek için birbirlerinin çıkarlarına hizmet etmek zorunda kalmaktadır. Bu durum bireylerin yaşadığı toplum kültürüne göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle aile, akraba, aşiret ve cemaat bağlılıklarının güçlü olduğu gelenekçi toplum yapısında kayırmacı davranışlar daha etkin ve yoğun bir şekilde görülmektedir (İlhan ve Aytaç, 2010, ss. 70-72). Çünkü bireylerin yaşadıkları toplumsal kültür, kayırmacılığın varlığını belirlemede şiddetini etkilemektedir.

Bu tezde kayırmacılığın sosyolojik temelleri; kayırmacılık ve toplumsallaşma, kayırmacılık ve etnik benzerlik, kayırmacılık ve toplumsal kültür başlıkları altında açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1.3.1. Kayırmacılık ve toplumsallaşma

İnsanlar doğduktan sonra; tutum, davranış ve temel becerileri toplum içerisinde yaşayarak öğrenmektedir. Toplum, insanların birbirleriyle etkileşimleri sonucu oluşmaktadır (Kılıç, 2006, s. 30; Aydoğan, 2009a, s. 74). Bu doğrultuda insanların sosyolojik olarak benlik ve bilinçleri ancak bir toplumda yaşayarak zaman içerisinde değişim ve gelişim göstermektedir (Kurtkan, 1979, s. 24; Kağıtçıbaşı, 1996, s. 100). İnsanların varlığını sürdüren sosyal bir topluluk içerisinde edinmiş oldukları bilgi, beceri, inanç, tutum ve davranışları öğrenme süreci ise toplumsallaşma olarak tanımlanmaktadır (Çoştur, 2009).

Toplumsallaşma, insanların bir topluma özgü fonksiyonları öğrenmesidir. Bu öğrenme süreci içerisinde her ne kadar bireylerin genetik ve biyolojik unsur ve özellikleri önem taşısa da sosyal ortamın ya da çevrenin etkisi azımsanmayacak derecede fazladır. Bu demektir ki; tutumların oluşması ve davranışa dönüşmesinde kalıtsal unsurların yanı sıra toplumsal etkilerin rolü büyüktür. Bu nedenle davranışın sosyal etkileşim sonucunda

ortaya çıktığı söylenebilmektedir (Simmel, 1970; Williams, 1983; Kağıtçıbaşı, 1996, s. 80). İnsanların toplumsal hayatlarını mutlu geçirebilmeleri de; ancak toplumun isteklerine göre davranış sergilemelerine bağlıdır (Tezcan, 1984, s. 37).

İnsanların toplum içinde varlıklarını sürdürmeleri çok eskilere dayanmaktadır. Birlikte yaşamaları sonucu etkileşim halinde olmaları, toplumsal değerlerin oluşmasını sağlamıştır. Bu toplumsal değerler, bireylerin kişisel özelliklerine ve farklılıklarına rağmen yaşanan toplumla uyumlu olmalarını, bütünleşmelerini, toplumun sahip olduğu kendine özgü düşünce kalıplarına uygun hareket etmelerini sağlayan bir toplumsallaşma sürecinin mahsulüdür (Çoştı, 2009, ss. 117-118).

Kayırmacılık da temelde toplumsallaşma sürecinin ürünlerinden biridir. Çünkü kayırmacılığın temel taşlarından; dayanışma içerisinde çalışmak, destek olmak, torpil yapmak, tanıdık olmak, rüşvet vermek, kişisel işbirliği yapmak, kayırmak ya da kollamak, arka çıkmak, adamı olmak, dışlamak ve çatışmak gibi unsurlar toplumsallaşma süreci içerisinde hayat bulmaktadır. İnsanlar bu sürecin içerisinde topluma ait unsurlara göre hayatlarına bir biçim vermektedir. Duruma göre bazen yanlı bazen grubun çıkarlarına göre hareket etmekte; kayırmacılık yapmaktadır. Bu duruma koşut olarak toplumsallaşmanın kayırmacılığın oluşmasında önemli bir rol üstlendiği söylenebilmektedir (Polat, 2013, s. 11).

2.1.3.2. Kayırmacılık ve etnik benzerlik

İnsanlar, toplumsallaşma süreci içerisinde kendi benzerleri ile paylaşımda bulunmak istemektedir. Bu durum insanların yakınları ya da benzerleriyle bir araya gelmesi ve gruplar oluşturmalarına neden olmaktadır (Asunakutlu, 2010, s. 49). Bunlardan biri de etnik gruplardır. Etnik gruplar; belirli bir kültürel grubun değer, ideal ve inançlarını içeren, kültürel bir kimliğe sahip bireyler tarafından oluşturulmaktadır (Rothe ve diğ., 2011, s. 74).

İnsanlar, aynı düşünceye ve eylem biçimine sahip bireylerin oluşturduğu kümelerde birleşmekte ve gruplaşmaktadır. Gramsci'ye (2003) göre insanlar herkesin gittiği yere giden, herkesin düşündüğü gibi düşünen toplumsal varlıklardır. Bu varlıklar benzerleri ile bir araya gelmek ve onlarla ortak hareket etmek istemektedir. Bu doğrultuda aynı etnik gruba mensup olmak, insanların benzerlik ve benzememezlik algısı üzerinde etkili

olmaktadır (Asunakutlu, 2010). Dolayısıyla aynı etnik gruba ait bireylerin birbirlerinin çıkarlarına göre hareket edecek olması kayırmacılık ile etnik benzerlik arasında önemli bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır.

2.1.3.3. Kayırmacılık ve toplumsal kültür

Kültür, toplumsal yapıda büyük bir öneme sahiptir. Çünkü 1750 yıllarında yapılan ilk tanımlarda kültüre “insanların yaşama tarzı” anlamı yüklenmiştir. O yıllarda Taylor’un yapmış olduğu tanıma göre kültür; bireylerin dini, sanata bakışı, ahlakı, örf ve âdeti, bağlı olduğu bir topluluğun mensubu olması hasebiyle kazanmış olduğu alışkanlıkları ve bütün bilgi, beceri ve kabiliyetleri içine alan karmaşık bir yapıdır (Erdoğan, 1997). O halde içerisinde yaşanılan bir toplumda gerçekleştirilen bir eylemin iyi ya da kötü olduğuna karar verilmesinde, toplumsal kültürün önemli bir rol üstlendiği söylenebilmektedir.

Bir toplumda kayırmacı uygulamalar yer alıyorsa, o toplumun kültürü içerisinde kayırmacı tutum ve davranışlar normal bir davranış olarak kabul edilmektedir. Çünkü toplumsal kültürden icazet almayan bir kayırmacı faaliyetin devamlılığını sağlaması mümkün olmamaktadır. Kayırmacı faaliyetlerin bir toplum kültürü içerisinde hayat bulabilmesi ise birçok sosyo-kültürel etkene bağlıdır. Bu doğrultuda toplumların aile yapısı, çocuk yetiştirme tarzları, akraba ilişkileri ve devlet işleri gibi faktörler kayırmacı faaliyetlerin o toplumların kültürüne yerleşebilmesinde etkin bir rol üstlenmektedir (İlhan ve Aytac, 2010, ss. 61-66).

2.1.4. Dünyada ve Türkiye’de kayırmacılık

Bu bölümde öncelikle dünyada kayırmacılık uygulamalarının ne olduğu, nasıl yapıldığı, nelere neden olduğu, önüne geçmek için neler yapıldığı açıklanmakta ve bazı dünya ülkelerindeki kayırmacılık uygulamalarına yer verilmektedir. Sonrasında, Osmanlı İmparatorluğu’nda kayırmacılık uygulamalarının nasıl başladığı Türkiye Cumhuriyeti’nde nasıl devam ettiği ve nelere neden olduğu anlatılmaktadır.

2.1.4.1. Dünyada kayırmacılık

Dünyada yazılı ya da görsel medyada etik olmayan birçok davranış yer almaktadır. Bu davranışlardan biri de kayırmacılıktır (Aydoğan, 2009b). Kayırmacılık, insanlık tarihi boyunca özellikle politik davranışlar üzerinde etkin rol oynamıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda antik çağlarda bile eş-dost, tanıdık ve akraba ilişkilerinin sosyal ilişkiler üzerinde hakimiyet kurduğu ve kayırmacı uygulamalara neden olduğu bulgulanmıştır. Bu bulgulardan M.Ö. 4000’li yıllara ait bir Sümer tabletinde “torpil” olarak adlandırılan tasvirlerle rastlanmaktadır (Erdem ve diğ, 2013b, s. 53).

Günümüz modern toplumlarında ise her ne kadar demokrasi ağırlıklı bir yönetim biçimi görülse de kayırmacı yönetim anlayışı varlığını hala hissettirmektedir. Çünkü bu yönetim şekline kurtulabilmek oldukça zor ve risklidir (Kuznar, 2007). Öyle ki sanayi devriminden sonra kayırmacı uygulamalar öncelikle politikada kendisine yer bulmuş ve gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde güç sahibi bireylerin güçlerini eş-dost, tanıdık ve akrabaları lehine kullandığı görülmüştür (Özüren, 2017, s. 12). Kayırmacı uygulamalar şirketlerde daha sonradan ortaya çıkmıştır. Bunun gerekçesi olarak, sanayi devriminin baş gösterdiği ilk yıllarda şirketlerin güçlü birer kimliklerin olmaması gösterilebilmektedir.

Sanayi devrimi sürecinde (16. ve 17. yy.) ortaya çıkan şirketler, sermaye topluluğundan oluşarak çok ortaklı kurumlar olarak varlık göstermeye başlamışlardır. Küçük ortakların söz sahibi olmadığı bu kurumlarda büyük ortaklar şirketleri diledikleri gibi yönetip küçük pay sahiplerinin şirket üzerindeki varlıklarını küçültmek, kendi paylarını ise arttırma girişiminde bulunmuşlardır. Buna karşın İngiltere kraliyet ailesi, sömürge anlayışıyla hareket eden şirket yöneticilerini mahkeme önüne çıkararak yargılanmasını ve büyük cezalara çarptırılmalarını sağlamış; hatta bu kurumların mevcudiyetlerini hiçe sayarak “şirket” kavramını yasaklamışlardır (Bakan, 2007).

İş dünyasında bir süre boyunca küçük faaliyetlerde yer bulmak zorunda kalan şirketler, 18. ve 19. yüzyıllarda sanayi devrimindeki hızlı gelişmelerin varlığıyla yine etki sahibi olmaya başlamıştır. Bundan sonraki süreçte ise kayırmacılık, profesyonelliğe ve etik kurallara uygun olmayan bir uygulama olarak kabul görse de şirketlerde de yoğun bir şekilde yaşanmış, dünyada farklı kültürlerde farklı şekilde uygulanmaya başlamıştır (Özler ve Gümüştakin, 2007).

Kayırmacılık Arap ülkelerinde daha yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Buna neden olan birtakım kültürel faktörler vardır. Bunların en önemlilerinden biri Arap toplumundaki aşiret sistemine koşut olarak güçlü bir bağlılık ve sadakatin olmasıdır. Bu durum, birbirine bağlı ve sadık kişilerin kayırma uygulamalarına başvurmasına neden olmaktadır. Kayırmacılıkta ekonomik durum da büyük önem taşımaktadır. İşsizliğin olduğu bir toplumda özellikle memur seçiminde kayırmacı uygulamalar yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Kayırmacı uygulamaların kamu sektöründe özel sektöre nispeten daha yaygın olması ise güç sahibi bireylerin eğitilmiş çocuklarını bu işlere yönlendirmesini kolaylaştırmakta ve bu uygulamaların artarak devam etmesine neden olmaktadır (Abdalla ve diğ, 1998).

Amerika Birleşik Devletleri'nin iş dünyasında ise kayırmacı uygulamalardan en çok nepotizme rastlanmaktadır. Kurumsal yapı ile birlikte her ne kadar bu uygulamanın önemini kaybettiği düşünülse de bu uygulama Amerikan iş dünyasının tüm endüstrilerinde varlığını göstermektedir. Çünkü yapılan araştırmalara bakıldığında dünyadaki şirketlerin %96'sının aile şirketlerinden oluştuğu, Fortune 500 şirketleri üzerinde yapılan başka bir araştırmaya göre ise şirketlerdeki egemenliğin %35'inin ailede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda günümüzde dahi patronla akraba olmak fayda sağlamakta (Wong ve Kleiner, 1994, s. 10) ve bu durum kayırmacı uygulamaların devam etmesine neden olmaktadır (Güney, 2008, s. 119).

Amerika Birleşik Devletleri'nde 2000 yılında yapılan seçimlerde de kayırmacılık uygulamalarından nepotizmin etkilerini görmek mümkündür. Ülkenin iki köklü ailesinin babalarından sonra çocuklarının da seçimde yarışması nepotizmin etkilerinin sadece iş hayatında değil politika da dahil birçok alanda var olduğunu kanıtlar niteliktedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012, s. 47).

Kayırmacılığın gelişmiş ya da gelişmekte olmak üzere tüm dünya ülkelerinde böylesine önemli bir yer tutmaya devam etmesinin önemli gerekçeleri vardır. Bunların en önemlilerinden biri de yöneticilerin güvensiz ortam içerisinde güven duydukları bireylerle çalışmak istemeleridir. Bu bireyler akrabalar ya da çok eskilere dayanan yakın ilişkiler sonucunda ortaya çıkmış arkadaş ve dostlardan oluşmaktadır (Özler ve Gümüştakin, 2007, ss. 437-438).

Türk toplumlarına bakıldığında, kültür yapısı nedeniyle bireylerin güvenecekleri kişilerle çalışması çok önemlidir. Türkler, kurmuş oldukları bir işi tanıdıkları kişilere emanet etmeyi tercih eden etnik bir yapıya sahiptir (Tuncel, 2011, s. 1). Bu nedendir ki Türkiye’de özellikle işgörenlerin işe alımlarında kayırmacılık uygulamaları yoğun bir şekilde yer almaktadır (Sarıboğa, 2017, s. 20).

Güven faktörünün önemli olduğu ülkelerden bir diğeri de Kore’dir. Kore’de yer alan şirketlerde yöneticiler işgören işe alımında kişinin eğitiminden ziyade şirketin bulunduğu bölgedeki bireyleri tercih etmektedir. Bunun en önemli gerekçesi ise güven faktörünün ön planda yer alması ve şirket sahip ya da yöneticilerin bölgede yaşayanlarla eş-dost, tanıdık ve akraba ilişkileri içerisinde olmasıdır (Shin ve Chin, 1989, ss. 3-4).

Kayırmacılıkla alakalı uygulamalara; farklı inanç, kültür, gelenek ve görenek gibi sosyolojik ve demografik semboller aracılık etmektedir. Bu düşünceye koşut olarak aynı sosyal kökenden gelmiş olmalarına rağmen Avrupa ülkelerindeki kayırmacılık uygulamalarıyla Amerikan kayırmacılıkları; Osmanlı/Türk kayırmacılık uygulamaları ile Uzakdoğu ülkelerindeki görülen kayırmacılık arasında bile farklılıklar görülmektedir (Özüren, 2017, s. 13). Aşağıda bazı dünya ülkelerindeki gün yüzüne çıkmış kayırmacılık uygulamalarına yer verilmektedir.

Avrupa Birliği (AB) Komisyonu araştırma konuları başkanı Edith Cresson ve başkan yardımcısı Manuel Mari’nin 1999 yılının Mart ayında kayırmacılık uygulamalarına bulaştıklarının tespit edilmesi üzerine Jacques Santer’in başkanlık ettiği bir komisyon, başkan ve başkan yardımcısını istifaya davet etmiştir. Kayırmacı uygulamalara karışan bu bireylerin istifa etmemesine müteakip, komisyonun diğer üyeleri kayırmacılık faaliyetlerine karşı tepki göstermek için istifa etmiştir (Demir, 2014, s. 19).

Amerika Birleşik Devletleri’nde kayırmacılık uygulamalarından sıklıkla nepotizme rastlanmaktadır. Bu uygulama, sendika üyeleri ve liderleri arasında da yaygınlık kazanmıştır. Bakıldığında otuz yedi yıl Dülgerler Birliği yöneticiliği yapan William Hutchesons’ının ortadan kaybolması üzerine yerine oğlu James Hoffa’nın getirilmesi nepotizm uygulamalarına verilebilecek önemli örneklerdendir. Bunun yanı sıra Amerika Birleşik Devletleri’nde, Alaska eyaletinin başkanı olan Senatör Frank Murkowski’nin, eyalet temsilcisi olarak kızı Lisa Murkowski’yi ataması başkanın nepotizmle suçlanmasına neden olmuştur (Ören, 2007, ss. 84-85).

Azerbaycan'da kayırmacılık uygulamalarının etkileri ise sivil toplum kuruluşları (STK) üzerinde görülmektedir. Uygulamalara göre hükümet yanlısı sivil toplum kuruluşları kayırmakta; buna karşın diğer sivil toplum kuruluşlarının gelişmesi için destek sağlanmamaktadır (Önsoy, 2011, s. 103).

Fransa'daki yakın tarih kayırmacılık uygulamalarına bakıldığında bir nepotizm örneğine rastlanmaktadır. Bu örneğe göre; Nicolas Sarkozy, Paris'teki bir iş merkezinin yönetimini 23 yaşındaki oğlu Jean'e bıraktı. Buna karşın CSA kamuoyu araştırmasında halkın, Cumhurbaşkanı Nicolas Sarkozy'nin iş dünyasında oğlunu kayırmasına tepki gösterdiği tespit edildi (Haberler.com, 2014).

Kırgızistan'ın kayırmacı uygulamaları, Eski Sovyetlerden ayrılması ile artmıştır. Kırgızistan'da gerçekleştirilen kayırmacı uygulamalar ülke ekonomisini olumsuz etkilemekte, demokrasinin gelişmesine engel teşkil etmektedir (Musabay, 2009, s. 151). Kırgızistan'daki kayırmacı uygulamalar aynı zamanda sivil toplum kuruluşlarına da olumsuz bir şekilde yansımaktadır (Akkuş, 2017, s. 46).

Malezya'daki kayırmacı uygulamada ise nepotizm ön plana çıkmaktadır. Malezya ikinci başkanı Tun Abdul Razak, gerçekleştirmiş olduğu bir nepotizm uygulaması sonucu oğlu Najip Tun Razak'ın başbakan yardımcısı olarak atanmasını sağlamış ve nepotizmle suçlanmıştır (Ören, 2007, ss. 84-85).

Bakıldığında kayırmacılık uygulamalarının siyasal anlamda adaletsizliğe yol açan ve halkı isyan ettiren faaliyetler silsilesi olduğu görülmektedir. Temeli adaletsizliğe dayanan Arap baharının yaşanmasında da kayırmacılık uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Tunus, Mısır, Libya, Suriye, Bahreyn, Ürdün ve Yemen gibi ülkelerde güç sahipleri, yönetimde tepe noktalara kendilerini, eş-dost, tanıdık ve akrabalarını getirmekte ve yolsuzluk yapmak suretiyle toplumun kaynaklarını kendi kişisel servetlerine dönüştürmektedir. Devletin farklı kademelerine yerleştirdikleri eş-dost, tanıdık ve akrabaların yardımı ile diledikleri yasal düzenlemeleri yapıyor olmaları ise devleti kendi çıkarları doğrultusunda yönetmelerine yardımcı olmaktadır (Aydın, 2012b, s. 35).

Bu durum, toplumların demokrasi şuurunun kaybolmasının yanı sıra yönetimin de başarısızlıklarla karşılaşmasına zemin hazırlamaktadır. Buna verilebilecek en önemli örneklerden biri de Osmanlı İmparatorluğu'dur. Osmanlı İmparatorluğu'nun çöküşüne

neden olan en önemli sorunlardan birinin nepotizm olduğu düşünülmektedir. Zira Osmanlı'nın ilk dönemlerinde tahta yetenek, cesaret, yöneticilik ve bilgelik bakımından en yaraşır kardeş geçmekteydi. Bu durum tam anlamıyla bir kurumsallık timsali olmaktaydı. Buna karşın ilerleyen dönemlerde nepotist yaklaşımın bir sonucu olarak saltanatın yetersiz padişahlara bırakılması saray içerisinde entrikaların dönmesine ve imparatorluğun her geçen gün güç kaybedip yok olmasına neden olmuştur (Özler ve Gümüştekin, 2007, s. 438).

Devletler de şirketler de birer örgüttür. Örgütler ise organizasyonlar vasıtasıyla yönetilir. Robert Micheal'e göre ise organizasyonun olduğu her yerde oligarşi vardır. Platon'a göre ise oligarşinin yerini demokrasinin almasının tek yolu eğitimidir. Eğitim seviyesi daha yüksek ve gelişmiş toplumlarda kayırmacılık uygulamaları daha az görülmekte ve bu uygulamaların önüne geçmek için birtakım önlemler alınmaktadır.

Kayıрма uygulamalarının önüne geçmek amacıyla yasal düzenlemeleri yapan ilk ülke Amerika Birleşik Devletleri'dir. Bu düzenlemelerde amaç, kamu görevlilerinin liyakat ilkeleri gözetilerek işe alınması, etkin ve verimli çalışabilmesi için eşit ve adil bir ortamın oluşturulmasıdır. Yapılan araştırmalar, bu düzenlemeler yapılmadan önce Amerika Birleşik Devletleri'nde kayırmanın her çeşidinin sıklıkla görüldüğünü; buna karşın 1978 yılı itibarıyla oluşturulmuş kurulun, bu uygulamaların tespiti ve önüne geçmesi açısından büyük bir ehemmiyet taşıdığını ortaya koymaktadır (Yıldırım, 2013, s. 364).

Brezilya ise kayırmacılık uygulamalarından en sık rastlanan nepotizme karşı önleyici yasal düzenlemeler yapmaya çalışmıştır. Bu doğrultuda 1996 yılında 'akraba kayırmacılığı' kanunu çıkartarak nepotizmin önüne geçmeye çalışmış, 2008 yılında ise federal yüksek mahkeme aracılığı ile yasama, yürütme ve yargı erklerinde nepotizm yasaklanmıştır (Barut, 2015).

İngiltere'ye bakıldığında ise 1800'lü yıllara kadar kayırmacılık uygulamalarından kronizmin yoğun bir şekilde yaşandığı görülmektedir. Memurlar, kralın ya da bakanların istekleri doğrultusunda işe alınmakta ve bu durum kralın bir hediyesi olarak değerlendirilmekteydi. Bununla birlikte iş yüküne göre çok daha yüksek meblağlar ile ücretlendirmeler yapılmaktaydı. Günümüzde ise İngiltere'de kamu dairelerinde çalışan işgörenler, performansları doğrultusunda değerlendirilmekte ve tarafsız olarak bürokratların emrinde katıksız bir şekilde çalışmaktadır. İngiltere, bu doğrultuda tipik bir

Avrupa işgören sınıflandırma emsali olarak vazife üstlenmekte ve işgörenleri yetkinlik ve eğitimlerine göre en uygun yerlerde çalıştırmaktadır (Yıldırım, 2013, s. 365).

Fransa'da ise üniversitelerde verilen eğitimin bir sonucu olarak kayırmacı uygulamaların önüne ziyadesiyle geçilmektedir. Kamu kuruluşlarında çalışmak ve terfi almak için yarışmalar yapılmaktadır. Fransa'daki kayırmacı uygulamalara karşı sürdürülen sistem genel itibariyle İngiltere'deki sisteme benzerlik göstermektedir. Bu ülkede ücretlendirmeler ise toplu sözleşmeler doğrultusunda belirlenmektedir (Yıldırım, 2013, s. 366).

Kayırmacı uygulamaların olabildiğince uzaklaştırıldığı ve liyakatin önem kazandığı en ileri Avrupa ülkesi ise Almanya'dır. Bu ülkede terfiler direkt performansa koşut gerçekleşmektedir. Almanya'da uygulanan sistem gereği memurlar kendilerini hizmet için adarken devlet de onları adanmışlıkları ölçüsünde mevkilendirmekte, korumakta ve ihtiyaçlarını karşılamayı garanti altına almaktadır (Yıldırım, 2013, s. 368).

Türkiye'de ise kayırmacı faaliyetlere yönelik yasalar kesin çizgiler ile belirlenmiştir. Buna karşın uygulamadaki sorunlar, yasaları kifayetsiz bırakmaktadır. Her yeni gelen iktidarla yandaş memurların işe alınması kamu dairelerindeki kadroların gerekenin üzerine çıkmasına neden olmakta; buna karşın ücret politikalarındaki farklılıklar hasebiyle bazı kadrolar eleman eksikliğinden şikâyet etmektedir. Bununla birlikte ülkede liyakat sorunu daha işe alım safhasında kendini göstermektedir. Çünkü Türkiye'de işgörenler uzmanlık ve yeteneklerine göre değil, genel kültür sınavlarına dayalı istihdam edilmektedir. Bu durum ise bürokrasinin politika ve siyasetten arındırılıp liyakate dayalı olmaması ve tarafsız bir hükümetin bulunmamasına bağlı gerçekleşmektedir (Yıldırım, 2013, s. 368).

The Wall Street Journal ve The Heritage Foundation, 2013 yılında ülkelerin ekonomik özgürlük endekslerini raporlamıştır. Bu endeksin sonuçlarına bakıldığında Türkiye 178 ülke içerisinde 69. sırada yer almaktadır. Ülkede rüşvet ve kayırmacılıkla alakalı girilen mücadelenin bir sonucu olarak 2014 yılında Türkiye 64. sıralara doğru bir yükseliş göstermiştir. Bu raporda sıralamanın sonunda Kuzey Kore yer alırken ilk sıradaki ülke Hong Kong'tur (yeniçağgazetesi, 2016).

Ülkelerin daha özgür olmaları ve kayırmacılık faaliyetlerinin asgari bir düzeye ulaşabilmesi için işgören istihdamında eş-dost, tanıdık ya da akraba ilişkileri yerine işgörenlerin bilgi, beceri ve yetenekleri gibi kriterlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Kayırmacılık uygulamalarının en yüksek oranlara ulaşmış olduğu Amerika Birleşik Devletleri'nde dahi günümüzde gerilemeler görülmekte, dünya ülkelerinin bu konudaki eğilimleri, işgören yetkinliklerinin arttırılıp liyakat bürokrasisinin oluşturulması üzerine kurulu olmaktadır. Bu duruma gelişmiş ülkelerde daha fazla dikkat edilmekte, gelişmiş ülkeler kayırmacılığı engellemek için profesyonel uygulamalara başvurmaktadır (Aydın, 2012b, s. 32).

2.1.4.2. Türkiye'de kayırmacılık

Dünyanın her ülkesinde olduğu gibi Türkiye'de de kayırmacı uygulamalara rastlamak mümkündür. Buna karşın Türk devlet geleneğine bakıldığında liyakat ilkelerine göre görevlendirmelerin yapıldığı, “işin ehline verilmesi” esasına dayanan bir kültüre rastlanmaktadır. Bu kültüre göre devletin halk için var olduğu ve halktan kopuk olmayan bir yönetim politikası izlediği görülmektedir. (Topbaş, 1999, s. 28).

Osmanlı İmparatorluğu'nda; tüm krallık ve imparatorluklarda olduğu gibi insanlar, ülke ve ülke bürokrasisi hükümdara aittir. Böyle bir rejimde hükümdarın yetkileri sınırsız denebilecek bir boyuta ulaşmaktadır (Heper, 2006, s. 64). Buna karşın imparatorluğun kuruluşundan 16. yüzyıla (sistemin bozulmaya başlamasına) kadar geçen süre içerisinde kayırmacı uygulamalara belirgin bir düzeyde rastlanmamıştır (Çarıkçı ve Arslan, 2010, s. 30).

Sistemdeki bozulmaların temellerinin Kanuni Sultan Süleyman döneminin bitmesine müteakip atıldığı söylenebilmektedir. Sistemdeki bu bozulmalar, demokrasinin güçlenmesini ve kalkınmayı engelleyecek nitelikte olmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da ülke bürokrasilerinde ve toplumda kayırmacılık gibi kanuni olmayan uygulamalar yer bulmaktadır (Çoban, 1999, s. 173). Bu uygulamaların ise yönetsel sorunların ana kaynağı olduğu söylenebilmektedir. Öyle ki bu dönemin ardından yapılan atamalar ve görevlendirmelerde kayırmacı uygulamaların yapılması devletin yozlaşmasına ve zayıflamasına yol açmıştır (Çalışal, 2015, s. 92).

Osmanlı Devleti'nde liyakattan uzaklaşmak suretiyle gerçekleşen siyasi ve toplumsal kayırmacılığa ek olarak rüşvet ve yolsuzluklar ortaya çıkmış, bunun bir sonucu olarak da yönetsel sorunlar baş göstermiştir. Bu sorunlar ilk önce toprak rejiminin bozulmasına neden olmuştur. Bu nedendir ki tımar ve zemetler hak edenlere değil kayırlan kişilere verilmiştir. Varlıkların bu şekilde çıkarlar doğrultusunda dağıtılması yeni uygulamalara geçilmesini zaruri kılmış, bu durum ise giderlerin artmasına neden olmuştur. Yönetimin her safhasında yaşanan bu yozlaşma ise yeniliklerin bireylere aktarılamamasına, toprak kayıplarına ve devlet gelirlerindeki düşüşlere neden olmuş (Yaşamış, 2001, ss. 27 - 28) ve büyük bir imparatorluğun yıkılmasına zemin hazırlamıştır.

Osmanlı İmparatorluğu'nun yıkılmasının ardından Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk yıllarında devlet kurumlarına görevlendirmeler; adalet ve liyakat düsturuna göre yapılmış, eğitime ve pozitif bilimlere verilen önem sonucunda yönetimde, modern tarzda eğitim görmüş yöneticiler yer almaya başlamıştır (Özüren, 2017, s. 15).

Buna karşın çok geçmeden kayırmacı uygulamalara Cumhuriyet döneminde de rastlanılmıştır. 1928 yılında tarihe havuz-yavuz vakası olarak geçen Cumhuriyet tarihinin ilk kayırmacı uygulamasına göre, yavuz zırhlısının bakım ve onarım işleri bahriye vekili topçu İlhan Eryavuz'a verilmiştir (Çalışal, 2015, s. 93).

Bu düşünceye koşut olarak kayırmacılığın ülkelerin gelişmişlik düzeylerine bakılmaksızın az ya da çok tüm dünya ülkelerinde görülen bir uygulama olduğu söylenebilmektedir. Bu durum Türkiye için de geçerlidir (Akan, 2006). Türkiye'de özellikle 1970'li yıllardan itibaren siyasi partiler, kamu kurum ve kuruluşlarında eş-dost, tanıdık ve akrabalarına iş bulmayı kendisine misyon edinmiştir (Büte, 2011c, s. 388).

Kayırmacı uygulamalar sonucu iktidara gelmiş güç sahibi bireyler, üst düzey yöneticileri görevlerinden almakta, yerlerine tamamen ideolojik nedenlerden dolayı eş-dost, tanıdık ve akrabalarını getirmektedir (Büte, 2011b, s. 179). Tusiad'ın 1983 ve 1995 yıllarında kayırmacı uygulamaların varlığını tespit etmeye yönelik yapılan iki araştırmada çıkan sonuçlar, durumun doğruluğunu kanıtlar niteliktedir (Özkanan ve Erdem, 2014, s. 185).

İşletmeler açısından bakıldığında, kayırmacı uygulamaların en yaygın olduğu türünün nepotizm olduğu görülmektedir (Büte ve Tekarslan, 2010, s. 4). Çünkü ülkede yer alan

işletmelerin %95'inin aile işletmeleri olduğu bu nedenle de iş hayatında nepotizmin yaygın bir davranış olarak sergilendiği kabul görmektedir (Büte, 2011b, s. 178).

Sonuçta; Türkiye'de kamu dairelerinde ya da özel işletmelerde işe alma, işlem ve terfi vermek gibi insan kaynaklarını ilgilendiren uygulamalarda kayırmacılık büyük bir öneme sahip olmaktadır. Her ne kadar kamu dairelerine işe almada Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) gibi sınavlar yapılsa da sınavsız işe alım, işlem ve terfi de kayırmacı uygulamalar önemini sürdürmektedir. KPSS ile alımlardaysa, eş değer puana sahip olan bireylerin işe alımında yine eş-dost, tanıdık ve akraba ilişkileri önem teşkil etmektedir. Hatta güç sahibi bireylerin "hamili kart yakınımıdır" ve "bizim oralıdır" olarak kabul görmüş referanslar geçerliliğini sürdürmektedir (Ören, 2007, s. 85; Özüren, 2017, s. 15).

2.1.5. Kayırmacılıkta sosyo-kültürel, ekonomik ve politik faktörler

Bu bölümde kayırmacılığa neden olan sosyo-kültürel, ekonomik ve politik faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerin kayırmacılığı nasıl etkilediğine dair bilgiler verilmektedir.

2.1.5.1. Sosyo-kültürel faktörler

Sosyo-kültürel ilişkiler, kayırmacılık uygulamalarında önemli faktörlerden biridir. Aile, akrabalık, hemşehrlik, kabile hayatı, siyasi parti yandaşlığı ve cemaat birliktelikleri sosyo-kültürel ilişkilerin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu tür ilişkiler sonucunda yakın akraba, eş-dost ve tanıdıklara işe alım, işlem, terfi verme ve ücretlendirmede nispeten iltimas gösterilmektedir (Bayhan, 2002, s. 11).

Çünkü kayırmacılık, sosyo-kültürel ilişkilerin bir gereği olarak güç sahibi bireyleri eş-dost, tanıdık ve akrabalara destek olmaya zorlayan bir uygulamadır (Çalışal, 2015, s. 93). Bu uygulama her ne kadar dünyanın birçok ülkesinde görülse de tatbik edilme durumları, şekilleri ve örgüte etkileri o bölgenin sosyo-kültürel yapılarına, ekonomik ve demokrasi seviyelerine göre farklılıklar göstermektedir (Özler ve Gümüştekin, 2007, s. 438; Demir, 2014, s. 18).

Örneğin, kişisel ilişkiler Asya'da örgütsel güveni sağladığından olumlu algılanmakta ve bir babanın işi oğluna devretmesi normal karşılanmaktadır. Ancak gelişmiş ülkelerde, özellikle Almanya'da kayırmacılık faaliyetleri hoş karşılanmamakta; hatta Almanlar iş

müzakerelerinde kayırılan bir muhatapla karşılaştıklarında karşı tarafa güven sorunu yaşamaktadır (Basu, 2009). Çünkü kayırmacılık uygulamalarına geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı az gelişmiş ülkelerde daha fazla rastlanmaktadır (İyişleroğlu, 2006, s. 43; Büte, 2011a, s. 176).

Geleneksel bağların ve ilişkilerin olduğu az gelişmiş ülkelerde işe alma, işgörenlerin bir gruba mensup olmasıyla alakalıdır. Buna karşın işe alınan işgörenin çalışma grubunun menfaatleri doğrultusunda hareket etmesi beklenir. Bu beklentinin bir gereği olarak daha çabuk uyum sağlayacağı düşünüldükten işe alımda eş-dost, tanıdık ve akraba tercih edilmektedir (Erkanlı, 2009, s. 37).

Kayırmacılık uygulamaları bu özellikleriyle yolsuzluk olarak tanımlanmaktadır. Buna karşın rüşvet ve zimmete geçirmek gibi yolsuzluk türlerine göre daha masumane bir imaja sahip olmaktadır (Akkuş, 2017, s. 41). Bunun en önemli nedeni ise sosyo-kültürel ilişkilerin hayatın bir gereği olduğu ve eş-dost, tanıdık ve akrabalara yardım yapılmasının doğal karşılanması; hatta toplumun bu beklentilerin içerisine girmiş olmasıdır (Barut, 2015, s. 241).

Bu nedenle kayırmacılık uygulamalarının herhangi bir örgüt içerisinde kontrol altına alınabilmesi oldukça zordur. Özellikle kişisel ilişkilerin önemli olduğu kentleşmemiş ve modernleşmemiş kültürlerde bu durum daha da zor bir hal almaktadır (Keleş ve diğ, 2011, s. 10). Çünkü bu toplumlarda cemaat ve kabile yapıları hakim olmakta ve toplumsal ilişkiler kronizm, nepotizm ve patronaj uygulamaları eşliğinde sürmektedir. Sonuçta toplumun sosyo-kültürel yapısının kayırmacılığı beslediği söylenebilmektedir (Bayhan, 2002, s. 1).

Sosyo-kültürel yapısı gereği Türkiye’de de iş bulmada kayırmacılık faaliyetlerinin yaygın olduğu kanısı mevcuttur (Kahraman ve diğ, 2011, s. 356). Bu durum, Türkiye’nin güçlü bir sosyal sermayeye sahip olması ile alakalıdır. Sosyal sermaye her ne kadar günlük hayatta işleri hızlandırıp kolaylaştırırsa da gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülkelerde kayda değer bir popülasyona sahiptir. Bu popülasyon sosyal sermayenin, tanıdığı olanlar ve olmayanlar şeklinde birincil ve ikincil gruplara ayrılmasına neden olmaktadır. Sosyal ve kültürel yapının bir gereği olarak birincil grupta yer alanlara iltimas gösterilmekte, bu durum kayırmacılık faaliyetlerinin yaşanmasına ve artmasına neden olmaktadır (Altun ve Hira, 2011, s. 114).

Sonuçta, sosyo-kültürel yapının gereği olarak kayırmacı faaliyetlerin az ya da çok her zaman var olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte bu uygulamalar her ne kadar bir sorun teşkil etse de tamamıyla insan yaşantısının dışında bırakılamamaktadır.

2.1.5.2. Ekonomik faktörler

Kayırmacı uygulamalarda önemli faktörlerden biri de ekonomik unsurlardır. İnsan, fitratının gereği olarak iyi ve güzel olan şeyleri ilk önce kendisi sonra akraba ve tanıdıkları için istemektedir. Ekonomik faktörler de şüphesiz güç sahipleri tarafından çevresindeki eş-dost, tanıdık ve akrabaların yararına kullanılmaktadır. Güç sahipleri, elindeki güçleri gereği toplumun menfaatlerini bir kenara bırakıp ekonomik faydayı tanıdıkları bireylere sağlamak istemektedir. Bu durum ise kayırmacı uygulamaları zaruri bir hale getirmektedir.

Kayırmacı uygulamalardan nepotizme bakıldığında ise; aile şirketlerinin yönetici vasfında işgören ihtiyacını yine aile içinden karşılamaları, işletme sırlarının başka şirketlerin eline geçmesini önlemesi bakımından büyük bir ehemmiyete sahiptir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012, s. 48). Zira bu duruma etki eden etmenlerden biri minnet duygusuyla akrabalarına bağlı yöneticilerin ihanet etme durumunun nispeten düşük olmasıdır. Bir diğeri ise aile şirketlerinden başka şirketlere transfer edilmelerinin daha düşük bir olasılığa sahip olmasıdır. Böyle bir durumun kayırmacı uygulamalara etki eden önemli bir faktör olduğu söylenebilmektedir.

Buna benzer şekilde; nepotizm sonucu şirketlerde çalışan aile üyelerinin, finansal kriz dönemlerinde maaş gecikmelerini anlayışla karşılamaları kayırmacı uygulamaların ekonomik faktör temelli sebepleri içerisinde yer almaktadır. Bir diğeri ise böyle durumlarda yönetici kademesindeki aile üyelerinin ekonomik buhranlarda örgüte maddi destek sağlamalarıdır (Akkuş, 2017, s. 42).

Kayırmacı uygulamaların; ekonomik faktör ve siyasi unsurlar ile birlikte icra edildiği ülkelerde ise liyakat ilkeleri ziyadesiyle zarar görmektedir. Çünkü siyaseten iktidara gelmiş partiler, ülkenin ekonomik kaynaklarını hizmet kayırmacılığı adı altında eş-dost, tanıdık ve akrabalarının lehine kullanmakta; onlara menfaat sağlayarak onları kayırmaktadır (Nas, 2004, s. 54; Akkuş, 2017, s. 42).

2.1.5.3. Politik faktörler

Kayırmacı uygulamalarda önemli unsurlardan bir diğeri de politik faktörlerdir. Politika, toplumla iç içe bir konuma sahiptir. Çünkü siyasetçiler seçimi kazanabilmek için toplumun büyük bir kısmının oyuna ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle onları ikna etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu ikna çabaları toplumun çıkarlarına hitap etmekle mümkün olmaktadır. Bu durumda işe almak ve terfi ettirmek en önemli çıkar sağlama çabaları içerisinde yer almaktadır. Bunu yaparken kendilerine yakın gördükleri işletmelerin olanaklarını kullanmakta; kendilerine fayda sağlayan eş-dost, tanıdık ve akrabalara işe alma ve terfi gibi işlemlerde ayrıcalık tanımaktadırlar (Dursun, 2004, s. 139; Akyüz, 2009, s. 98; Çalışal, 2015, s. 93). Çünkü kamu ya da özel sektörde işe yerleştirme ve yükseltmelerde yeterli ölçüde nesnel kriterler mevcut değildir.

Kamu sektörüne bakıldığında kıdemli yöneticilerin istihdamında liyakat yerine kronizm, nepotizm ve patronaj kayırmacı uygulamaları görülmektedir (Jreisat, 2009, s. 49). Özel sektörde ise yönetim kademesinde yoğun bir biçimde nepotik bir istihdam söz konusu olmaktadır. Alt ve orta kademe işgörenleri ise bazı işletmelerde, siyasi görüşlerini açıklamaktan bile çekinmektedirler. Çünkü açıklamaları durumunda eğer işletme sahibi ile taban tabana zıt bir siyasi görüşe sahip iseler cezalandırma, terfi alamama, mobbing (yıldırma politikası) görme ve hatta işten çıkartılma uygulamaları ile karşı karşıya kalacaklarını bilmektedirler (Özkanan ve Erdem, 2014, s. 189).

Kayırmacı uygulamalarının yoğun bir şekilde varlığını sürdürmesi tamamen siyasilerin davranışları ve toplumun kültürel yapısından kaynaklanmaktadır. Çünkü yöneticiler uzun vadeli planlar yapmak yerine günü kurtarmak amaçlı çalışmalar yapmakta bu durum ise kayırmacı uygulamaların devam etmesine neden olmaktadır (Bayhan, 2002, s. 12).

2.1.6. Kayırmacılığın türleri

Dünyada, gelişmiş ya da gelişmemiş tüm ülkelerde az ya da çok kayırmacı uygulamalara rastlanmaktadır. Bu uygulamaların etkileri her ne kadar aynı olsa da altında yatan nedenler farklıdır. Kayırmacı uygulamalar bu farklılıklara göre adlandırılmaktadır.

Yerli literatüre göre kronizm, eş-dost kayırmacılığı (Kayabaşı, 2005, s. 57; Özbek, 2007, s. 48; Yılmaz, 2007, s. 67; Asunakutlu ve Avcı, 2009, s. 730); yabancı literatüre göre ise

bu kavram siyasi kayırmacılık olarak tanımlanmaktadır. Nepotizm, hem yerli hem yabancı literatürde akraba kayırmacılığı (Araslı ve Tümer, 2008, ss. 1238-1239) olarak bilinirken aynı kabile veya aşiretten olan bireylere uygulanan kayırmacılığa ise tribalizm (tribalism) denmektedir (Loewe ve diğ, 2007, s. 21; Büte, 2011c, s. 383).

Erden'e (2014) göre ise akraba kayırmacılığı nepotizm olarak adlandırılırken siyasi kayırmacılık kronizm, eş dost kayırmacılığı favorizm, kamu dairelerindeki kayırmacılık ise patronaj olarak tanımlanmaktadır. Berkman (2010, s. 84) akraba kayırmacılığını nepotizm, eş dost, tanıdık ve hemşehri kayırmacılığını kronizm ve güç sahibi olan bireylerin yakınlarını kayırmasını favoritizm olarak tanımlamaktadır.

Günümüzde ise kayırmacılığın çeşitleriyle alakalı olarak yapılmış ve en çok kabul gören tanımlamalara göre; akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş-dost kayırmacılığı (kronizm) ve siyasal kayırmacılık (patronaj) olarak kabul edilmektedir (Avcı, 2017, s. 4). Bu yüzden bu bölümde nepotizm, patronaj ve kronizm hakkında birtakım bilgilere yer verilmektedir.

2.1.6.1. Nepotizm (Akraba kayırmacılığı)

Nepotizm kavramı, Latince "nepos"a (Kiechel, 1984, s. 143), İngilizcede "nephew" e, İtalyanca'da ise "nepotismo" ya karşılık gelen yeğen sözcüğünden türemiştir. Bu kavramın kökeninin Rönesans dönemine kadar uzandığı düşünülmektedir. Papaların liyakat ilkelerini göz ardı etmek suretiyle tanıdıklarını önemli işlere yerleştirmeleri bu tür bir kayırma uygulamalarının başlamasına neden olmuştur (Ford ve McLaughlin, 1985; Abdalla ve diğ, 1998). Nepotizm; işgörenlerin işe alınmasında, iş değerlendirmelerinde ve terfilerinde bilgi, beceri, yetenek, başarı ve eğitim düzeyi gibi niteliklere bakılmaksızın liyakata aykırı bir şekilde akraba ilişkilerinin dikkate alınarak yapıldığı bir kayırmacı uygulamadır (İyışeroğlu, 2006, s. 44).

Nepotizm, Erdem'e (2010, s. 10) göre kişilerin sadece akrabalık bağları olması vesilesiyle kamu görevlerine getirilmesidir. Bu düşünceye koşturucu olarak nepotizm, kişilerin bireysel özelliklerine bakılmaksızın; politikacıların, kamu görevlilerin ve üst düzey yöneticilerin akrabaları olma durumuna göre kamu, kurum ve kuruluşlarda istihdam edilmesidir (Özsemerci, 2003, s. 28; Aktan 2001). Bu doğrultuda süreç -memur alımları- kamu dairelerindeki yöneticilerin, işe alım ilanındaki şart ve kriterleri kendi akrabalarının özelliklerini dikkate alarak belirlemesiyle son bulmaktadır. Günümüzde bu durum sadece

kamu kurumlarında değil özel kurum ve kuruluşlarda da görülmektedir. Bu nedenle nepotizm; işgörenlerin işe alımında, performans değerlendirmelerinde ve terfilerinde liyakat ilkeleri yerine akraba bağlarının ön planda tutulmasıdır (Özler ve Gümüştekin, 2007).

Nepotizm uygulamalarına, akrabalık ilişkilerinin daha esaslı yaşandığı ve geleneksel bağların daha güçlü olduğu toplumlarda daha yoğun bir şekilde rastlanmaktadır (Erdem ve Meriç, 2012, s. 142). Buna karşın bu uygulamalar örgütler için yıkıcı etkilere sahiptir. Sadece akrabalık ilişkilerinin olmaması hasebiyle, etkin ve verimli olabilecek nitelikli işgörenler, bu örgütlerde hak ettikleri değeri görememekte ve hak ettikleri mevkilerde kendilerine yer bulamamaktadır. Hatta nepotizm yüzünden bu nitelikli işgörenlerin üzerine patronun damadının, yeğenin ya da başka bir akrabasının geçirilmesi nepotizm uygulamaları ile örgütsel adalet arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Kurgun ve diğ, 2010, ss. 176-177; Uysal, 2018).

Örgütsel adaletin olmadığı bir yerde ise bu tür bir kayırmacılık, örgüt içi faktörler üzerinde baskın bir rol üstlenmekte ve işgören performansını olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Rowshan ve diğ, 2015). Bunun bir sonucu olarak da nitelikli işgörenler bu tür kayırmacılık uygulamalarının yaşandığı yerlerden uzaklaşmakta, beyin göçü gerçekleşmekte ve nitelikli iş gücü kaybolmaktadır. Böylelikle yaşanan ekonomik, sosyal ve kültürel tahribatın yanı sıra şirketlerin sürdürülebilirliğine zarar verecek sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Erdem, 2010, s. 154).

Nepotizmin olumsuz sonuçlarını ortaya koyan çalışmaların yanı sıra olumlu sonuçlarını destekleyen çalışmalar da mevcuttur. Nepotizmin olumlu sonuçlarını destekleyen bir çalışmada İyışleroğlu'na (2006) göre işgörenler aile işletmelerinde benzerleriyle birlikte bulunma isteği içerisinde. Bu nedenle yöneticilerin aile üyelerinden seçilmesi avantaj olarak görülmektedir. Dailey ve Reuschling'e (1980) göre nepotizm uygulamaları örgüte kendini adanmış işgörenlerin belirlenmesinde büyük bir öneme sahiptir. Araştırmada işletmedeki kayırlan akrabalar arasından seçilen işgörenlerin, daha etkin ve verimli olduğu bulgulanmış, nepotizmin bir aile ortamı oluşturarak akraba olmayan işgörenlerin moralinin ve iş tatmininin artmasına katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bellow da (2003) çalışmasında bu sonucu desteklemekte ve nepotizm uygulamalarının işletme içerisindeki güven ve dayanışma değerlerinin artırılmasında halen en etkili yollardan biri

olduğunu belirtmiştir. Buna karşın kurumsallaşmış işletmelerde nepotizmin etkilerinin böyle olmayacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak her ne kadar nepotizm uygulamalarının mutlak olumsuz ya da mutlak olumlu sonuçlara sahip olduğu söylenemese de yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğu, nepotizmin olumsuz bir uygulama olduğuna işaret etmektedir (Araslı ve Tümer, 2008; Asunakutlu ve Avcı, 2010).

2.1.6.2. Patronaj (Siyasal kayırmacılık)

Siyasal kayırmacılık kavramı kendi içinde farklılık göstermektedir. Bunlardan biri literatürde partizanlık olarak yer almaktadır. Partizanlık, siyasi yandaşlık olarak da adlandırılmaktadır (Aktan, 2001). Siyasal yandaşlık, seçimi kazanan iktidar partilerin yandaşlarının haksız menfaat sağlamalarına yönelik gerçekleştirilen kayırmacı uygulamalardır (Pektaş, 1999; Aktan, 2001; Özkanan ve Erdem, 2014, s. 192).

Bu uygulamalara göre, iktidar partisinin elinde bulundurduğu ekonomik güç, bir sonraki seçimin tekrar kazanılmasına olanak sağlayacak şekilde pay edilmektedir (Kim, 2007, s. 102). Bu doğrultuda iktidar partisi kamu kaynaklarını bölgelerin ihtiyaçlarını gözetmek yerine, daha fazla oy aldığı yerlere daha fazla ödenek ayırmak suretiyle dağıtmakta ve bu yerlere daha fazla hizmet götürmektedir. Bu yüzden bu uygulamaya hizmet kayırmacılığı da denmektedir. Bu kayırmacılık; eşitlik ve adalet ilkelerine aykırı, vatandaşların kamu personeline olan güvenini sarsan, demokrasinin yitirilmesine ve yozlaşmaya neden olan bir uygulamadır (Aktan, 2001; Özsemerci, 2003; Tarhan ve diğ., 2006; Turgut, 2007; Meriç ve Erdem, 2013; Barut, 2015, s. 243; Karataş, 2013; Memişoğlu ve Durgun, 2010).

Robert Micheal bu uygulamayı 1911 yılındaki Siyasi Partiler adlı eserinde Oligarşinin Demir Yasası içerisinde ele almıştır. Bu yasaya göre merkezi yönetimin başında güçlü bir lider bulunmaktadır. Liderin altında kendisinin belirlemiş olduğu bir yönetim tabakası ve bu tabakanın altında da halk vardır. Yasaya göre liderin lider kalmaya devam etmesi ve yönetim tabakasının varlığını sürdürmesi, öncelikli olarak kendi aralarındaki menfaat ilişkilerine bağlıdır. Lider ve yönetim tabakasının bir bütün olarak yönetimde kalmaları için ise yeterli sayıda halkın çıkarlarına hitap etmeleri gerekmektedir. Robert Micheal, Oligarşinin Demir Yasası'nı organizasyonların önemli bir yapı taşı olarak kabul etmekte ve organizasyonun olduğu her yerde bu yasanın varlığının zaruri olduğunu belirtmektedir.

Bu düşüncelere koşut olarak partizanlığın, iktidarda kalabilmek ve menfaat sağlayabilmek için birbirlerinin çıkarlarına hitap eden kısır bir döngüden oluştuğunu söyleyebilmek mümkündür. Patronaj ise kamu dairelerinde görev yapan üst düzey yöneticilerin ve bürokratların seçim sonrasında görevlerinden alınarak yerine bilgi, beceri, yetenek ve kabiliyetlerine bakılmaksızın yeni otoriteye ait siyasal yandaşların nepotizm ve kronizm uygulamalarıyla göreve getirilmesidir (Aktan, 2001; Özsemerci, 2003, s. 30; Başaran, 2007; Büte, 2011c). Willerton'a (1992) göre ise patronaj en az bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş, maksimum politik güce sahip olabilmek için güç ve mevki sahibi kişilerin karşılıklı çıkar ilişkilerinin tümüdür. Bu doğrultuda patronajın, hedeflerini gerçekleştirebilmek için kitle desteği sağlamayı amaçlayan stratejik bir iş olduğunu söyleyebilmek mümkündür (Sunar, 2008).

Patronajın öncelikli amacı, güç sahiplerinin ideolojik düşüncelerini izleyen bireyleri kamu dairelerine yerleştirmek ve onları bürokratik ortamlarda güç sahibi yapmaktır. (Tunçer, 2017, s. 52). Başka bir ifadeyle üst düzey bürokrat ve yönetici atanırken liyakat ilkelerini uygulamak yerine, partiye olan sadakat gözetilmektedir (Gökçe ve diğ, 2002, s. 56). Bu uygulama tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de yoğun bir şekilde görülmektedir (Özsemerci, 2003, s. 29). Seçimlerin sonrasında işin ehli olmayan ve liyakat ilkelerini ihlal etmek suretiyle işbaşına getirilen bireyler; üst düzey yönetici, bürokrat ve karar mekanizmalarının değişmesine neden olmakta, böylece nitelikli personel istihdamı zorlaşmakta, etkinlik ve verimlilik bu durumdan zarar görmektedir (Al-Hayo, 2014; Tunçer, 2017).

Buna karşın yapılan araştırmalar patronaj uygulamalarının toplum tarafından benimsendiğini ortaya koymaktadır. Araştırmalarda toplumun, patronaj uygulamalarının farkında olduğu ve daha da önemlisi bu uygulamaları benimsediği sonucuna ulaşılmıştır (Adaman ve Çarkoğlu, 2000). Bu bağlamda işe girişte, yükseltmede ve atamalarda hatta devlet dairelerinde halledilmesi gereken en basit işlerde bile patronaj uygulamalarına başvurulmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak da liyakat ilkeleri arka plana atılmakta, bireyler kişisel özellikleri ile değil, siyasi araçlarla bir yerlere gelmektedir. Böylece hak, hukuk, adalet ve eşitlik gibi kavramlar siyasi kurumlar içerisinde yer almamakta, demokrasi oluşmamakta, bürokrasi ve devlet otoriteleri halk nezdinde önemli itibar kayıplarına uğramaktadır (Memişoğlu ve Durgun, 2010).

2.1.6.3. Kronizm (Eş-Dost kayırmacılığı)

Kronizm kavramı, Yunanca uzun süreden beri devam eden anlamına gelen “khronios” ve İngilizcede argo olarak kullanılan ahabap, yakın arkadaş anlamına gelen “crony” terimlerinden türemiştir. 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencileri arasında sıkça kullanılan crony kelimesi günümüzdeki anlamıyla ilk defa 18. yüzyılda Londra’da kullanılmaya başlamıştır (Khatri ve Tsang, 2003, s. 290). Kelime anlamı olarak her ne kadar olumlu bir çağrışım uyandırır da 1840’lı yıllardan günümüze kadar geçen süreç içerisinde olumsuz bir şekilde algılanmaya başlamıştır (Oxford English Reference Dictionary, 1995).

İlk olarak ABD başkanı Roosevelt, 1946 yılında kişisel yetenek ve yeterliliklerinin şüpheli olduğu düşünülen bireyleri kişisel münasebetinin bir gereği olarak kamu dairelerine atamıştır. Bu durum, Washington’da bir gazeteci tarafından kronizm olarak betimlenmiş ve bu kavramın politik bir tabir olarak kullanılmaya başlamasına neden olmuştur (Savaş, 1997, s. 13; Khatri ve Tsang, 2003, s. 291; Özsemerci, 2003, s. 29; Aytaç, 2010, s. 102; Dağlı ve Aycan, 2010, s. 169).

Daha sonraki süreçte bu kavram politik işlerde arkadaşlık ilişkilerine bağlı olarak gerçekleştirilen bir yolsuzluk olarak tanımlanmıştır. (Khatri ve Tsang, 2003, s. 290; Khatri ve diğ., 2008, s. 3; Yang ve Bei, 2009; Dağlı ve Aycan, 2010, s. 169; Büte, 2011c, s. 387; Özkanan ve Erdem, 2014, s. 190). Bu durumun en önemli nedeni 1952 yılındaki ABD yönetiminde bulunan Truman’ın, kamu dairelerine atama yaparken yönetimin gerektirdiği nitelikleri gözardı etmesi, ilişkilerinin gereği olarak da göreve arkadaşlarını getirmiş olmasıdır (Khatri ve diğ., 2006, ss. 62-63; Turhan, 2014).

Kronizm kavramı ortaya çıktıktan sonra literatürde de kendine yer bulmuş ve bugüne kadar kronizmle alakalı birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlara göre kronizmin hem kamu dairelerinde hem de özel sektörde eş-dost ve tanıdığına yönelik yapılan kayırmacı uygulamalar olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda yapılan kapsamlı bir tanıma göre kronizm, kamu görevlileri ya da özel sektördeki işgörenlerin işe alma, terfi, çalışma sürecindeki ilişkilerde, görevlendirmede ya da işgörenlerle alakalı kararlarda; işgörenlerin bilgi, beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerine bakmak yerine, aile ve akraba dışındaki tanıdıklık durumuna göre iltimas gösterilmesidir

(Aktan, 1994, s. 33; TEPAV, 2006, s. 30; Karakaş ve Çak, 2007, s. 75; Araslı ve Tümer, 2008, s. 1239; Khatri ve diğ, 2008; İlhan ve Aytaç, 2010, s. 62; Büte, 2011c, s. 387; Drew ve diğ, 2012, s. 2; Erdem ve diğ, 2013b, s. 55; Fındıkcı, 2013, s. 76; Kurt ve Doğramacı, 2014, s. 83; Polat ve Kazak, 2014, s. 75). Kronizmle alakalı bazı tanımlara Tablo 2.1’de yer verilmiştir.

Tablo 2.1 : Kronizm tanımları (Yazar tarafından oluşturulmuştur).

Araştırmacı	Tanım
Aktan (2001, s. 57)	Kronizm, kamu dairelerindeki kadrolar tamamlanırken liyakata göre değil, eş-dost ve tanıdığa göre gerçekleştirilen kayırmacı uygulamalardır.
Khatri ve Tsang (2003)	Kronizm, genel anlamda bireylerin kişisel özellikleri haricinde kayırılmasıdır.
Özsemerci (2003, ss. 20-21)	Kronizm, içerik olarak maddi değil manevi çıkarları ele alan bir yolsuzluk türüdür.
Araslı ve Tümer (2008, s. 1239)	Kronizm, bireylerin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklere sahip olmadan, eski tanıdıklar ve politik tercihe yakınlık gibi nedenlerden dolayı kayırılmasıdır.
Yang ve Bei (2009, s. 1)	Kronizm, bireylerin kişisel niteliklerine göre değil, siyaset kademesinin isteklerine göre kayırılmasıdır.
Aytaç ve İlhan (2010, s. 5)	Kronizm, birtakım bireylerin, yetenek ve becerileri hesaba katılmadan sadece üst pozisyonlardaki tanıdıkları sayesinde kayırılmasıdır.
Dağlı ve Aycan (2010, s. 166)	Kronizm, belirli bir zümreye ait bireylerin, yetenekleri ya da üstünlükleri bakımından değil, kilit noktadaki tanıdıkları sayesinde kayırılmalarıdır.
İlhan ve Aytaç (2010, s. 62)	Kronizm, otorite sahiplerinin, tanıdıklarını kayırması, onlara ayrıcalık tanınması, onların işlerini kolaylaştırması ve iş alım ile hizmet dağıtımında onlara öncelik tanınmasıdır.
Özler ve Büyükarıslan (2011, s. 279)	Kronizm, kayırma uygulamalarının tarafların tanıdık olması ile gerçekleşmektedir.
Erdem ve Meriç (2012)	Kronizm, kamu dairelerine işe alımlarda, yeterlilik ve eşitlik yerine eş-dost ilişkilerinin kullanılmasına yönelik kayırmacı bir uygulamadır.
Erdem ve diğ. (2013b, s. 55)	Kronizm, kamu ya da özel sektör çalışanlarının istihdamında liyakat ilkeleri yerine eş dost ilişkilerinin kullanılması sonucu yapılan kayırmacı uygulamalardır.
Meriç ve Erdem (2013)	Kronizm, kamu görevlilerinin istihdamında liyakat ve eşitlik ilkelerinin göz ardı edilmesi ve yerine eş-dost ilişkisine dayalı dost ve arkadaş kayırmacılığı uygulamalarıdır.
Turan (2015, s. 15)	Kronizm, yöneticiler tarafından performans kriterleri ya da diğer resmi prosedürlere takılmaksızın kişisel ilişkiler, bağlılık ya da sadakate bağlı olarak sergilenen kayırmacı uygulamalardır.
Özkanan ve Erdem (2014)	Kronizm, kurum içindeki bireylerin, liyakate göre değil, kurumdaki otorite sahibi bireyleri tanımaları nedeniyle telore edilmeleri ve kayırılmalarıdır.
Tunsal (2015)	Kronizm; bireyleri, işle alakalı sahip olduğu yeterliliklere göre değil, arkadaşlık ve dostluk ilişkisine göre üstün tutmak ve iltimas göstermektir.
Gürer ve Deniz (2017, s. 477)	Kronizm, örgüt çalışanlarının işe alım, çalışma ortamı ve terfilerinde eş dost ilişkilerinin dikkate alınarak kayırılmasıdır.

Kronizm, dünyanın her yerinde gerçekleşen bir kayırmacı uygulama olmasına rağmen, her kültürde aynı adla anılmamaktadır. Onun yerine benzer kavramlar kullanılmaktadır. Çin’de kullanılan “guanki” akraba ya da tanıdık ilişkileri doğrultusunda kayırmacılık anlamına gelmektedir (Begley ve diğ, 2010). Rusya’da kullanılan “blat” torpil anlamına gelmekte (Saraç, 2018, s. 92), Ürdün’de kullanılan “wasta” ise otorite sahibi bir bireyin

koruduğu kişinin kayırılması anlamına gelmektedir (Muhammed ve Haudy, 2008'den aktaran Turhan, 2016, s. 110).

Kronizm, başka isimlerle de anılsa etkileri hemen her toplumda benzer sonuçlar oluşturmaktadır. Bu sonuçlara bakıldığında kayırılan kişiler yksek maař, hızlı terfi ve çalışma hayatında diğer işgörenlere nispeten daha büyük ayrıcalıklara sahip olmaktadır. Bu durum bazı kltürlerde her ne kadar tolere edilse de örgütler ačíısından yıkıcı etkilere sahiptir (Khatri ve diđ, 2006, s. 63; Khatri ve diđ, 2008).

Arkadaşlık ve eş-dost ilişkilerine göre kişilerin kayırılması şirketlerde aranan eşitlik ve adalet ilkelerinin ihlal edilmesi sonucu diğer işgörenleri olumsuz etkilemekte (Erdem ve Meriç, 2012) şirketlerin sürdürülebilirliğine halel getirmektedir. Bunun yanı sıra ortaya çıkartmış olduğu haksız rekabet ve verimsizlik, toplumsal maliyetlerin yükselmesine neden olmakta toplumun kurumlara olan güvenini azaltarak bireylerin kişisel çıkarlara yönelmesine neden olmaktadır (Pearce, 2015, ss. 41-43).

2.1.7. Kronizmin ilişki olduğu kavramlar

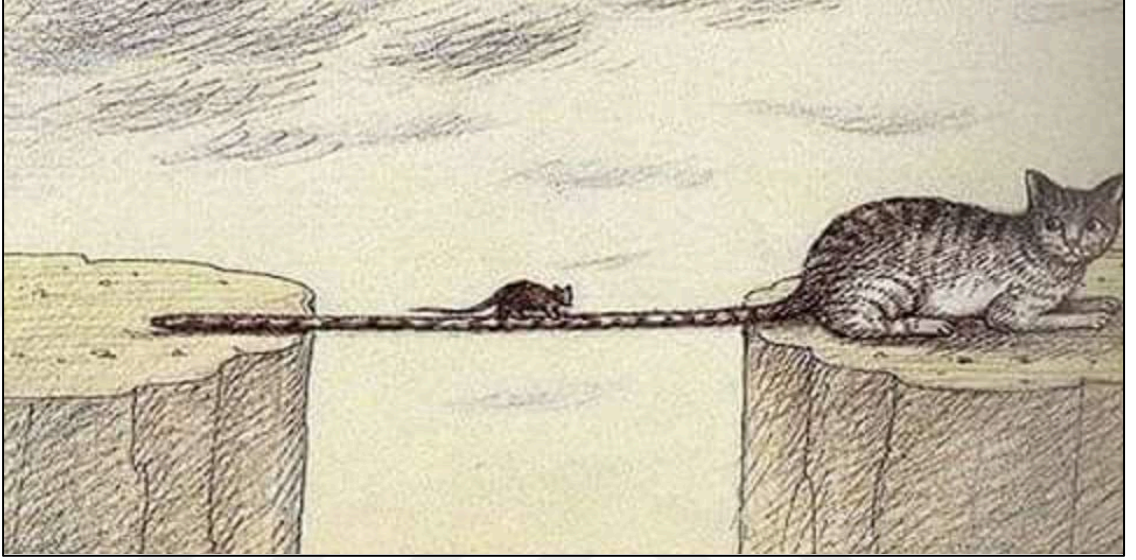
Bu bölümde, kronizmin ilişkili olduğu düşünölen; karşılıklı çıkarlar ve kronizm, yatay-dikey kronizm, liderlik, güç ve kronizm, gelişmemiş, kurumsallaşmamış, küçük örgüt ve kronizm hakkında birtakım bilgilere yer verilmektedir.

2.1.7.1. Karşılıklı çıkarlar ve kronizm

Bireylerin yaşayış biçimleri gereği, her toplumda yardımlaşma vardır. Bu yardımlaşma içerisinde aslolan iki tarafın da çıkarlarıdır. İnsanlar birbirlerinin çıkarlarına hizmet edebilmeyi başardığı sürece sosyal alışverişlerini tamamlamakta ve sağlıklı bir birliktelik sürdürebilmektedir.

Sosyal alışveriş teorisinin en önemli temsilcilerinden olan George C. Homans (1961) ve Peter M. Blau'ya (1964) göre sosyal alışverişin sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi verilen ve alınan arasındaki dengenin sağlıklı bir şekilde kurulmasına bağlıdır. Çünkü verilen karşısında umduğu kadarını alamayan bireyler, memnuniyetsiz olmakta ve alışverişi sonlandırmaktadır (Kılınç, ve diğ, 2002, s. 35).

Şekil 2.1'deki bu ödüllü resim, sosyal alışverişin ne olduğunu oldukça iyi bir şekilde açıklamaktadır. Resme göre fare, bulunduğu ortamdan kurtulup yaşamaya çalışırken kedinin yardımını kabul etmekte; buna karşın kedi, yardım elini fareyi kendisine av olarak gördüğünden uzatmaktadır.



Şekil 2.1 : Sosyal alışveriş (Edebiyatliteraure, 2019).

Sosyal alışverişin en çarpıcı örneklerinden birine de Çetin Altan'ın zamanın Cumhurbaşkanı İsmet İnönü ile yapmış olduğu röportajın satır aralarından ulaşabilmektedir. Röportaja göre Çetin Altan, Cumhurbaşkanına Ankara'yı neden başkent yaptınız, diye sorar ve Ankara başkent olduktan sonra arazi fiyatları yükseldi, arazisi olanlar ve o esnada arazi alanlar hemen zenginleşti, der. Sorunun asıl amacını anlayan İnönü: "Senden yana olanlara, şayet bir şey vermezsen, neden senden yana olsunlar ki..." diye yanıt verir (Milliyet Gazetesi, 2019).

Sosyal alışverişin etkilerini örgütler üzerinde görebilmek de mümkündür. Bir işletme düşünüldüğünde işletmede faaliyet gösteren bir yöneticinin, işe yarayan işgörenine nispeten daha iyi imkanlar sağlaması da sosyal alışverişe verilecek önemli örneklerden biridir. Zira yönetici başkasıyla iş gören kişidir (Koçel, 2018). Bir başka ifadeyle yönetici işi başkasına yaptırmakta; fakat mükâfatı kendi kazanmaktadır. George Carlin'in dediği gibi "Bütün işleri tırtıl yapar, ama şöhreti kelebek kapar". Bu nedenlerdir ki yönetici, işlerin yürümesinde daha fazla emeği geçen işgörene birtakım ayrıcalıklar tanımaktadır. Yöneticinin bu teveccühü karşısında işgören de mesleki bilgi, beceri ve deneyimini

yönetici çıkarlarına hitap edecek şekilde işletme lehine kullanmaktadır. İşgören, bu sayede yöneticinin örgütteki yerini sağlamlaştırırken kendisine sunulan ayrıcalıkların da devam etmesini sağlamaktadır.

Bu bağlamda kayırmacılığın bir sosyal alışveriş olduğu ve bu alışverişin örgüte fayda sağladığı söylenebilmektedir. Çünkü kayırmacılık ile iki taraf da şirket menfaatleri doğrultusunda birbirlerinin çıkarlarına hitap etmekte (kazan kazan yaklaşımı) birbirlerine güven ve minnettarlık hissetmekte (Aytaç ve İlhan, 2010, s. 8) bunun sonucu olarak da şirket sürdürülebilirliği sağlanmaktadır.

Buna karşın örgüt dışındaki bir güç sahibinin tanıdıklarına işle alakalı bir menfaat sağlaması ise ileride menfaat sağladığı kişilerden ya da bu kişilerin yakınlarından kendi menfaatlerine uygun isteklerde bulunmayı kendilerine hak olarak görmelerine neden olmaktadır. Bir başka ifadeyle, liyakat ilkelerine dayanmaksızın tanıdıklarını bir işe yerleştirme, iş yaşantısında ayrıcalıklı kılma ve terfi verme, kronizmin kısır bir döngü içerisinde devam etmesine, diğer işgörenlerin motivasyonunun etkilenmesine ve verimliliğin düşmesine bağlı olarak şirket sürdürülebilirliğini olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

2.1.7.2. Yatay ve dikey kronizm

Kronizm uygulamaları Khatri ve Tsang'a (2003) göre yatay ve dikey kronizm olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yatay kronizm birbiriyle aynı konuma sahip işgörenler arasındaki kayırmacı uygulamalar olarak tanımlanırken dikey kronizm, astlar ve üstler arasındaki kayırmacı uygulamalar anlamına gelmektedir. Dikey kronizm, işgörenlerin yöneticiler tarafından, kişisel ilişkiler ve sadakat gibi nedenlerden dolayı, diğer işgörelere göre ayrıcalıklı muamele görmesi olarak tanımlanmaktadır (Turhan, 2014).

Dikey kronizm algısının oluştuğu işletmelerde işgörenler, nitelikleri ölçüsünde bir işe getirilmiş olsalar dahi işgörenlerin zihninde o işletmeye ait kronizm algısının oluşması durumunda hak ettikleri yerde olmadıklarını, hak ettikleri ücreti almadıklarını ya da hak ettikleri şekilde ödüllendirilmediklerini düşünmektedirler. Bu durum motivasyonlarını kaybetmelerine ve işletmenin etkinlik ve verimliliğinin düşmesine neden olmakta, şirket sürdürülebilirliği bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenmektedir.

2.1.7.3. Liderlik, güç ve kronizm

Örgütlerin çoğunda birbirine benzeyen ya da birbirlerinin çıkarlarına hitap eden kümelenmiş işgören grupları yer almaktadır. Bu gruplar arasında birbirlerini kayırmaları sonucu yatay kronizm görülürken yöneticilerin gruplara farklı davranması ve bir gruba diğerine nispeten ayrıcalıklı davranması sonucu oluşan algı, dikey kronizm olarak tanımlanmaktadır.

Kronizm uygulamalarında liderlik ve güç önemli rol oynayan unsurlardandır. Örgütsel ortamda ortaya çıkmış olan bu kümelenmeler ise hem gruplar arasında hem de liderlerin bu kümelenmelere iç grup ve dış grup ayırımında bulunacak şekilde davranış göstermesi kayırmacılığın oluşmasına ve güç mücadelesinin başlamasına neden olmaktadır. Yöneticiler böyle bir durumda güçlerini kendilerine benzeyen grupların lehinde kullanmakta, onların çıkarlarına hizmet etmekte ve kronizmin kısır bir döngüye dönüşmesine neden olmaktadır (Asunakutlu, 2010, ss. 55-56).

2.1.7.4. Gelişmemiş, kurumsallaşmamış, küçük örgüt ve kronizm

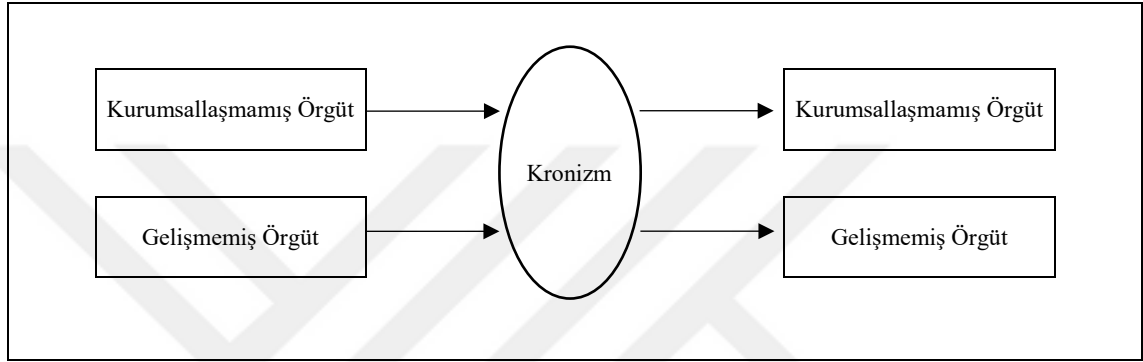
Kronizm uygulamaları, diğer bölümlerde de anlatıldığı üzere yönetimin olduğu her yerde görülebilmektedir. Buna karşın kurumsallaşmanın olmadığı, küçük, yeni açılmış işletmelerde daha yaygın bir şekilde uygulanmaktadır.

Kronizmin mantığını oluşturan kayırmacılık uygulamalarına büyük işletmelerde daha sık rastlanıldığı ileri sürülmektedir. Bunun nedeni olarak da büyük işletmelerde daha çok sayıda iş olanağının olması gösterilmektedir (Abdalla ve diğ, 1998, s. 556). Buna karşın bu uygulamalara küçük ve orta ölçekli işletmelerde daha sık rastlanıldığı düşüncesi hakimdir (Araslı ve Tümer, 2008, s. 1238). Çünkü küçük ve orta ölçekli işletmeler kurumsallaşmamışlıklarının bir gereği olarak herkesin uyması gereken belli başlı kurallara sahip değildir. Bu durum da işgören işe alma, performans değerlendirme, terfi verme ve ücretlendirme hususunda adama göre muammele edilmesine neden olmaktadır.

Devlet yönetiminde ise kronizm uygulamalarına, gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülkelerde daha fazla rastlanmaktadır. Aynı zamanda kronizm uygulamaları ile gelişmemişlik ve kurumsallaşmamışlık kavramları birbirlerini etkilemektedir. Bir ülkenin ya da işletmenin gelişmeme ya da kurumsallaşmama nedenleri arasında kronizm

uygulamaları yer alırken gelişmemiş ve kurumsallaşmamış örgütlerde Şekil 2.2’de açıklanmaya çalışıldığı üzere kronizm devam etmektedir.

Bunun en temel sebebi işletmelere işgören temin edilirken yakın çevredeki tanıdıklara öncelik verilmesi (Fritz, 2003, s. 59), bu tanıdıkların hak etmediği halde daha yüksek ücretle çalıştırılması, prim ile ödüllendirilmesi ve bu tanıdıklara daha kolay bir şekilde terfi verilmesi olduğu düşünülmektedir.



Şekil 2.2 : Örgüt kronizm etkileşimi (Yazar Tarafından Oluşturulmuştur).

Bu durum gereken işi yapmaya ehliyeti olmayan niteliksiz bireylerin üst pozisyonlara getirilmesine, nitelikli işgörenlerin ise alt kademelerde çalışmasına neden olmaktadır. Böylece alt kademe işgöreni ücretlendirme ve statüsü itibariyle motivasyonunu kaybetmektedir. Aynı zamanda işi kendinden iyi bilmeyen bir üst kademe yöneticisinin işleri yönetsel kabiliyetsizliği nedeniyle daha zor bir hale getirmesi ise alt kademe işgöreninin iş doyumunu kaybetmesine neden olmaktadır.

Bunun bir sonucu olarak işgörenler, içerisinde buldukları durumdan kurtulabilmek için başka örgütlerde iş arama ihtiyacı hissetmektedir. Bu durum sadece özel işletme ya da kamu daireleri olarak ele alınmamakta, ülkede yaşanan kayırmacı uygulamalar sonucunda nitelikli işgörenler, emeklerinin karşılığını alabileceğini düşündükleri başka ülkelere gitme ihtiyacı hissetmekte ve böylece beyin göçü gerçekleşmektedir.

Beyin göçü kayırmacılığın daha çok olduğu gelişmemiş ülkelere daha az olduğu gelişmiş ülkelere doğru yoğun bir şekilde gerçekleşmektedir. Beyin göçünün yaşandığı toplumlar vasıflı elamanların yurtlarını terk etmesi sonucu, entelektüel sermayesini kaybetmekte ve böylece o toplumların ve o toplumdaki örgütlerin rekabet güçleri azalmaktadır (İlhan ve Aytaç, 2010, s. 63).

2.1.8. Kronizmin örgütler üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçları

Kronizmin örgütler üzerinde birtakım etkileri ve bu etkilerin birçok sonucu vardır. Bu bölümde kronizmin örgütler üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçlarına yer verilmektedir.

2.1.8.1. Kronizmin olumlu sonuçları

Kronizm, güç sahibi bireylerin eş-dost ve tanıdıklarına; işe alma, işlem, terfi verme ve ücretlendirme gibi faaliyetlerde iltimas gösterilmesi anlamına gelmektedir. İltimas gösterilen bu unsurlar insan kaynakları yönetiminin (İKY) konusudur. İnsan kaynakları, örgütte yer alan tüm işgücünü kapsayan, onların işe alınması, eğitimlerinin verilmesi, gelişmelerine olanak sağlanması, değerlendirilmeleri, ödüllendirilmeleri ve ücretlendirilmeleri gibi faaliyetleri gerçekleştiren bir departmandır (Güler, 2006, s. 18).

İnsan kaynakları yönetimi, öncelikli olarak işe alım ve alıştırma gibi işlemlerle ilgilenmektedir. Bu işlemlerin ise örgütlere maliyeti oldukça fazladır. Örneğin işe alma sürecinde; gazete, dergi ve internet üzerinden iş ilanlarının verilmesi işletmeye maddi bakımdan baskı uygularken başvuruların alınması, işe alma testleri, mülakatlar, referans ve sağlık kontrolü gibi unsurlar da günümüzde büyük ehemmiyet taşıyan zaman unsurunun israfına neden olmaktadır. İşe alıştırma sürecinde ise; işbaşı eğitim, iş dışı eğitim, başarı değerlendirme, iş değerlendirme ve ücretlendirme gibi uygulamalar işletmelerin sırtında bir kanbur olarak yer almaktadır.

Ponzo (2009) ve Bellow (2003)'a göre kronizm uygulamaları; işletmelerin işgören arama, seçme ve deneme maliyetlerinden büyük ölçüde arınmasını sağlamaktadır. Çünkü örgüt içerisindeki işgörenler, kendilerine ve kendi yeteneklerine benzerlik gösteren bireylerin işe alınmalarına aracılık etmektedir. Bu aracılık, işgören aday havuzunun çok daha ucuza oluşturulmasını sağlamaktadır. Ayrıca işe alınan bu işgörenlerin tecrübeleri eğitim maliyetlerinin de düşmesine neden olmaktadır (Keleş ve diğ., 2011, s. 10).

İnsan kaynakları yönetimi, işe alma ve alıştırma haricinde işgörenlerin iş doyumlarının sağlanması, örgüte güven duymaları, bağlılık göstermeleri ve performanslarını arttırmaları gibi yönetsel faaliyetlerin uygulanmasıyla da ilgilenmektedir. Buna karşın kronizm ile işe alınmış işgörenlerin, işi öğrenme süreleri kısa, örgütte doğurdıkları risk oranları düşük, örgütsel güven, bağlılık ve kişisel performansları yüksektir.

Bunun en önemli nedeni, örgütteki işgörenlerin iş bağlantıları sonucunda daha önceki iş yerlerinden tanıdıklarını örgüte kazandırmış olmalarıdır. Kazandırılmış bu işgörenler daha önce benzer şartlarda çalışmış, birlikte çalışmayı ve uyum sağlamayı bilen, iş tecrübesi olan bireylerden oluşmaktadır. Bu durum, onların kısa sürede öğrenmelerini sağlarken ortaya çıkacak riskleri de minimize etmektedir. Örgütsel güven kazanmalarının, bağlılık oluşturmalarının ve performanslarının yüksek tutmalarının nedeni ise fitratları gereği kendilerine benzer ve sevdikleri bireylerle birlikte olmaktan mutluluk duymalarıdır.

Sonuçta kronizm ile işe alınan işgörenler örgütsel güven ve bağlılıklarını kazanmakta, daha özverili ve daha fazla çalışmakta ve bu işgörenlerin motivasyon ve performans düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Bu durumlar işletmedeki verimin artmasını sağlarken işgören devir hızının da yükselmesinin önüne geçmektedir.

Kronizm ile sağlanan örgütsel bağlılık örgütler için çok önemlidir. Çünkü örgütsel bağlılık genel anlamda, işgörenlerin örgütte kalmayı istemeleri ve de örgütün amaç, hedef ve değerlerine bağlı olmaları anlamına gelmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 38). Kronizm uygulamaları sonucu işe alınan ya da terfi ettirilen işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Onlar kendilerine gösterilen bu iltimasın karşılığını, kendilerine referans olan bireylere duymuş oldukları minnet duygusundan dolayı sadık kalarak, kendilerini işlerine adayarak ve referans sahibinin itibarını korumak için gerekeni yaparak vermek istemektedirler.

Kronizm, örgüt içerisinde işgörenlerin aynı kültüre, aynı değerlere ve ortak düşüncelere sahip işgörenlerin birlikte çalışmasına olanak sağlayan bir uygulamadır. Uygulama bu yönüyle işgörenlerin daha huzurlu çalışmasını ve örgütsel güveni kazanmasını sağlamaktadır. Böylece işgörenlerin örgütsel bağlılıkları artmakta, örgütün verimliliğine olumlu katkılar sağlanabilmektedir (Solmaz, 2014, s. 24).

Örgütsel güvenini sağlayamayan ve her an işten çıkartılma düşüncesi olan işgörenler çalıştıkları örgütte işleri sahiplenememekte ve bu durum işlerini sadece zorunluluktan dolayı yapmalarına neden olmaktadır. İş yapma heveslerinin bir başka ifadeyle motivasyonlarının olmaması ise işe değer katmalarının önüne geçmektedir.

Buna karşın örgütsel güvenini ve bağlılığını sağlayan işgörenler, kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul etmekte, işe değer katmakta ve örgütün misyon ve vizyonu doğrultusunda hareket etmektedir. Sonuçta günümüzün küreselleşen yapısında rekabet gücü elde edebilmenin önemli yapı taşlarından biri olan değer katmaya kronizm uygulamaları sonucu ulaşılabilmektedir.

2.1.8.2. Kronizmin olumsuz sonuçları

Kronizm uygulamalarının yukarıdaki bölümde görüldüğü üzere iltimas gösterilen işgörelere yönelik olumlu sonuçları mevcuttur. Buna karşın iltimas gösterilmeyen işgörelere alakalı olarak da örgüte mal olan olumsuz sonuçlar yer almaktadır.

Kronizm uygulamaları kapsamında, örgütteki işe alım, işgörel değerlendirme, terfi verme ve ücretlendirme gibi faaliyetler, kişisel özellikler yerine eş-dost ve tanıdıklara yakınlık gibi kriterlere göre yapılmaktadır. Bunun sonucunda her ne kadar arkadaşlar ve üyeler arasında bağlar gelişse de şirket sürdürülebilirliği bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (Aytaç ve İlhan, 2010, s. 5). Çünkü kronizm uygulamaları gereği eş-dost ve tanıdıklara gösterilen tolerans diğer işgörelere gösterilmemekte bu durum kayırlan işgörelerin daha rahat ve daha az çalışmalarına neden olmaktadır. Böylece işgörende eşitlik ve adalet ilkelerine aykırı davranıldığı algısı oluşmaktadır (Wong ve Kleiner, 1994; Erdem ve Meriç, 2012, s. 143). Bir başka ifadeyle kronizmle birlikte “doğru işe doğru insan” ve “eşit iş fırsatı” kurallarının ihlal edildiği görülmektedir. Bunun bir sonucu olarak kayırlan işgörelere liyakat düsturundan yoksun bir şekilde ödüllendirilmekte ve yetkilerini aşan ayrıcalıklara sahip olmaktadır (CGF Research Institute, 2010). Diğer işgörelere ise kendinden yetersiz yöneticilerin altında çalışmak zorunda kalmaktadır.

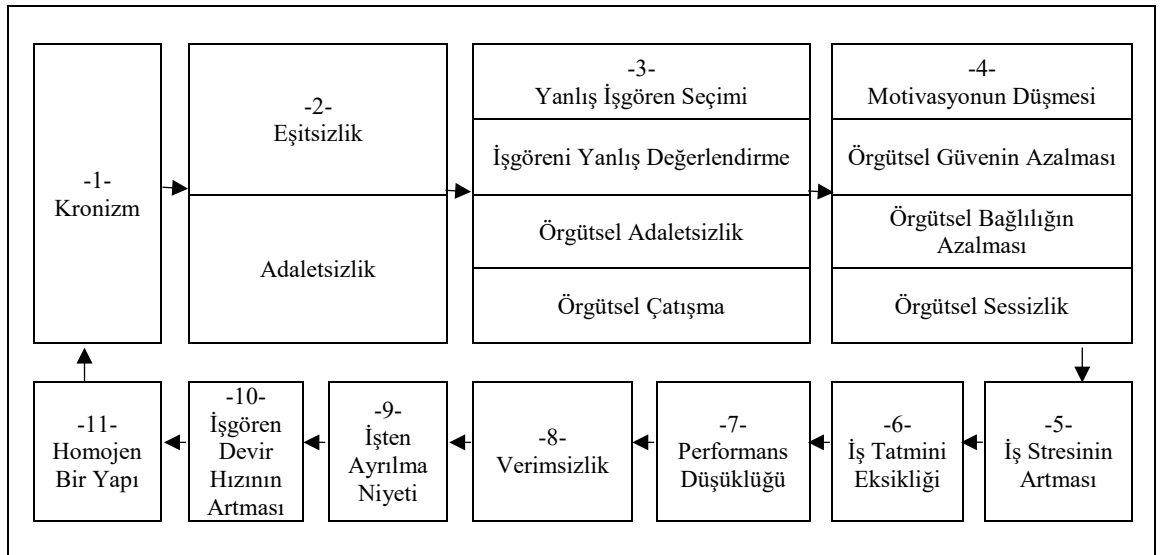
Örgüte yapılan katkı ve alınan pay arasındaki bu eşitsizlik ve adaletsizlik ise işgörelinin motivasyonunu, örgütsel güvenini, bağlılığını, iş doyumunu ve performansını olumsuz etkilemekte örgütte verimsizlik baş göstermektedir. Diğer yandan ücret sistemindeki eşitsizlik ve adaletsizlik ise işgörelinin örgütten ayrılma niyetine etki etmekte (Büte, 2009, s. 737) bu durum işgörel devir hızının artmasına ve kayırlanmış bir homojen yapının oluşmasına neden olmaktadır.

Araslı ve Tümer (2008, s. 1239), Asunakutlu (2010, s. 58) ve Büte (2011c) ise kayırmacı bir uygulama olan kronizmin ilk etapta eşitsizlik ve adaletsizlik üzerinde etkili olduğunu

ifade etmişlerdir. Onlara göre, eşitsizlik ve adaletsizlik sonucunda örgütsel adalet zarar görmekte, işgörenler sessizlik davranışına bürünmekte ve örgüt içerisindeki huzur bozularak yerini çatışmalar almaktadır. Buna göre kronizm uygulamalarının olumsuz sonuçları Şekil 2.3'teki gibi özetlenebilmektedir.

Şekil 2.3'e göre; kronizmin eşitsizlik ve adaletsizlik temelleri üzerine kurulu bir uygulama olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Eşitsizlik ve adaletsizliğin bir gereği olarak işgören seçiminde ve değerlendirilmelerinde yanlışlıklar yapılmakta, bu yanlışlıklar örgütsel adaletsizliğin oluşmasına ve örgütte çatışmaların baş göstermesine neden olmaktadır. İşgörenlerin motivasyonu bu durumdan olumsuz etkilenmekte, örgüte güvenleri ve bağlılıkları azalmakta ve işgörenler sessizliğe bürünmektedirler. Bu durum ise onların stresini arttıran, iş doyumsuzluklarına neden olan, performanslarını düşürüp örgütü verimsizleştiren bir yönetsel sorun silsilesinin başlamasına neden olmaktadır.

Tüm bunları takiben örgüt içerisindeki işgörenlerin işten ayrılma niyetleri artmakta bu durum işgören devir hızının yükselmesine ve kayırlmış bir homojen yapının güçlenmesine yol açmaktadır. Homojen yapının varlığı ise yaratıcı fikirlerin önüne geçmekte ve kronizmin daha güçlü bir yapıya sahip olmasına neden olarak örgütlerin gelişmesine ve kurumsallaşmasına engel olmaktadır.



Şekil 2.3 : Kronizmin olumsuz sonuçları (Yazar Tarafından Oluşturulmuştur).

Yukarıda bahsedildiği üzere kronizmin doğurduğu yönetsel sorunların örgütleri etkileyen olumsuz sonuçları vardır. Bunlardan biri örgütsel adalettir. Örgütsel adalet kısaca iş yerine yönelik adalet algısıdır. Bu algının; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere üç boyutu vardır (Greenberg, 1990; Byrne ve Cropanzano, 2001). Dağıtımsal adalet, işgörenlerin kazanımların ve ödüllerin, sergilenen performansa göre adil dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamaları içermektedir. İşlemsel adalet, verilen bir kararda işlemin adil olduğu anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle işlemsel adalet, işgörenlerin örgüt tarafından uygulanan işlemlerin doğru olduğuna ilişkin algılamalarıdır (Moorman, 1991; Folger ve Cropanzano, 1998; Scandura, 1999). Etkileşimsel adalet ise yönetici ve işgörenler arasındaki iletişimin sevgi, saygı ve samimiyete dayalı olduğuna ilişkin algılamalardır (Bies ve Shapiro, 1987).

Kronizm uygulamalarına bakıldığında eş-dost ve tanıdıklar örgütte hem dağıtımsal, hem işlemsel hem de etkileşimsel olarak kayırlmaktadır. Terfi ve ödüllendirmeler performansa göre değil tamamen ahbab çavuş ilişkisine göre gerçekleştirilmektedir. Örgüt içerisinde verilen kararlarda ise yine tanıdıkların çıkarları gözetilmektedir. Bu koşullar altında ortaya güven eksikliği çıkmakta, işgörenin motivasyonu düşmekte, iş tatminsizliği baş göstermekte ve işgören performansı olumsuz bir şekilde etkilenmektedir.

Örgütsel adaletin layıkıyla gerçekleştirilmediği örgütlerde, çatışma baş göstermektedir. Farklı düşünce, görüş, inanç ve geleneklere sahip bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu ve beraberce yaşayabilecekleri, homojen olmayan grupların çatışma yöntemini başarılı bir şekilde sürdürebilmelerinin tek yolu, demokratik bir ortamın oluşturulmasından geçmektedir. Çünkü demokrasi; her türlü düşünce ve ifadenin, örgütlenmeyi ve kararları etkileyebilme hakkının olduğu bir çoğunluk yönetimidir (Özdeş, 2000).

Örgütsel çatışmanın oluşmasına neden olan bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar iletişime ilişkin, örgütsel yapıya ilişkin ve bireysel davranışlara ilişkin nedenler olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s. 4). İletişime ilişkin nedenler, işgörenler arasında uygun ortak dilin kullanılmaması ve yeterince geliştirilmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, işgörenlerin ve grupların birbiriyle alakalı yeterli bilgiye sahip olmaması, yeteri kadar bilgi alışverişinin olmaması ve bu nedenle de ortaya çıkan ön yargılar, örgütsel çatışmanın diğer nedenleri arasında yer almaktadır. Örgütsel yapıya ilişkin nedenler ise örgütün büyüklüğü, işgörenin yönetime katılımı, ödüllendirme

sisteminin farklılık göstermesi, sorumlulukların net olmaması ve yöneticilik tarzındaki farklılıklar olarak sıralanabilmektedir (Üngüren, 2008, s. 883). Bireysel davranışlarla alakalı nedenler ise kişisel farklılıklar, farklı amaç, değer, yargı, beceri ve yetenekler, ahlaki değer, duygu ve algılama farklarından kaynaklanmaktadır (Yelkikalan, 2006, s. 2000).

Organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmalar yapıcı ve yıkıcı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Pondy, 1967, s. 298). İzlenecek etkin bir strateji yönetimi, çatışmaların zararlı yönünü en aza indirirken yararlı yönlerini maksimize etmekte ve çatışma düzeyi optimal seviyede tutularak kazan-kazan yaklaşımı ile örgüte fayda sağlanabilmektedir (Earnest ve McCaslin, 1994, s. 18; Akkırman, 1998, s. 3). Buna karşın kronizm uygulamalarının bir sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel adaletsizliğin olduğu yerde demokratik bir ortam oluşturulamamakta, tanıdıklar ve onların düşünceleri, amaç, değer ve yargıları diğer işgörenlerinkilerine nispeten üstün tutulmaktadır. Bunun yanı sıra tanıdıklar yönetimle ilişkileri gereği kendilerini daha önemli hissetmekte, ödüllendirmelerde ayrıcalıklı bir yere sahip olmaktadır. Tüm bunlar çatışmanın yıkıcı tarafını güçlendirmektedir.

Yıkıcı çatışmanın ise şirket sürdürülebilirliğine maliyeti yüksek olmaktadır. Yıkıcı çatışma ile birlikte; iletişimde gecikmeler ve kopukluklar yaşanmakta, örgüte olan bağlılık azalmakta, örgütteki misyon, amaç ve vizyon önemini yitirmektedir. Örgütte işbirliğinin yerini düşmanca davranışlar almakta, depresyon ve kaygı düzeyleri artmakta bunların bir sonucu olarak da iş tatminsizliği ve işten ayrılma niyeti ortaya çıkarak verimsizliğin oluşmasına neden olmaktadır (Üngüren, 2008, s. 885).

Ortaya çıkan bu sorunlar işgören motivasyonunu da olumsuz etkilemektedir. Motivasyon, işgörenleri istekli bir şekilde çalışmaya yönlendirme sürecidir. İşgörenler ancak ihtiyaçlarını bu şekilde karşılayabilmektedir (Yüksel, 2004). Bununla birlikte güdülenebildikleri ölçüde örgüt için verimli olabilmektedirler. Çünkü işgörenler bir işi yaptırmaya zorlanabilir; ancak o işi yapmak istemeye zorlanamazlar. İstemeleri için gereken arzuyu onlara veren güç ise motivasyondur (Hagemann, 1997, s. 7).

İşgören motivasyonunun sağlanması çok da kolay bir yönetsel faaliyet değildir. İşgören motivasyonunun sağlanması için mutlak bir şekilde adalet ve eşitlik düsturuna riayet edilmesi gerekmektedir. Çünkü işgörenler öncelikle uğraşları karşılığında hak

ettiklerini alıp alamadıklarına bakmaktadır. Sonrasında diğer işgörenlerle kendilerini çaba ve kazanım bakımından mukayese etmekte eşitliği bozacak bir uygulama gördüklerinde ise motivasyonlarını kaybetmektedirler.

Kronizm yapısı itibariyle direkt olarak eşitlik ve adalete aykırı olan bir uygulamadır. Bu nedenle de işgörenlerin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Motivasyon eksikliği ise örgütlerde iş tatminsizliği, performansta düşüklük, verimsizlik, başarı eksikliği, işten ayrılma niyeti ve işgören devir hızının artması gibi yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Kronizm uygulamaları bünyesinde barındırdığı adaletsizlik ve eşitsizlik ile örgütsel güvenin de azalmasına neden olmaktadır. Örgütsel güven, kısaca işgörenlerin yönetime olan güvenme derecesi ve yönetimin kendilerine söylemiş olduklarına olan inançları olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Taşçı, 2004, s. 3). Örgütsel güven, örgütün verimliliğini ve performansını arttırmasında da önemli bir rol üstlenmektedir (Shockley-Zalabak ve diğ, 2000; Kurşunoğlu, 2009, s. 915). Buna karşın kronizm uygulamalarına tanık olan işgörenlerin örgüte ve yöneticiye duydukları güven azalmakta bu durum şirket sürdürülebilirliğini tehlikeye sokmaktadır.

Eşitsizlik ve adaletsizlik ilkeleri işgörenin örgüte bağlılığını da olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık, işgörenin bir örgütün sürekli elemanı olma kararını almasını sağlayan bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1996, s. 255). Örgütsel bağlılığını sağlamış bir işgören örgütün amaç ve değerlerini kabul etmiş ve onlara sıkı sıkıya bağlılık göstermekte, örgüt için gönüllü ve istekli çalışmakta ve örgütte çalışmaya devam etme isteği duymaktadır (Mowday ve diğ, 1979, s. 227). Buna karşın kronizm uygulamaları sonucu örgütsel bağlılığını kaybetmiş işgörenin performansı düşmekte, işe gelmeme ve işten ayrılma oranları artmaktadır. Bu durum ise müşteri memnuniyetsizliğini de beraberinde getirmekte (Mathieu ve Zajac, 1990, ss. 171-172; Üner ve diğ, 1998) şirket sürdürülebilirliğini olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Kronizm uygulamaları örgütsel sessizliğe de neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik örgütte yer alan problemler karşısında işgörenlerin konuşmaya isteksiz olmaları anlamına gelmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006). İşgörenler fikirlerini dile getirmenin kendileri için olumsuz sonuçlar doğuracağını düşündüklerinde sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bunun sonucunda ortaya çıkan örgütsel sessizlik örgütteki olumsuzlukları değiştirmeye

çalışmak yerine tüm olumsuzlukların olduğu gibi devam etmesine neden olmaktadır (Barry, 2007, s. 133; Cornelissen, 2008, s. 199). İşgörenlerin çalıştıkları ortamda olumsuzluklara karşı çıkmayıp uyum sağlamak zorunda kalmaları örgüt içerisinde performansın düşüp verimsizliğin artmasına neden olacak yönetsel sorunları doğurmaktadır.

Ortaya çıkacak yönetsel sorunlardan biri de iş stresinin artmasıdır. İş stresi kısaca örgüt-işgören etkileşimi kaynaklı, işgörenlerin dayanma gücünü aşan ve onları psikolojik olarak tehdit eden olayların tümü olarak tanımlanmaktadır (Lazarus, 1985). İş stresine; çalışma koşulları, işin nitelikleri, örgütteki belirsiz ortam, çatışmalar ve adaletsiz uygulamalar neden olabilmektedir (Efeoğlu ve Özgen, 2006, s. 239; Polat, 2012, ss. 37-38).

İş stresinin kronizmle yüksek oranda ilişkisi vardır. Kronizm mantığını oluşturan kayırmacılık uygulamaları, işe alma, işlem, terfi ve ücretlendirmede eşitsiz ve adaletsiz uygulamalara yer vermekte ve örgütsel adaletin zarar görmesine neden olmaktadır. Bu durum belirsiz bir ortamın ve çatışmaların ortaya çıkmasına ve işgörenlerin stresli bir iş ikliminde çalışmasına neden olmaktadır.

Stresli bir iş ortamında çalışmak ise iş tatminini olumsuz etkilemektedir. İş tatmini kısaca işgörenlerin örgütlerdeki memnuniyet ya da memnuniyetsizliği anlamına gelmektedir. İş tatmininin düşük olması işgörenlerin ruhsal yapılarını da bozmakta bunun bir sonucu olarak işgören örgütte olumsuz davranışlar sergilemektedir. Bunlar; devamsızlık, bıkkınlık, kuralları önemsememe, savurganlık, işten şikayet etme, örgüte zarar verme, performans düşüklüğü, verimsizlik ve işten ayrılma eğilimleridir (Başaran, 2000).

Buna karşın iş tatmini; örgütlerin hedef ve amaçlarına ulaşmasını sağlamakta, iş tatminsizliği ise örgütlerdeki başarısızlığın en önemli unsurlarından biri olarak görülmektedir (Davis, 1988, s. 94; Saraç ve diğ, 2018, s. 249). Öyle ki iş tatminini sağlamış bir işgören, örgütsel bağlılığını sağlamakta ve bunun gereği olarak motive olmuş ve örgütün çıkarları doğrultusunda var gücüyle çalışmaktadır (Kıngır ve diğ, 2020, s. 458).

İş tatmininin artması ise işgören gereksinim, beklenti, kazanç ve mükafatların adil ve tarafsız bir şekilde dağıtılmasına bağlı olmaktadır (Araslı ve Tümer, 2008, s. 1240). Bu nedenle kronizmin kayırmacılık mantığı ile işe alma, yükseltme ve birtakım ayrıcalıkları

eş-dost ve tanıdıkların çıkarları doğrultusunda gerçekleştirmesi iş tatmininin azalmasına neden olmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010, s. 94).

Kronizm uygulamalarının örgütteki performans ve verimliliğin düşmesine de büyük ölçüde etkisi vardır. Performans, işgörenlerin amaçlanan hedefe yönelik nitelik ve nicelik olarak ortaya koymuş olduğu tüm faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Tınaz, 1999, s. 389). İşgörenlerin yetenekleri, işe olan ilgileri, örgütün sağlamış olduğu gelişme ve ilerleme olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, sağlıklı bir geri bildirim, başarıların ödüllendirilmesi ve başarısızlıkların cezalandırılması gibi unsurlar, yüksek bir performans göstermek için başvuru olan önemli yönetsel enstrümanlardandır (Baştürk, 2003, s. 70). Verimlilik ise toplam fiziksel gelirin gidere olan oranıdır (Efil, 2004, s. 5). Bu oran arttığı ölçüde verimlilik de artmaktadır. Bu oranın artmasında ise performans büyük bir öneme sahiptir.

Örgütlerin başarıları, yüksek performans ve verimliliğe bağlıdır. Performans ve verimlilikte ise insan kaynaklarının önemi büyüktür. O halde örgütlerin başarı yakalaması insan kaynaklarını iyi yönetebilmesi ile mümkündür. Kronizm uygulamalarının eşitlik ve adalet düsturundan yoksun bir şekilde eş-dost ve tanıdıkların işe alınmasında iltimas gösteriyor olması yüksek performans gösterecek ve örgütün verimliliğini sağlayacak işgörenin örgütün dışında kalmasına neden olabilmektedir. Ayrıca kronizm ile eş-dost ve tanıdıkların performans değerlendirme ve terfi verme gibi uygulamalarda kayırılıyor olmaları, işgörende ne yaparlarsa yapsınlar hak ettiklerini almayacakları algısını oluşturmakta, bu durum motivasyonlarının düşmesine ve örgüt için yüksek performans göstermek istememelerine neden olmaktadır. İşgörenlerin isteksiz çalışmaları ve ihtiyaçlarını giderememeleri ise örgütten ayrılma niyetlerini tetiklemektedir.

İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin örgütteki birtakım olumsuzluklar karşısında duymuş oldukları memnuniyetsizlikten dolayı işten ayrılmayı düşünmeleri anlamına gelmektedir (Telli ve diğ, 2012). İşgörenler örgütün verimliliğine katkı sağlamak amacıyla yüksek performans gösterirken maddi ve manevi olarak da örgütten büyük bir beklenti içerisine girmektedirler. Beklentilerinin yerine gelmemesi durumunda ise psikolojik, sosyolojik ve ekonomik yönden kendilerini iyi hissetmemekte ve işlerinden ayrılma kararı almaktadırlar (Mattila, 2006, s. 41; Yıldırım ve diğ, 2014, s. 37).

İşten ayrılma niyeti, istifadan önceki son adım olarak tanımlanmaktadır (Mattila, 2006, s. 41). Kronizm uygulamaları sonucu eşitlik ve adalet ilkelerinin ihlal edilmesi işgörenlerin motivasyonunu olumsuz etkilemekte ve bu niyet işten istifa ederek sonuçlanmaktadır. Kronizm uygulamalarının baskın bir şekilde görüldüğü örgütlerde istifaların daha yoğun yaşandığı bir başka ifadeyle işgören devir hızının arttığı görülmektedir.

İşgören devir hızının artması örgüt performansı ve başarısını olumsuz bir şekilde etkilediğinden göz ardı edilmemesi gereken önemli bir konu haline gelmiştir. İşgören devir hızı, örgütlerde istikrarın sağlanmasının önünde duran büyük bir engel ve işe alım, değerlendirme, terfi ve ücretlendime gibi süreçlerin tekrarlanmasına neden olan önemli bir yönetsel sorundur. Bu sorun örgüt için fayda sağlaması muhtemel işgörenlerin işten ayrılmasına ve örgütte kayırlmış bir homojen tabakanın oluşmasına neden olmaktadır.

Homojen bir tabakanın oluşması örgüt içerisinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına engel teşkil eden önemli bir sorun olmaktadır. Çünkü güç sahibi bireyler, kendilerine ve kendi düşüncelerine benzer işgörenlerin (eş-dost ve tanıdık) işe alınması, değerlendirilmesi ve terfi ettirilmesinde kayırmacı uygulamalara başvurmaktadır. Bunun sonucunda ortaya çıkan homojen yapı örgütsel faaliyetlerde eleştirel bir yaklaşım sergilenmesine engel olmakta, homojen yapının dışında kalan grup çalışanlarının böyle bir şeye teşebbüs etmesi durumunda ise yıkıcı çatışmalar başlamaktadır. Tüm bunların bir sonucu olarak farklı bakış açılarının geliştirilememesi küreselleşen ekonomi içerisinde örgütlerin rekabet gücüne kavuşamamalarına ve kronizm yapısının devam etmesine neden olmaktadır.

Devam eden kronizm yapısının en büyük handikaplarından biri nitelikli işgören istihdamını baltalamasıdır. Böyle bir durum kronizmin uygulandığı örgütlerin büyümelerini ve gelişmelerini de engellemektedir. Çünkü kronizm sadece işe alım değil, örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin yükseltme, ücretlendirme ve ödüllendirmelerine de etki eden bir kayırmacı uygulamadır (Erdem ve diğ., 2013a, s. 176).

Bunun sonucunda örgütte bilgi, beceri ve yetenek bakımından yetersiz ve donanımsız bireyler kalmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için ise uygun, yeterli ve tecrübeli işgörelere gereksinim duyulmaktadır. Kayrılan işgörenin bu özelliklerden yoksun olması örgüte zarar vermekte, diğer işgörenlerin yönetime olan güvenini kaybetmesine (Çakır, 2014, s. 20) ve örgüt için önemli olmadıkları algısının oluşmasına

neden olmaktadır. Bu durum da onların kendilerini önemli hissedeceklerine inandıkları başka bir iş arayışına girmelerine sebebiyet vermektedir.

2.1.9. Örgütlerde insan kaynakları uygulamalarında kronizm

İnsan kaynakları, bir örgütte en üst kademededen en alt kademeye kadar tüm işgörenlerden oluşmakta (İnce, 2005, s. 327) ve insan kaynaklarının etkin kullanılması örgüt için hayati bir değer taşımaktadır. Çünkü bir örgüte ait maddi kaynaklar her ne kadar önemli olsa da insan kaynaklarının etkin kullanılmaması halinde örgüt başarısı bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Bu nedenle örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinde insan kaynakları çok önemli bir rol üstlenmekte (Öğüt ve diğ., 2004, s. 278), örgütte insan kaynakları uygulamalarının varlığı büyük önem taşımaktadır (Tütüncü ve diğ., 2003, s. 115). Bu uygulamaları içeren işe alma, işlem, terfi ve ücretlendirmenin işgörenlerin yeterliliğine (liyakat) göre yapılması sürecin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi için zaruri bir hal almıştır.

Buna karşın insanların sistemli bir şekilde yaşamaya başladığından beri bu tür insan kaynakları uygulamalarında kayırmacı faaliyetler sergilenmektedir. Bunlardan biri de kronizmdir. Kronizm, örgütlerde eş-dost ve tanıdıklara yönelik gerçekleştirilen kayırmacı bir uygulamadır. Bu uygulamalar işgörenlerin işe alınmalarında, işten çıkartılmalarında, örgütteki performans değerlendirmelerinde (ödül-ceza), yükseltmelerinde ve ücretlendirmelerinde ortaya çıkmaktadır. Özel işletmeler ya da kamu daireleri fark etmeksizin yönetici, işletme sahibi ve güç sahibi bireyler, eş-dost ve tanıdıkları bireylere insan kaynakları uygulamalarında iltimas göstermektedir. Bu durum ise işgörenlerin motivasyonunu kaybetmesine, örgüt etkinlik-verimliliğinin düşmesine ve şirket sürdürülebilirliğinin bu durumdan olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır.

Bu bölümde kronizmin insan kaynakları uygulamalarında yer alan işe alma, işlem, terfi ve ücretlendirme uygulamaları açıklanmaya çalışılmaktadır.

2.1.9.1. İşe almada kronizm

İşgörenlerin işe alınması süreci, örgütteki işlevlerin, örgüt amaçları doğrultusunda kullanılması açısından büyük öneme sahip olan bir insan kaynakları uygulamasıdır

(Tütüncü ve diğ, 2003, s. 115). İnsan, örgütteki başarının ya da başarısızlığın belirleyicisi ve örgütün en önemli ağırlık merkezidir. Çünkü örgütlerin kullandığı alet, edevat, teçhizat ve donanım her ne kadar örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi doğrultusunda temin edilmiş olsa da işgörenin olmadığı yerde fayda sağlaması mümkün değildir (Benli ve Şahin, 2004, s. 114; Sabuncuoğlu, 2013).

Bu maddi kaynakların gereksinimleri karşılayacak şekilde kullanılmasını sağlayacak bilgi, beceri ve yeteneğe sahip işgörenlerin bulunması ve işe alınması örgütün etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlamaktadır. Buna karşın bu işgörenlerin bulunması ve işe alınması süreci insan kaynakları uygulamalarının en önemli ve en zorlu görevlerinden biridir (Sabuncuoğlu, 2013).

İşgörenlerin işe alınması; örgütteki ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli bilgi, beceri, yetenek, eğitim, iş deneyimi ve motivasyona sahip bireylerin bulunması ve örgüte kazandırılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 261; Benli ve Şahin, 2004, s. 117). Bu süreç işgörenin bulunması, seçilmesi, işe alınması, ne şekilde alınacağı ve örgüt içerisinde hangi usullerin uygulanacağı konularını içeren bir faaliyet silsilesinden oluşmaktadır. Bir başka ifadeyle işe alma süreci; örgüt içerisinde işgören ihtiyacının belirmesi üzerine başlamakta, uygun işgörenin bulunması ile devam etmekte, örgüte alıştırılması ile son bulmaktadır (Tütüncü ve diğ, 2003, s. 117).

Bu kıstasların dışında sosyal bağlantıların da işe alım sürecinde etkisi bulunmaktadır. Günümüzde bireylerin çok büyük bir kısmı kişisel bağlantıların işe alınma sürecinde önemli bir rol üstlendiğini kabul etmektedir (Durhamm, 2010). Eş-dost ve tanıdık ilişkileri ise bu süreçte başvuru olan önemli bir metottur. Ortak değer, düşünce ve kültürü paylaşan, ortak bir paydada buluşan bireyler ortak bir çalışma alanı oluşturmak istemektedir. Bu doğrultuda; çalışma arkadaşları, mezunlar için oluşturulmuş sosyal ağlar, kulüpler, dernekler ve birlikler işgören bulmada tercih edilmektedir (Hernandez and Page, 2006, s. 6). Daha önceki işyerinde tanıştığı birinin şimdiki çalıştığı yere işe alınmasında referans olmak bu duruma verilebilecek önemli örneklerden biridir.

Buna karşın, örgütteki tüm işgörenler eş-dost ve tanıdıklar aracılığı ile işe alınmamaktadır. Bu nedenle örgüt içerisinde kayırlan ve kayırılmayan gruplar oluşmaktadır. Bu grupların birbirleriyle çekişmeleri, yöneticilerin gruplara farklı muamele etmesi ya da böyle bir algının oluşması işgörenlerin motivasyonunun

düşmesine, örgütün etkinlik ve verimliliğini azalmasına ve şirket sürdürülebilirliğinin olumsuz bir şekilde etkilemesine neden olmaktadır.

2.1.9.2. İşlem kronizmi

İnsan kaynakları uygulamaları içerisinde yer alan önemli unsurlardan birisi de örgütteki işlemlerdir. Bu işlemler; işe geç gelme, işten erken çıkma ya da hiç gelmeme, ödüllendirme, cezalandırma ve örgüte ait kaynak, araç ve gereç tahsisatı ile alakalı uygulamalardır.

Örgütün etkinlik ve verimliliğinin sağlanabilmesi için örgütte gerçekleştirilecek işlemlerde olabildiğince eşit ve adalet ilkelerinin uygulanması bir başka ifadeyle liyakata dikkat edilmesi gerekmektedir. Ancak günümüzde işlemlerde eş-dost ve tanıdıklara iltimas gösterilerek ayrıcalıklı imkanlar tanınmaktadır. Bu durum ise işgörenlerde göstermiş oldukları performansın herhangi bir işe yaramadığı algısını oluşturmada motivasyonlarını düşürmekte, işten ayrılma niyetlerine etki ederek işgören devir hızının artmasına neden olmaktadır. Böylelikle öncelikli olarak örgütteki etkinlik ve verimlilik düşmekte şirket sürdürülebilirliği bu durumdan olumsuz etkilenmektedir.

2.1.9.3. Terfide kronizm

Örgütteki etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında önemli bir rol üstlenen insan kaynakları uygulamalarından biri de terfidir. Terfi; işgörenlerin bulunduğu konumdan, yetki, sorumluluk, ücret ve statü olarak daha geniş konumdaki bir göreve getirilmesidir. İşgörenlerin örgüt içinde terfi imkanlarının olması motivasyonlarını ve işe olan bağlılıklarını arttırmaktadır. İşgörenin, emeğinin karşılığını alacağını biliyor olması üretimdeki verimliliğin ve kalitenin artmasını sağlamaktadır (Çavdar ve Çavdar, 2010, s. 83).

Bu verimlilik ve kalite işgören performansına koşul olarak artış göstermektedir. Bu doğrultuda insan kaynaklarının asli görevi, işgörelere terfi verilmesinde onların performansının göz önünde bulundurulması ve liyakata göre eşitlik ve adalet çerçevesi içerisinde terfi işlemlerini tamamlamasıdır. Buna karşın günümüzde kurumsal olmayan işletmelerde performans değerlendirme ve terfi verme işlemleri halen öznel

değerlendirmeler sonucunda gerçekleştirilmekte, eşitlik ve adalet ilkeleri ihlal edilmektedir (Polat, 2012, s. 12; Özüren, 2017, s. 14).

Öznel değerlendirmeler, yöneticilerin kendilerine yakın gördükleri işgörenleri tercih etmelerine neden olmaktadır (Prendergast ve Topel, 1996, s. 958). ABD Washington'da Georgetown Üniversitesi tarafından yapılan bir araştırma bu düşünceyi desteklemekte, araştırmaya göre terfi kararlarında kayırmacılığın sıklıkla görüldüğü anlaşılmaktadır (Gardner, 2011). Başka bir araştırmada ise örgütlerin; performans değerlendirme süreçlerine başlamadan önce kime terfi vereceklerinin belli olduğu tespit edilmiştir. Terfide gerçekleştirilen bu tür bir kronizm, örgütlerin etkinlik ve verimliliğine zarar vermektedir (Gardner, 2011).

2.1.9.4. Ücretlendirmede kronizm

Örgütte işgörenlerin performanslarının ve motivasyonlarının artmasında önemli bir rol oynayan insan kaynakları uygulamalarından biri de ücrettir. Ücret, işgörenlerin emeği sonucu ortaya çıkmış sosyal hasıladan almış oldukları ekonomik pay olarak tanımlanmaktadır (Özelmas, 1976, s. 11). Başka bir tanıma göre ücret, işgörenin bedensel ya da zihinsel olarak harcadığı emek karşılığında kazandığı ekonomik değerdir (Şimşek ve Öge, 2007, s. 192). Kısaca ücret, işgörelere hizmetleri karşılığında ödenen bedeldir (Kestane, 2003, s. 127).

Örgütlerde işgörelere ödenecek ücretlerin belirlenmesi insan kaynaklarının önemli görevlerinden biridir. Zira ücret işgörenin işletmede çalışması için ikna edilmesi, kalıcı olmasının sağlanması ve verimlilik gösterebilmesi için motive olmasında büyük bir öneme sahiptir (Yüksel, 2004, s. 212). İşgörenlerin motive olmasında, ücret belirlenirken bilgi, beceri, deneyim, bedensel ve zihinsel çaba ve sorumluluk derecesi eşit değerde olduğu tespit edilen işlerde çalışan işgörenlerin ücretlerinin de eşit olması gerekmektedir (Kestane, 2003, s. 128).

Buna karşın örgütlerde bazen eş değerde olduğu tespit edilmiş işlerin ücretlendirmesinde de liyakatın tam olarak uygulandığı söylenemez. Zira iş için belirlenmiş olan kriterlerin tamamına haiz yeterli işgören bulunması bazı durumlarda mümkün olmamaktadır. Bu durumda birbirlerinden üstün olan işgörenlerin aynı işte, aynı ücretle fakat farklı sorumlulukta çalışmaları gerekmektedir. Böyle bir durumda ise aynı ücreti alıyor

olmasına rağmen, daha fazla bilgi, beceriye sahip, daha fazla çalışan ve sorumluluk üstlenen işgörenlerin motivasyonu düşmektedir.

Bu durum almış oldukları sorumluluk hasebiyle bazen diğer işgörenlerden farklı ayrıcalıklara sahip olacağı düşüncesiyle işgörenlerin motive olmalarını sağlamaktadır. Ancak bilgi, beceri, deneyim gibi kriterler sorgulanmadan sadece eş dost ilişkisine bağlı olarak işgörenin hak etmediği bir işte çalışması ve aynı işte, o işi hak eden işgörenlerle aynı ücreti alıyor olması işgörenlerin motivasyonlarını kaybetmesine neden olmaktadır.

Küçük ya da kurumsallaşmamış işletmelerde ise bu durum daha da farklılık gösterebilmektedir. Herhangi bir iş için ücretin belirlenmemesi durumunda, işgörenler eş-dost ve tanıdık ilişkilerine göre birbirinden fazla ücret alabilmekte bu durum ise işgörenin ne kadar emek harcarsa harcasın emeğinin karşılığını almadığı algısına sahip olmasına ve işletmeye olan bağlılığını yitirmesine neden olmaktadır. Böylece örgüt etkinlik ve verimliliği düşmekte, şirket sürdürülebilirliği bu durumdan olumsuz etkilenmektedir.

2.1.10. Kronizme karşı insan kaynakları yönetimi ilkeleri

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün etkin ve verimli bir şekilde yönetiminden sorumludur. Buna karşın kronizm gibi kayırmacı uygulamalar yönetimi olumsuz bir şekilde etkilemekte şirket sürdürülebilirliğine hanel getirmektedir. Bu doğrultuda etkinlik ve verimliliği sağlamak üzere insan kaynaklarının izlemiş olduğu ilkeler yer almaktadır. Bu bölümde bu ilkelere; liyakat, verimlilik, kariyer, güvence, halef yetiştirme, insancıl davranış, açıklık ve katılımcılık ilkelerinin kronizme karşı güçlü yönlerine değinilmektedir.

2.1.10.1. Liyakat (Merit) ilkesi

Kronizm uygulamalarına karşı gerçekleştirilebilecek en önemli İKY ilkelerinden biri liyakattir. Liyakat, “bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumu” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2020). Başka bir ifadeyle liyakat, işin başarılı bir şekilde yapılabilme gücüdür (Gönülaçar, 2014, s. 10). Bu duruma koşul olarak bir iş için uygun adayın belirlenmesi, işi hak edebilecek kaliteye ve niteliklere sahip olmasına bağlıdır.

Liyakat kavramına geniş bir perspektiften bakıldığında; sadece istihdam etmekle alakalı olmayan, ücretlendirme ve terfilerde de bilgi, beceri, uygunluk ve işe yönelik donanım unsurlarını gözeten bir ilke olduğu görülmektedir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015). Bu ilke ile birlikte işgörenlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi sağlanmaktadır. Çünkü liyakat, iş için en uygun işgörenin işe alınması ve etkili bir şekilde çalışabilecekleri ortamın oluşturulmasına yönelik bir uygulamadır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015; Uysal, 2018, ss. 112-113).

Liyakat ilkesinin amaca uygun şekilde gerçekleştirilebilmesi için liyakat sisteminin kurulması ve bu sistemin işgörenler ve yöneticiler tarafından benimsenmesi gerekmektedir (Uysal, 2018, s. 114). Liyakat sistemi (meritokrasi) ise bireylerin kişisel yeteneklerine göre uygulanan bir başka ifadeyle liyakat ilkelerine bağlı kalmak suretiyle gerçekleştirilen bir yönetim sistemidir. Bu sisteme göre örgüt içerisinde işe almada, işte değerlendirmede, ilerlemede, yükseltmede ve ücretlendirmede; bilgi, beceri ve yetenek kriterleri göz önünde bulundurulmakta ve bu unsurların gerçekleştirilmesinde eşitlik ilkeleri gözetilmektedir (Tortop ve diğ, 2013; Yıldırım, 2013; Özkanan ve Erdem, 2014, s. 181; Turhan, 2016, ss. 69-70).

Liyakat sistemi, sadece eşitlik ilkesine bağlı kalan bir sistem olarak değil, aynı zamanda adil bir dağıtım sistemi olarak da bilinmektedir (Kunovich ve Slomczynski, 2007). Çünkü bu dağıtım yapılırken itaatkar insanlar yerine yeterliliği olan bireyler tercih edilmektedir. Aksi takdirde 'ne bildiğin değil, kimi tanıdığın önemlidir' özdeyişi kendisine yer bulmakta (Özkanan, 2013, s. 8) ve örgütlerde kronizm başta olmak üzere etkinliğin ve verimliliğin düşmesine neden olan birçok etik dışı davranış görülmektedir (Erdem ve diğ, 2013b). Zira etik davranışın geliştirilmesine yönelik tüm çabalar liyakat sisteminin de gelişmesine katkı sağlamaktadır (Yıldırım, 2013).

Sonuçta liyakat sisteminin benimsenmesi ve uygulanması örgütlerde gerçekleşecek kronizm uygulamalarına karşı büyük bir ehemmiyet taşırken şirket sürdürülebilirliğinin sağlanmasında da kilit bir rol üstlenmektedir.

2.1.10.2. Verimlilik ilkesi

Kronizm uygulamalarına karşı gerçekleştirilebilecek önemli İKY ilkelerinden bir diğeri de verimliliktir. Verimlilik, örgütlerin amaçlarına en az kaynak kullanarak ve en az

maliyetle ulaşması olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 25). Bu doğrultuda verimlilik bir işletmede üretim faktörlerinden ne kadar başarıyla istifade edildiğini ortaya koyan bir kavramdır. İktisadi anlamda ise verimlilik, girdinin çıktıya oranı olarak tanımlanmaktadır (Müftüoğlu, 1989, s. 304).

İşletmelerin verimliliğinde işgören verimliliğinin sağlanması ziyadesiyle önem taşımaktadır. İşgören verimliliği, işgörenin bedensel ve zihinsel gücünden maksimum düzeyde istifade edilmesi ve bunun bir sonucu olarak gelen yüksek çalışma temposunun sürekli kılınması için izlenecek tüm uygulamalardır. Yönetici, bu uygulamalar içerisinde işgörenlerin işe alımlarından işten ayrılana kadar geçen sürede onların bilgi, beceri, yetenek ve tecrübelerini yaratıcı fikirleriyle desteklemelerine ve maksimum verim elde etmelerine yönelik çaba sarf etmektedir (Bektaş, 2010).

İşletmelerdeki verimliliğin sağlanmasında kilit bir rol üstlenen işgücü verimi; iş için uygun işgörenin seçilmesi ve bu işgörenin işletmenin vizyonu doğrultusunda motive edilmesiyle maksimum bir düzeye ulaşmaktadır. İşletmelerin bu doğrultuda izlemiş oldukları politika sonucunda adama göre iş yerine işe göre adam seçme uygulaması hayat bulmaktadır. Bu durum ise işletmeyi liyakat ilkeleri doğrultusunda işgören seçimine yöneltmekte ve kronizmin önüne geçilmesinde önemli bir faktör olma özelliği taşımaktadır (Zencirkıran, 2012).

2.1.10.3. Kariyer ilkesi

Kronizm uygulamalarına karşı gerçekleştirilebilecek İKY ilkelerinden bir diğeri kariyerdir. Kariyer, işgörenlerin iş yaşamları boyunca kazanmış oldukları deneyim ve beceri sonucu, iş yaşamlarında ilerleme kaydetmeleri anlamına gelmektedir (Bayraktaroğlu, 2006, s. 137; Bingöl, 2006). Günümüzde kariyer bu anlamını yitirmiş ve işgörenlerin işlerinde ilerleme göstermesinden ziyade, bilgi kazanmak odaklı bir süreç olarak kabul görmüştür. Bu süreç içerisinde edinilen bilgi ise; iş becerileri, uzmanlıklar ve kurulan ilişkilerden oluşmaktadır (Erdoğan, 1999a).

Kariyer, bireylerin kimliğini, toplumsal durumunu ve statüsünü oluşturmasına yardımcı olan önemli bir İKY ilkesidir. Başka bir ifadeyle kariyer; daha çok para, sorumluluk, prestij ve mesleki saygınlık elde edilmesini sağlayan önemli bir uygulamadır (Can ve diğ., 2011, s. 17). Kariyer ilkesi ile birlikte, işgörenler, eğitimleri, deneyimleri ve yetenekleri

doğrultusunda kendi işinde en üst kademelere yükselme olanağına sahip olmaktadır (Eryılmaz, 2010). Aynı zamanda iş doyumunun sağlanması ve kişilerin gelişmesinde önemli bir role sahiptir.

Bu anlamda kariyerin; başarıya duygusu, yararlanılan olanaklar, psikolojik ve fizyolojik ödüller ve daha iyi yaşam şartları ile alakalı olduğu söylenebilmektedir (Demirbilek, 1994). Kariyer sahibi olan işgörenler, kariyerlerinden dolayı kişisel olarak gelişim sağladıkça, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları artmakta ve kariyerlerinde yükselmek istemektedirler (Kozak Akoğlan, 2001, s. 17). İşgörenlerin yükselmek için göstereceği ortalamanın üzerindeki çaba ise kendisi ile birlikte bağlı olduğu işletmeye de fayda sağlamaktadır.

Bu doğrultuda örgütlerin kariyer planlaması yapması zaruri bir hal almıştır. Kariyer planlaması; işgörenlerin örgütler içerisinde kendisine bir yol belirlemesi, belirlenen yolda amaçlar ve amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak araçların seçilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 1998, s. 338).

1980’li yıllardan sonra iş çevrelerinde ve örgüt yapılarında yaşanan birtakım değişiklikler, şirket sürdürülebilirliğinde insan kaynaklarının geliştirilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Kariyer planlama süreci bu kaynakların geliştirilmesinde işgören ve örgüt arasındaki uyumun sağlanabilmesi açısından kilit bir rol oynamaktadır (Şimşek ve Öge, 2007, s. 266).

Kariyer planlamasının örgütlere fayda sağlanması için, adil ve eşit bir değerlendirme sürecine dahil edilip, kronizm gibi kayırmacı uygulamalardan uzak tutulması gerekmektedir. Zira Adams’ın eşitlik teorisine göre işgörenler kendi sarf ettikleri emek ile başkalarının sarf ettiği emek ve elde etmiş oldukları sonuçları karşılaştırmakta (Köroğlu, 2011, s. 139) haksızlığa uğradıklarını düşünmeleri halinde motivasyonlarını kaybetmekte ve işletmenin etkin ve verimli çalışması sekteye uğramaktadır.

Böyle bir durum şirketlerin sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyeceğinden, örgütlerin eşitlik ve adalet içerisinde yürüteceği kariyer planlaması süreci kronizm uygulamalarına karşı önemli bir ilke olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1.10.4. Güvence ilkesi

Kronizm uygulamalarına karşı gerçekleştirilen bir diğer İKY ilkesi de iş güvencesidir. İş güvencesi, işgörenlerin iş akdinin haklı bir neden olmadan sonlandırılmaması, bir başka ifadeyle işgörenlerin haksız bir nedenden dolayı işten çıkarılmaması anlamına gelmektedir (Ünsal, 1992, ss. 20-21; Tengilimoğlu ve diğ, 2014; Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015).

İş hayatında iş güvencesi büyük bir ehemmiyet taşımaktadır. İleride işini kaybedip kaybetmeyeceği hususunda şüpheleri olan işgörenler, işe yönelik bir aidiyete sahip olamamakta, işletmeye yarar sağlayamamakta ve yüksek performans sergileyememektedir (Peker ve Aytürk, 2002, s. 74; Sadullah, 2013). Özellikle işsizliğin arttığı dönemlerde ya da emekli olma kriterlerini yerine getirmeden işten çıkarılma endişesi taşıyan işgörenlerde tatminsizlik duygusu gelişmektedir (Bingöl, 2006).

Bu nedenle işgörenlerin gönül rahatlığı içerisinde çalışmalarına olanak sağlayacak ortam ve imkanların sağlanması gerekmektedir. Çünkü ancak bu sayede işgören verimli olmakta ve işletmeye fayda sağlamaktadır (Bektaş, 2010). İşgüvencesinin olmaması ise işten çıkartma ilkelerinin eşitsizlik ve adaletsizlik içerisinde eş-dost ve tanıdık ilişkisine bağlı olarak yapılmasına neden olmaktadır. Hem işini kaybetme hem de adil ve eşit olmayan bir ortamda bu tür uygulamaların gerçekleşmesi işgörenin işletmeye yönelik motivasyonunu sağlamasına engel teşkil etmektedir.

2.1.10.5. Halef yetiştirme ilkesi

Kronizm uygulamalarına karşı gerçekleştirilen İKY ilkelerinden biri de halef yetiştirmektir. Halef, “birbiri ardından gelip onun makamına geçen kimse” anlamına gelmektedir (TDK, 2020). Halef yetiştirmek ise yöneticilerin görevlerini sürekli ya da geçici olarak yaptıracağı işgörenleri yetiştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Tengilimoğlu ve diğ, 2012, s. 201).

Kurumsal ve yönetsel olarak istikrarın sağlanmasında halef yetiştirme ilkesi oldukça önemlidir. Zira bu ilke sayesinde örgütlerin devamlılığı kişilerden bağımsız hale gelmektedir. Yöneticinin istifa etmesi, terfi etmesi ya da işe gelememesi durumunda yerini dolduracak astların olması işletmedeki verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Bu

verimliliğin sağlanmasında halef yetiştirme planlamalarının tarafsızlık, yansızlık ve objektif ilkelere göre yapılması gerekmektedir (Tortop ve diğ., 2013).

Halef yetiştirmenin objektif ilkelere bağlı kalarak yapılması işgörenlerin yönetime olan bakış açısını olumlu bir şekilde etkilemektedir. Liyakat ilkelerinin göz önünde bulundurularak yerine getirildiği bir halef yetiştirme ilkesi, kronizm uygulamalarının önüne geçmektedir.

2.1.10.6. İnsancıl davranış ilkesi

Kronizm uygulamalarına karşı gerçekleştirilen diğer bir İKY ilkesi ise insancıl davranıştır. Örgütlerdeki etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında insan faktörü önemli bir yere sahiptir. Etkinlik, bir faaliyetin amaca ulaşma derecesi anlamına gelirken verimlilik ise amaca en az kaynak ve emekle ulaşılması olarak ifade edilmektedir (Baransel, 1993, s. 35).

Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi etkinlik ve verimliliği sağlayabilmesi için işgörenlerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların olanaklar dahilinde giderilmesi gerekmektedir (Ateş, 2012). Bu nedenle yönetsel etkinlik büyük bir ehemmiyete sahiptir. Yönetim, başkaları aracılığı ile iş gördürtmek (Koçel, 2018) anlamına geldiğinden yönetimin temelini beşeri ilişkiler oluşturmaktadır (Şahin, 2010, s. 31). Bu beşeri ilişkilerin insancıl ve objektif bir kapsamda yürütülmesi işgören motivasyonunu olumlu etkileyeceğinden yöneticiler bu doğrultuda hareket sergilemekte ve kronizm uygulamalarının önüne geçmektedir.

2.1.10.7. Açıklık ilkesi

Kronizm uygulamalarına karşı gerçekleştirilebilecek İKY ilkelerinden biri de açıklıktır. Açıklık, örgüt yönetiminde kullanılacak kuralların ve sorumlulukların açık ve şeffaf bir şekilde ortaya koyulması olarak tanımlanmaktadır (Gümüş, 2015, s. 46). Yönetimde açıklık, bilgi akışının serbest bir şekilde gerçekleşmesi ile mümkün olmaktadır. Bir diğer ifadeyle açıklık, yönetimdeki usul ve bilgilere ihtiyacı olan tüm örgüt işgörenlerinin, bu usul ve bilgilere kolaylıkla ulaşabilmesinin mümkün olması anlamına gelmektedir. Açık olmayan gizlilik ilkesi çerçevesinde yönetilen örgütler ise başarısızlığa uğramaktadır. Bu

nedenle yönetimdeki faaliyetlerin genel gidişatı, amaçları ve hedefleri açık ve saydam bir şekilde işgörenlerle paylaşılmalıdır (Çukurçayır ve diğ., 2012, s. 11; Gümüş, 2015, s. 46).

Yönetimde gerçekleştirilen açıklık; eşit, adil ve etkin bir sistemi de beraberinde getirmektedir. Bu durum ise örgütlerin modernleşmesini sağlamaktadır (Nas, 2004, s. 54). Modern yönetimle birlikte açık, şeffaf ve saydam uygulamalar sadece eş-dost ya da tanıdıklar için değil tüm işgörenler için uygulanmakta ve kronizmin önüne geçmektedir. Açıklık ilkesinin olmadığı, gizlilik doğrultusunda yönetilen örgütlerde ise yöneticiler, bilgi, belge ve yetkilerini tanıdıkları lehine kullanabilmektedir. Böyle bir uygulama hem yöneticilerin hem de yönetimin işini zorlaştırmakta, örgütün şeffaf ve açık bir şekilde yönetilmesine engel teşkil etmektedir (Akpınar, 2011, s. 242).

Bu durumun önüne geçebilmek için, üst kademedeki alt kademeye kadar tüm işgörenlerin örgüt içerisindeki plan ve politikalarla alakalı açık bir şekilde bilgilendirilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2013). Gelişmiş ülkeler ve bu ülkelerde yer alan büyük şirketler incelendiğinde devlet ve şirket sırları hariç, tüm bilgi ve belgelerin işgörenlere ve halka şeffaf /açık bir şekilde sunulduğu görülmektedir (Akkuş, 2017, s. 40).

Sonuçta örgütlerin modern bir yapıya sahip olmasında kronizm ve kronizme benzer kayırmacılık uygulamalarından uzaklaşılması gerekmektedir. Bu da ancak açıklık ilkesinin etkin bir şekilde uygulanmasıyla mümkün olmaktadır.

2.1.10.8. Katılımcılık

Kronizm uygulamalarına karşı gerçekleştirilen İKY ilkelerinin sonucusu ise katılımcılıktır. Katılımcılık, işletmelerin misyon, vizyon, amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için işgörenlerin kararlara katılması olarak tanımlanabilmektedir (Uysal, 2018, s. 132).

Katılımcılık, personel güçlendirme (empowerment) uygulamasıyla mümkün olmaktadır. Personel güçlendirme, işgörenin yetki ve sorumluluğunun artırılması olarak açıklanabilmektedir (Çavuş ve Akgemci, 2008, s. 229). Başka bir tanıma göre personel güçlendirme, takım ruhu içerisinde, işgörenlerin karar verme haklarının, artırılması ve geliştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Vogt ve Murrell, 1990, s. 8).

İşgörenin gönüllü katılım sağlaması örgütlerin sürekli iyileşme ve gelişmesi için oldukça önemlidir. Katılımcılık, günümüzün küreselleşen koşullarında müşteri memnuniyetini sağlamakta ve örgütlere rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır (Çavuş ve Akgemci, 2008, s. 230; Uysal, 2018, s. 130).

İşgörenlerin gönüllü bir şekilde katılım sağlayabilmesi için de yönetim faaliyetlerinde eş-dost ya da tanıdığa yönelik kayırmacı faaliyetlerin sergilenmemesi büyük bir öneme sahiptir. Aksi takdirde işgörenler motivasyonunu kaybetmekte ve işletme çıkarlarına hizmet etmekte isteksiz davranmaktadır. İşletmeler ise böyle bir sonuçla karşılaşmamak için kronizm uygulamalarından uzak durmalıdır.

2.2. Motivasyon

Bu bölümde öncelikle motivasyonun tanımı yapılmakta daha sonra motivasyonla ilgili temel kavramlar açıklanmaktadır. Sonrasında ise motivasyonun çeşitleri, süreci, önemi ve motivasyonun yönetsel etkinliği sağlayan bazı kavramlarla ilişkisi hakkında bilgiler verilmektedir. Bölümün en sonunda motivasyon teknikleri ve araçları yer almakta; kayırmacılığın motivasyonla ilişkisi analiz edilmektedir.

2.2.1. Motivasyon kavramı

Motivasyon kavramı, ilk kez 1880'li yıllarda İngiltere ve ABD'de yaşayan psikologların çalışmalarında yer almıştır (Selen, 2016, s. 36). Bu kavram İngilizce'de güdüleme anlamına gelen *motivation*, Latince'de hareket etmek anlamına gelen *movere*, *mot* ve *motum* köklerinden türemiştir. Motivasyon içten gelen itici bir güçle, belirli bir amaç doğrultusunda bilinçli bir şekilde hareket etme sürecidir (Porter, 1975, s. 5; Luthans, 1995; Nelson ve Quick, 2003; Keser, 2006).

Motivasyon, bireylerin harekete geçmelerini sağlayan ve hareketlerine yön veren bireylere ait hisler, düşünceler, umutlar, inançlar, arzular, ihtiyaçlar ve korkulardan oluşmaktadır (Fındıkçı, 2000, s. 373; Örucü ve Kanbur, 2008, s. 86). Bir başka ifadeyle motivasyon, insanların belirli amaçları doğrultusunda, harekete geçmesini ve bu hareketin devam etmesini sağlayan içsel ve dışsal güçlerdir (Öğüt ve diğ, 2004, s. 286). Motivasyon, bireylerin davranışlarında, kendilerinden ve çevrelerinden kaynaklı teşvik

edici güdü topluluğu olarak da tanımlanabilmektedir. (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 38; Tutar ve diğ, 2006, ss. 150-151; Örucü ve Kanbur, 2008, s. 86).

Bu tanımlar doğrultusunda motivasyonun temelini oluşturan üç faktör bulunmaktadır. Bunlar; harekete geçirici (bireylerin bir davranış göstermesini sağlama), hareketi devam ettirici (davranışın yönlendirilmesi ve sürdürülmesini sağlama) ve hareketi olumlu yöne yöneltici (bu davranışın yapılmasından dolayı özel bir mutluluk duyulmasını sağlama) faktörler olarak sıralanmaktadır (Eren, 2004, s. 494; Tutar ve diğ, 2006, ss. 150-151).

Türkçe’de motivasyon kavramı yerine güdüleme de kullanılmaktadır. Çünkü İngilizce ve Fransızca’da yer alan *motive* kelimesi Türkçe, güdü ve saik anlamına gelmektedir. Saik ise “sevk eden” ve “harekete geçirici” demektir (Eroğlu, 2009, s. 407). Türkçe’de motivasyon, bireyin eyleminin yönünü, etkisini ve öncelik sırasını belirleyen iç ya da dış dürtülerin etkisiyle eyleme geçmesini sağlayan güç olarak tanımlanmaktadır (Selen, 2016, s. 37; TDK, 2020).

Kelime olarak motiv, bilinçli ve hedefli ya da bilinçsiz olarak davranışın doğmasına, devam etmesine ve yön kazanmasına neden olan her türlü güç, dürtü ve dürtüler bileşkesi olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon ise davranışın nasıl yönlendirileceği ve yönlendirilmiş davranışın yoğunluğunun nasıl arttırılacağı ile alakalı bir kavramdır. Bir başka ifadeyle motivasyon, bireyleri optimum ölçüde fayda sağlamaları için etkilemek anlamına gelmektedir (Kesici, 2006). Bunu yaparken bireylerin ihtiyaç ve istekleri oldukça önemlidir.

Motivasyon; bireylerin fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin etme arzusu sonucu ortaya çıkan bir güçtür. Bu bağlamda birey içten gelen, fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için belirli davranışlara yönelmektedir (Cascio, 1988, s. 428; Kast, 1988, s. 286; Aykul, 1995, s. 13). Motivasyon, en kısa tanımıyla bireyleri davranışa yönlendiren içsel bir güçtür. (Düren, 2000, s. 104; Keser, 2006, s. 3). Bireyler bu içsel gücün etkisiyle hedeflerini gerçekleştirebilmek için kendi istek ve arzularıyla davranmaktadır (Tarakçıoğlu ve diğ, 2010, s. 5).

Literatürde motivasyonla alakalı birbirinden farklı tanımlar yer almaktadır. Bu tanımların bazılarını Tablo 2.2’de yer verilmiştir.

Tablo 2.2 : Motivasyon tanımları (Yazar Tarafından Oluşturulmuştur).

Araştırmacı	Tanım
Lawler III (1994, s. 3)	Motivasyon, bireyleri hedeflerine yönelik harekete geçiren bir davranıştır.
Luthans (1995)	Motivasyon, fiziksel ya da psikolojik bir eksiklik ile ortaya çıkan ve bireyi hedefine ulaşmaya yönelik harekete geçiren bir süreçtir.
Greenberg ve Baron (1997, s. 142)	Motivasyon, bireyleri bazı hedeflere ulaşmak için harekete geçiren, yönlendiren ve hareketin devam etmesini sağlayan bir süreçtir.
Ivancevich (1998, s. 310)	Motivasyon, hedefe yönelik davranış sergilemek için bireyleri önceden hazır eden tutum ve değerlerdir.
Bentley (1999, s. 180).	Motivasyon, bireylerin içerisinde yer alan, onların olumlu ya da olumsuz birtakım faaliyetlerde bulunmalarına neden olan ve bazı bireysel ihtiyaç ve isteklerin tatmin olmasını sağlayan güç olarak tanımlanmaktadır.
Tanrıverdi ve Oktay (2001, s. 34).	Motivasyon, bireylerin arzuladıkları hedeflere ulaşabilmelerinde, başarı isteklerinden dolayı daha fazla çaba göstermeleri olarak tanımlanmaktadır.
Seymen ve Bolat (2002, s. 65).	Motivasyon, bir ya da birden fazla bireyin belirli amaçlar doğrultusunda ve sürekli olarak harekete geçirmek üzere gerçekleştirilen çabaların tümüdür.
Öztürk ve Dündar (2003, s. 57).	Motivasyon, bireyleri belirli bir amaç doğrultusunda, sürekli olarak harekete geçirmek üzere sarf edilen çabaların tamamı olarak tanımlanmaktadır.
Robbins ve diğ. (2010)	Motivasyon, bireylerin belirli amaçlara ulaşmak doğrultusunda yeteri kadar yoğun çalışması, hedefleri doğrultusunda ısrarcı bir şekilde çalışma süreci olarak tanımlanmaktadır.
Koçel (2018, ss. 639-640).	Motivasyon, bireylerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kendi istek ve arzuları ile davranış göstermeleri anlamına gelmektedir.

Profesyonel iş hayatında motivasyon oldukça önemlidir. Yönetmel bağlamda motivasyon, işgörenlerin hedefleri doğrultusunda örgütte yerine getirilmesi gerekenlere yönelim göstermesi anlamına gelmektedir. Motivasyon, işgörenleri istekli çalışmaya yönlendirme ve örgüt amaçları doğrultusunda verimli çalışmalarını halinde kişisel ihtiyaç ve isteklerine en iyi şekilde ulaşacaklarına inandırma sürecidir (Yüksel, 2004; Ölçer, 2005, s. 2; Karakaya ve Ay, 2007).

Bireylerin belirli davranışlara yönelmesini sağlayan motivasyon, varlığını iş hayatında da hissettirmektedir. Motivasyon, işgörenlerin istekli ve verimli çalışmalarında oldukça önemlidir. Ayrıca işgörenlerde işi başarma arzusunun ortaya çıkarılmasında da etkin bir rol üstlenmektedir (Gök, 2009). Çünkü örgütün hedeflerine ulaşabilmesinde işgörenin beklenen çabayı sarf etmesinin altında kişisel ihtiyaç ve isteklerini giderecek olmasının verdiği şartlanma, bu çabayı göstermesindeki arzu ve istekliliği yatmaktadır (De Cenzo ve Robbins 1996; Latham ve Pinter, 2005, s. 486).

Örgütsel motivasyon, işgörenlerin örgüt hedefleri doğrultusunda bütün yetenek, bilgi, beceri ve enerjisini kullanmasını sağlamaktadır (Uygur ve Göral, 2005, s. 121). Bu nedenle işgörenlerin örgüt amaçlarına inandırılması ve özendirilmesi için katlanılan uğraşlar motivasyonun artmasına fayda sağlamaktadır (Eren, 2004).

Örgütün bunu başarabilmesi için, işgörenlerin ihtiyaç ve isteklerini tatmin edebilecek bir iş ortamının oluşturulması, işgörenin harekete geçmesi, etkilenmesi ve isteklendirilmesi gerekmektedir (Can, 1997, s. 168). Başka bir ifadeyle motivasyon, işgörenleri belirli bir hedefe doğru sürekli olarak harekete geçirmek için gerçekleştirilen çalışmaların tümüdür (Eren, 2006).

Motivasyon, işgörenlerin bir işi isteyerek ve hevesli bir şekilde yaparken o anda işle alakalı olarak yaşanan ve hissedilen güzel duygulardır (Bentley, 1999, s. 179). Bu durum işgörenlerin örgüt hedeflerini başarmak amacıyla kendi istek ve arzularıyla hareket etmelerini sağlamaktadır (Koçel, 2018, ss. 639-640). Çünkü ifade edildiği üzere;

Birisini bir şeyi yapmaya zorlayabilirsiniz, ama o kişiyi bu şeyi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için gereken arzu içimizden gelir ve motivasyon da içten zevk almamızı sağlayan içten gelen en büyük güçtür, kendini iyi hissetme ve verimlilik birbiriyle sıkı sıkıya ilişkilidir (Hagemann, 1997, s. 7).

Tüm bu anlatılanların yanı sıra motivasyon, işgörene enerji sağlamakta, belirli davranışlara yönlendirmekte ve belirli davranışların devamını sağlamaktadır. Bu yönüyle motivasyonun iş performansına etki eden, işgörenin verilecek göreve her an hazırlıklı olmasını sağlayan önemli bir etken olduğu söylenebilmektedir (Eroğlu, 2009, s. 120). Literatürde işgören motivasyonu ile alakalı birbirinden farklı tanımlar yer almaktadır. Bu tanımların bazılarını Tablo 2.3’de yer verilmiştir.

Tablo 2.3 : İşgören motivasyonu (Yazar Tarafından Oluşturulmuştur).

Araştırmacı	Tanım
Steer ve Porter (1991, s. 18).	Motivasyon, organizasyonlarda işgörenlerin davranışlarının güçlendirilmesi, yönetilmesi ve sürdürülmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.
Ruthankoon ve Ogunlana (2003, s. 333).	Motivasyon, işgöreni harekete geçmeye yönlendirmek için hangi yöntemin kullanılması gerektiğine cevap aramak olarak tanımlanmaktadır.
Garih (2005, s. 73)	Motivasyon, işgörenlerin aynı koşullarda işlerini daha hızlı ve kaliteli yapmalarını sağlamak üzere istek uyandırmak amacıyla sergilenen tüm çabalarıdır.
Eren (2006).	Motivasyon, işgörenlerin işletmelerin amaçları doğrultusunda sürekli bir şekilde harekete geçirmek üzere sarf edilen çabaların tamamıdır.
Ataman, (2009, s. 521)	Motivasyon, işgörenlerin örgüt hedefleri doğrultusunda isteklendirilmeleri ve kişisel ihtiyaç ve isteklerine ancak bu yolla ulaşabileceklerine inandırılmaları sürecidir.

2.2.2. Motivasyon ile ilgili temel kavramlar

Bu bölümde motivasyonla alakalı birtakım kavramlar hakkında bilgiler verilmektedir. Bu kavramlar; ihtiyaç, dürtü ve hedefdir.

2.2.2.1. İhtiyaç

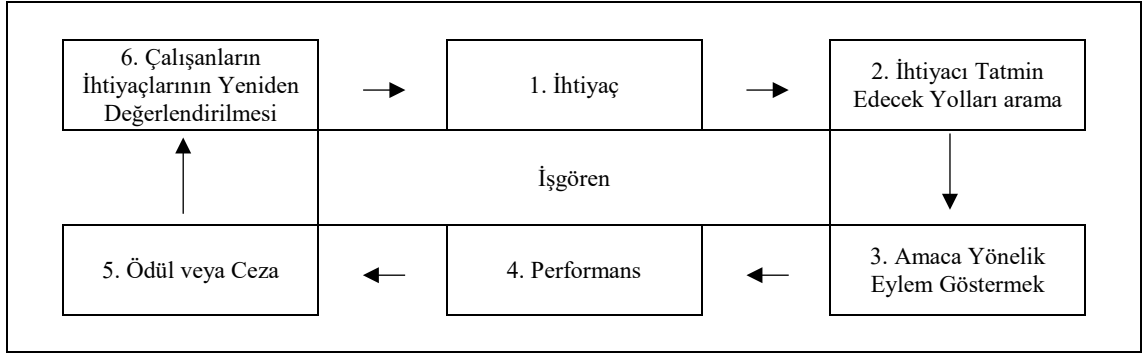
İhtiyaç, bireylerin belirli bir zaman içerisinde fizyolojik, psikolojik ya da sosyolojik olarak hissettiği eksiklik olarak tanımlanmaktadır. Bu eksiklikler; yeme içme gibi fizyolojik, kendine olan saygı ve kendini gerçekleştirmek gibi psikolojik ve bireylerle ilişkiler kurma isteği gibi sosyolojik olabilmektedir (Mercanlıoğlu, 2012, s. 48).

Aslında ihtiyaç, bireylerin hem fiziksel hem psikolojik hem de sosyolojik arzuları anlamına gelmektedir (Hitt ve diğ., 1986). Bu nedenle ihtiyaçların karşılanması durumunda birey haz ve zevk duyarken karşılanmaması durumunda acı ve üzüntü yaşamaktadır (Genç ve Demirdöğen, 2000).

İhtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Karşılanmaması durumunda bir gerilim meydana gelmekte ve dengesizlik oluşmaktadır. Dengesizliğin yeniden ortadan kaldırılabilmesi için ihtiyacı karşılayacak yeni bir hedef ortaya koyulmalı ve bu hedefe ulaşabilmek için bireylere yön verilecek bir davranış seçilmelidir (Armstrong, 1984; Güçlü, 2016, s. 51).

Her ne kadar örgütün bulunduğu yere ve sektörüne göre farklılık gösterse de işgörenlerin çalışma ortamlarında ihtiyaç duydukları temel unsurlar bulunmaktadır. Bunlar (Locke, 1976); başarıma ihtiyacı, geri besleme/bildirim (feedback), özerklik, istikrar, tutarlılık, adalet, tanınma, kabul edilme, statü, dürüstlük, sorumluluk, anlamlılık, öz saygı, maddi rahatlık, iş güvenliği, iş güvencesi, rahat ve konforlu ortamdır (Güçlü, 2016, s. 52).

Bir örgütte motivasyon süreci Şekil 2.4'te gösterildiği üzere doyurulmamış ihtiyaçlarla başlamaktadır. İşgörenlerin motive olmaları ihtiyaç hissetmelerine koşut gerçekleşmektedir. Bu süreç amaca yönelik ilerleme göstermektedir. İşgörenler amaca ulaşmak üzere çaba sarf etmekte, ulaşımları halinde ise ihtiyaçları azalmaktadır. Bu süreç içerisinde işgörenler ihtiyaçlarını azaltmak için kendilerine biçilmiş yöne doğru davranış göstermekte ve bu davranış yöneticiler tarafından ödüllendirilme ya da cezalandırılma olarak son bulmaktadır. Son olarak bu durum yeniden gözden geçirilmekte ve süreç başa dönmektedir (Ivancevich ve diğ., 1990, s. 120).



Şekil 2.4 : Motivasyon süreci (Ivancevich ve diğ, 1990, s. 123).

2.2.2.2. Dürtü

Motivasyon süreci sırasıyla; ihtiyaç, dürtü ve davranış döngüsü içerisinde bir şekle bürünmektedir. Dürtü, fiziksel, psikolojik ya da sosyolojik bakımdan bir eksikliğin belirmesi sonucu, bu eksikliğin giderilmesine ve davranışa dönüşmesine yönelik organizmada oluşan güçtür. (Batmaz, 2002, s. 46).

Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğüne göre dürtü, “Bedensel veya ruhsal dengenin değişmesi sonucu ortaya çıkan ve canlıyı türlü tepkilere sürükleyebilen, içten gelen gerilim” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Buna karşın Cüceloğlu, (2000, s. 229), dürtünün açlık, susuzluk ve cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdeler olduğunu birbirlerinin yerlerine kullanılsalar da güdünün duygusal ihtiyaçların ortaya çıkması halinde organizmayı harekete geçiren bir güç olduğunu belirtmiştir.

2.2.2.3. Güdüler

Güdü, motivasyonun temelini oluşturan bir kavramdır. Bu kavram hedeflere ulaşabilmek için bireylere enerji veren ve bu enerjinin davranışa dönüşmesini ya da başka bir davranışın tercih edilmesini sağlayan güçtür (Başaran, 2000; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Güdü ve dürtü birbirlerinin yerine sıkça kullanılan kavramlardır (Luthans, 1995, s. 141). Buna karşın güdü, motivasyon süreci içerisinde ihtiyaç ve dürtü aşamalarını içine almaktadır. Bazı yazarlar ise ikisi arasındaki ayrımı yaparken güdünün, öğrenilmiş ve fizyolojik ihtiyaçları tatmin etmek için organizmayı harekete geçiren itici birer güç olduğunu savunmaktadır (Tevrüz ve diğ, 1999, s. 59).

Bu düşünceye koşt olarak dürtü ve güdü arasında bir ayırım yapmak istenirse dürtünün doğuştan gelen ihtiyaçlara (fizyolojik ihtiyaçlar) yönelik organizmayı harekete geçirdiği söylenebilmektedir. Bu ihtiyaçlar; üşümek, uyumak, susamak ve acıkmak gibi öğrenilmeden doğuştan gelen ihtiyaçlardır. Güdü ise sonradan kazanılmış, öğrenilmiş ihtiyaçlara yönelik organizmayı harekete geçirmektedir (Buchanan ve Huczynski, 1997, s. 70). Güdü ve dürtü arasındaki farklara Tablo 2.4’te yer verilmiştir.

Tablo 2.4 : Dürtü ve güdü arasındaki farklar (Buchanan ve Huczynski, 1997, s. 71).

Dürtü	Güdü
Doğuştan	Öğrenilen
Fizyolojik	Sosyal
İhtiyaçlarla harekete geçilir	Çevre tarafından harekete geçirilir
Doyum amaçlı	Uyarım Amaçlı

Güdü, bireylerin bir davranış göstermesini sağlayan, o davranışa yön veren ve devam etmesini sağlayan bir güçtür. Bu güç; dürtü, ihtiyaç, istek, hırs ve dilek gibi kavramları da içine almaktadır (Selçuk, 2000, s. 209). Bununla birlikte dürtü genel anlamda açlık, susuzluk ve cinsellik gibi fizyolojik ihtiyaçlar için kullanılırken ihtiyaç ise başarmak, sosyal statü sahibi olmak ve sevmek gibi sosyal içerikli kavramları içine almaktadır (Özgüven, 2003, s. 39).

Güdü, bireyleri iradeleri doğrultusunda bir eyleme sevk eden ihtiyaç ve tutkular bileşenidir. İhtiyaçları doğrultusunda hayat buldukları için kişisel ve içseldirler. Bu nedenle bireylerin birbirinden farklı birçok güdüsü vardır. Bunların neler olduğu fark edilmediği sürece davranışlarının anlaşılabilmesi mümkün değildir (Baykal, 1974, s. 129; Davis, 1988, s. 3; Adair, 2003, s. 13).

Yönetmel anlamda düşünöldüğünde örgütlerin hedeflerine ulaşması bakımından işgörenin güdülenmesi oldukça önemlidir. İşgörenlerin güdülenmesi için ise yöneticiler tarafından iyi gözlemlenmeleri, tanınmaları ve hangi güdülerin etkisiyle davranış gösterdiklerinin bilinmesi gerekmektedir (Gürgen, 1997). Çünkü işgören güdüleri farklı şiddetlerde ortaya çıkmakta ve tatmin edildikleri/edilemedikleri ölçüde azalış ya da artış gösterebilmektedir (Eren, 2006).

Başarı güdüsü

Başarı güdüsü, bireylerin çok iyi sonuçlara ulaşmak amacıyla çaba göstermelerine neden olan saik olarak tanımlanmaktadır (McClelland, 1985). Başarı güdüsü yüksek olan bireyler, yaptıkları işlerde oldukça hassas davranmakta ve işi herkesten iyi yapmaya çalışmaktadır (Cüceloğlu, 2000). Bu güdü, çocukken bağımsız çalışmaya alışmış ve sürekli başarılı olmasına yönelik güdülenmiş, yetişkinliğinde ise başarıyı kendine hedef edinmiş kişilerde ortaya çıkmaktadır (Güney, 2011).

Başarı güdüsü yüksek olan bireyler, düşük olan bireyler gibi başarısızlık halinde yılgınlık göstermez; aksine daha da güdülenerek çalışmaktadır (McClelland, 1961; Atkinson, 1964; Epstein ve Harackiewicz, 1992; Açıkgöz, 1996). Bu güdüye sahip olan bireylerin hedefleri gerçekleştirebilmek için daha istekli ve gayretli oldukları, zorluklarla mücadele etme eğilimlerinin ise daha yüksek seyrettiği söylenebilmektedir. Bu doğrultuda başarı güdüsüne sahip olan bireyler iş hayatında nispeten daha başarılı olmaktadır (Can, 1985).

Başarı güdüsüne sahip bireyler; kişisel sorumlulukları gelişmiş ve orta düzeyde risk alan kişilerdir. Bu bireyler sürekli olarak işleriyle meşgul olmakta, maddi ödüllere ise önem vermemektedir. Onlar daha çok bireysel gelişimlerine önem vermekte, gönüllü olarak sorumluluk üstlenmektedirler (McClelland, 1961; Terzi, 2002).

Başarı güdüsü yüksek bireyler ile düşük bireylerin işlere bakış açısı birbirinden farklılık göstermektedir. Tablo 2.5'te başarı güdüsü yüksek ve düşük bireyler arasındaki fark açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 2.5 : Başarı güdüsü (Açıkgöz, 1996, s. 208).

Yüksek	Düşük
Öğrenmek için öğrenir.	Görünüşte öğrenir.
Orta derece güçlükte hedef koyar.	Çok kolay ya da çok zor hedefler koyar.
Yeterlilik duyguları ilerlemiştir.	Yeterlilik duyguları ilerlememiştir.
Başarısızlığı kendine mal eder.	Başarısızlığı dış etkenlere mal eder.
Güçlükle karşılaşınca mücadele eder.	Güçlükle karşılaşınca yılgınlığa kapılır.

Bağlanma güdüsü

Bağlanma güdüsü, dostluklara önem veren, sürekli anılmak, övülmek ve saygı görmek isteyen bireylerde görülmektedir (Güney, 2011). Bu güdünün yüksek olduğu bireyler;

sıcak ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına önem vermekte, sosyal ilişkilerini sürdürmekte, arkadaşlık gruplarına katılarak sevmeye ve sevilme ihtiyacını karşılamaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2004, s. 267; Koçel, 2018).

Bu güdüye sahip bireyler, arkadaşlarıyla olumlu duygusal ilişkiler kurmak istemektedir. Bu doğrultuda, sevmeye, sevilme, onlar tarafından benimsenme, affetme ve affedilme, kişiler arası ilişkilerin bozulması durumunda tepki gösterme eğilimine sahip olmaktadır (Can, 1985, s. 71).

Bağlanma güdüsü yüksek olan bireyler için başka bireylerin varlığı oldukça önem taşımaktadır. Bu bireyler, kişiler arası olumlu ilişkilerin olduğu bir ortamda mutlu olmaktadır. Çünkü bu bireyler, diğerleriyle iletişime geçerek, onların duygularını anlamak ve kendi duygularını anlatmak istemektedir. (Onaran, 1981, s. 215; Winter, 1991; Apospori ve diğ., 2005, s. 147).

Özellikle ekip çalışmasının önemli olduğu sektörlerde bağlanma güdüsü yüksek bireylere oldukça ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü çalışılan işin sıkıcı, tekrar gerektirici ya da zor olması durumunda işgörenlerin iş tatminini sağlamalarının yolu, arkadaşlarla kurulan olumlu ilişkilerden geçmektedir. İşin zorluğu her ne kadar işgörenleri yıpratırsa da iyi ilişkilerin kurulacağı bir ortamda herkes işini severek yapmaktadır (Keser, 2006, ss. 92-111).

Güç güdüsü

Güç güdüsü, başkalarını etkileme ve onları sürekli olarak denetleme isteği olan bireylerde görülmektedir. (McClelland ve Winter, 1969, s. 38). Bu güdüye sahip olan bireyler, kendi çevrelerini, maddi kaynakları ve diğer bireyleri kontrol etmek ve kontrol altında tutma arzusu içerisinde (McClelland ve Burnham, 1976; Güney, 2011).

Güç güdüsüne sahip bireylerde altı temel göstergeye rastlanmaktadır. Bunlar (Winter, 1991; Apospori ve diğ., 2005, s. 147);

- Diğer bireyler üzerinde etkili ve güçlü davranışlar sergilemek,
- bilgi toplamak suretiyle, diğer bireyleri gözetlemek, kontrol etmek ve denetim altına almak,
- bir konuyu inandırmaya, kabul ettirmeye ya da bu konuyu kanıtlamaya çalışmak,

- diğer bireyler istemese de, onlara tavsiyelerde bulunmak, yardım etmek ve onları desteklemek,
- diğer bireyleri etkilemek ve
- diğer bireylerin hareketlerine güçlü ve duygusal tepkiler göstermektir.

Bu güdüye sahip bireyler organizasyonlarda güçlü kalabilmek için her daim örgütlerin ya da yöneticilerinin çıkarları doğrultusunda daha fazla çalışmakta ve gücünü kaybetmemek için elinden geleni yapmaktadır. Bu güdü onları daha fazla çalışmaya sevk etmesi ve çalışmaya devam etmesini sağlaması bakımından önem taşımaktadır.

2.2.2.4. Hedef

Hedef, ileriye dönük bir düşüncenin ya da bir hayalin belirli bir zaman içerisinde eylem planıyla desteklenmesi ve harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir (Erşahin, 2007, s. 47). Basit anlamıyla hedef, yapılması tasarlanan iştir (TDK, 2020). Dürtülerin giderilmesinde hedefler önemli uyarıcılardır. Bunlar nesnel olabildiği gibi durumsal da olabilmektedir (Ülker, 2001, s. 21; Koyuncuoğlu, 2016, s. 8). Bireylerin susamaları durumunda su içmeleri nesnel bir hedef iken sınavdan iyi bir not almak için çalışmak durumsal bir hedeftir.

Bu bağlamda, örgütlerin hedef belirlemeleri güdülerin organizmayı harekete geçirmesini sağlamaktadır. Bu nedenle gereken koşulları sağlamak suretiyle kısa ya da uzun süreli hedefler belirlemek işgörenlerin motivasyonunu arttırmakta ve şirket sürdürülebilirliğini olumlu bir şekilde etkilemektedir.

2.2.3. Motivasyon çeşitleri

Bu bölümde motivasyon çeşitlerine değinilmektedir. Motivasyon; fiziksel motivasyon, sosyal motivasyon ve psikolojik motivasyon olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

2.2.3.1. Fiziksel motivasyon

Motivasyon çeşitlerinden biri olan fiziksel motivasyon, organik güdüler olarak da bilinmektedir. Fiziksel güdüler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde en alt kademe de yer almakta ve bireyler, hayatlarını idame ettirebilmek için bu güdülere ihtiyaç

duymaktadır. Bu güdülere örnek olarak; yemek-içmek, uyumak, ısınmak ve barınmak gösterilebilmektedir. Maslow'a göre, ihtiyaçlar hiyerarşisinde en alt kademe yer alan fiziksel güdüler temel güdülerdir ve bu güdüler yaşam boyunca devam etmektedir. Tüm canlılarda bulunan bu güdüler, kalıtım yoluyla kazanılmakta, şiddeti ve kuvveti kişiden kişiye değişiklik göstermekte ve diğer güdülerin temelini oluşturmaktadır. Maslow, piramitte alt kademede yer alan bir ihtiyacın karşılanmadan bir üst kademedeki ihtiyaca geçilemeyeceğini savunmuştur. Bu nedenle bu güdü tatmin edilmeden diğer güdülere geçilememektedir (Keskin, 2008, s. 22; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 41-45; Dur, 2014, ss. 6-7; Saraç ve diğ, 2018, s. 249).

2.2.3.2. Sosyal motivasyon

Sosyal güdüler, öğrenilmiş ya da doğuştan gelebilmektedir. Bir gruba ya da derneğe üye olmak, iyi bir iş sahibi olmak, işinde yükselmek, sevmek, sevilebilmek, beğenilmek ve arkadaşlık kurmak gibi duygu ve düşünceler, bu güdülere verilebilecek örnekler arasında yer almaktadır. Diğer yandan bu güdülerin oluşmasında toplum koşulları da büyük bir öneme sahiptir. Bu güdüler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde en üst kademede yer almakta kendini gerçekleştirme güdüsünü oluşturmaktadır (Keskin, 2008, ss. 22-23; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 41-45; Dur, 2014, s. 7).

Bireylerin kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılaması için belirlemiş olduğu amaçlara ulaşması gerekmektedir. Bireyler, belirlemiş oldukları bu amaca ulaştıkları ölçüde mutlu olabilmektedir. Bu güdüsü yüksek olan bireyler okul hayatında başarılı bir öğrenci olmak isterken iş hayatında da iyi bir mevki ve kariyere sahip olma ihtiyacı hissetmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

2.2.3.3. Psikolojik motivasyon

Psikolojik motivasyon, bireylerin ruhsal ihtiyaçlarının karşılanmasına yöneliktir. Bu güdüler de fizyolojik ve sosyolojik güdüler gibi bireylerin davranışlarını etkilemektedir. Bireyler psikolojik ihtiyaç kaynaklı bu güdülere, doğuştan ya da öğrenme yoluyla sahip olmaktadır. Bunun yanı sıra bu güdüler kolaylıkla incelenebilse de bu güdülerin sebeplerinin anlaşılması oldukça zordur (Taşpınar, 2006, ss. 20-21). Çünkü bireylerin ruhsal ve psikolojik yapıları birbirinden farklıdır. Bu nedenle işgörenlere farklı

motivasyon şekilleri uygulayabilmek için bireylerin tüm özelliklerinin tahlil edilmesi gerekmektedir (Dur, 2014, s. 8).

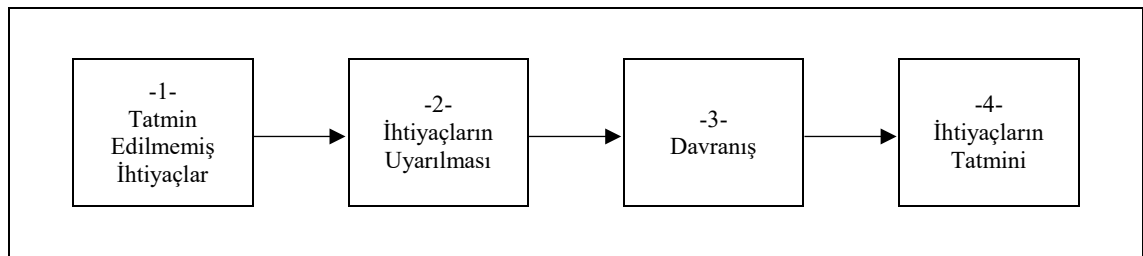
Buna karşın psikolojik güdülerini tahlil etmek, fizyolojik ve sosyal güdülerini tahlil edilmesine nispeten zordur. Psikolojik güdülerin oluşmasını sağlayan kişilik yapısı çeşitli aşamalardan geçerek meydana gelmektedir. Bu güdüler bazen kişinin kendini gösterme bazen de bağımsız olma isteğinden kaynaklanmaktadır. Ancak bunların temelinde ise iktidar olma arzusu yatmaktadır. Bireyler, işlerinde yükselmek ve başarı kazanma güdülerini kendilerini motive etmektedir (Keskin, 2008, s. 23; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 41-45).

2.2.4. Motivasyon süreci

Bireyler, içerisinde fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik yapının yer aldığı bir dengeye sahiptir. Bu dengenin sağlanmasında motivasyon önemli bir süreçtir. Bireylerin fizyolojik, sosyolojik ya da psikolojik ihtiyaçlarının olması bu dengeyi bozmaktadır. Dengenin sağlanabilmesi ise ancak ihtiyaçların giderilmesi ya da tatmin edilmesine bağlıdır. Bu düşünceye koşturarak, motivasyon sürecinde özellikle dört aşama oldukça önemlidir. Bunlar;

- Bireyler ihtiyaçları doğrultusunda davranışa telkin edilir.
- Bireyler kendilerine fiziksel, sosyal ya da psikolojik hedefler belirler.
- Bireyler hedeflere yönelik davranışlarda bulunur.
- Bireyler hedefe ulaşarak ihtiyaçlarını karşılar ve tatmin olur (Keskin, 2008, s. 20).

Şekil 2.5'te görüldüğü üzere, bireyler tatmin edilmemiş ihtiyaçlar doğrultusunda davranış sergilemekte ve motivasyon süreci, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin ettiği ölçüde başarıya ulaşmaktadır.



Şekil 2.5 : Motivasyon süreci (Can, 1997, s. 173).

Bireylerin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçları tatmin etmek amacıyla kendilerine birtakım amaçlar belirlemektedir. Motivasyon süreci bu amaçlara yönelik davranışların sergilenmesi, davranış altındaki faktörlerin telkin edilerek harekete geçilmesi ile başlamakta (Eroğlu, 2009), ihtiyaçlar uyarılıncaya kadar devam etmektedir (Keskin, 2008, s. 20).

Bireylerin motivasyon düzeyleri birbirinden farklıdır. Çünkü bilgi, beceri ve yetenekleri de farklıdır. Bunun yanı sıra farklı ihtiyaçları da olabilmektedir. Bu durumda özellikle profesyonel iş hayatında yöneticilerin işgörene yönelik iyi tahlil yapması ve ona göre bir motivasyon modeli oluşturması gerekmektedir (Kanbur, 2005, s. 16; Keskin, 2008, s. 21).

2.2.5. Motivasyonun önemi

Günümüzün küreselleşen koşullarında örgütlerin sürdürülebilirliğinde işgörenler oldukça önemlidir. Çünkü işgörenler, yöneticilerin göstermiş olduğu başarı neticesinde örgütün çıkarlarına yönelik tüm beceri ve yeteneklerini ortaya koyarak çalışmaktadır. Yöneticilerin bu başarılarının altında ise motivasyon yatmaktadır (Güçlü, 2016, ss. 44-45; Kınır ve diğ., 2020, s. 458).

Motivasyon, başarıya götüren önemli bir güçtür. Bu gücün en önemli amacı ise bireyleri belirli hedefler doğrultusunda güdüleyip harekete geçirmektir (Adair, 2003). İş hayatında, motivasyonunu sağlamış işgörenler örgüt çıkarlarına göre hareket ederek başarılı olmakta ve yükselmektedir (Adair, 2003, s. 9).

Yöneticiler motivasyonun bu işlevine koşut, işgörenlerin ihtiyaçlarını görmekte ve onları örgüt menfaatleri doğrultusunda hareket etmeye yönlendirmektedir. Bu yönlendirmenin olmadığı durumlarda işgören verimi düşmekte örgütün sürdürülebilirliği tehlikeye girmektedir (Güçlü, 2016, ss. 44-45).

Sürdürülebilirliğini sağlayabilen işletmeler, yaptığı işten zevk alan, aidiyetlik duygusunu kazanmış, motivasyonu tam ve takım ruhuna sahip işgörenlerden oluşmaktadır. Bu işletmelerin kuvvetli bir örgüt kültürü vardır. Örgüt kültürü olmayan işletmelerde ise işten soğuyan, demotive olmuş ve tatminsizlik yaşayan işgörenler vardır (Acuner 2010, s. 35). Bu nedenledir ki motivasyon işgören, yönetici ve işletme açısından çok önemlidir. Motivasyonun önemi aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Gökçe ve Atabey, 2001, s. 229);

- İşgörenlerin temel ekonomik ihtiyacını karşılamaya yardımcı olmaktadır.
- İşgörenlerin toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olmaktadır.
- İşgörenlerin kendisini, tanınması ve güvenmesine yardımcı olmakta ve buna bağlı olarak kişisel egolarını tatmin etmesine fayda sağlamaktadır.
- İşgörenlerin liderlik ve yaratıcılık özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.
- İşgörenlerin farklı özelliklere sahip olduğunun anlaşılmasına ve bu özelliklerin örgüt menfaatleri doğrultusunda nasıl kullanılabilceğinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır.
- İşgörenler arasında olumlu bir rekabetin oluşmasına yardımcı olmaktadır.
- Bütün faydaların bir sonucu olarak bireylerin toplumsal ve ekonomik koşulların geliştirilmesine yönelik bir rekabet ortamının oluşması sağlanmaktadır.

Motivasyonun temel özelliklerinden sonra işgörenler, yöneticiler ve işletmeler açısından önemi üzerinde durulmaktadır.

2.2.5.1. Motivasyonun işgörenler açısından önemi

Sanayi devriminin başlangıcından 1980'li yıllara kadar işgörenlerin psikolojik boyutu göz ardı edilmiş ve işgörenler örgütlerin hedefleri doğrultusunda yön verilen birer araç olarak görülmüştür (Keskin, 2008, s. 15). Buna karşın küreselleşen dünyada şirket sürdürülebilirliğinin sağlanması; ancak işgörenlerin performans ve verimliliğinin artırılması için motive edilmelerine bağlıdır.

Motivasyonun çıkış noktası insan psikolojisidir. Bireyler ancak mutlu oldukları zaman verimli çalışabilmekte ve işlerinde performans gösterebilmektedir. Bu nedenle motivasyonun amacı işgörenlerin işlerinde istek ve arzuyu oluşturabilecek faktörlerin tespit edilip uygulanmasıdır (Tosun, 1990).

Örgütlerin başarıları, işgörenlerin örgüt menfaatleri doğrultusunda tüm bilgi, beceri, yetenek ve güçlerini ortaya koyması ile sağlanmaktadır. Bu nedendir ki şirket sürdürülebilirliğinde motivasyon çok büyük önem taşımaktadır. Çünkü motive edilmemiş bir işgören, gereken performansı gösterememektedir (Koçel, 2018). Motive olmuş bir işgören ise örgüte bağlılığını kazanmakta, örgüt kültürünü benimsemekte ve örgüt

amaçlarına ulaşmak için var gücüyle emek harcamaktadır (Kanbur ve Kanbur, 2008, s. 27; Kınır ve diğ, 2020, s. 458).

Motivasyonun işgörenler açısından önemi büyüktür. İşgörenler, hayatlarını idame ettirebilmek için ihtiyaç duydukları ücreti almak ve huzurlu bir ortamda çalışmak istemektedir. Bu şartlar ise ancak örgütün menfaatleri doğrultusunda motive olmuş işgörenler tarafından sağlanabilmektedir (Güçlü, 2016). Bunun yanı sıra motive olmuş işgören, sağladığı hizmetler karşısında diğer işgörene nispeten daha önce terfi alabilmektedir.

Göstermiş olduğu performans doğrultusunda terfi alan işgörenler daha fazla motive olmakta ve çalışmalarına daha sıkı sarılarak devam etmektedir. Aldıkları büyük sorumluluklar ise sosyal anlamda kendilerini tatmin etmelerini sağlamaktadır. Ayrıca kariyer planlamasının yapıldığı örgütlerde motivasyon, işgörene yeteneklerini köreltmek için hedef koymalarını sağlamakta böylelikle memnuniyetlerini arttırmaktadır (Güçlü, 2016, s. 46; Koçel, 2018).

Motivasyonun işgörenler açısından başka önemli yönleri de vardır. Bunlar (Pekdemir, 1992, s. 61; Koçel, 2018);

- İşgörenler motivasyon sayesinde kendilerini sağlıklı ve zinde hissetmektedir.
- Motivasyon işgörene özgüven kazandırmaktadır.
- Motivasyon, işgörenler arasında arkadaşlık, güven, paylaşma, aidiyetlik ve sadakat duygularının gelişmesini sağlamaktadır.
- Motivasyon kuvvetli bir örgüt iklimi oluşturmaktadır.
- Motivasyon, yabancılaşmanın ve etnik gruplaşmanın önüne geçerek örgütsel çatışmayı ortadan kaldırmaktadır.

Motivasyonun sağlamış olduğu faydalar sonucu işgören istekli bir şekilde çalışmakta ve örgütlerin performans ve verimliliğinin artmasına büyük bir katkı sağlamaktadır.

Özellikle son yıllarda refah düzeyinin artması sonucu bireylerin yeni ihtiyaçları ortaya çıkmış, bu durum harcamaların da artış göstermesine bağlı olarak işgörenlerin daha aktif ve verimli bir şekilde çalışmalarını zaruri bir hale getirmiştir. Bu nedendir ki motivasyonun işgörenler açısından önemi her geçen gün artmaya devam etmektedir (Şimşek, 1989).

Motivasyonu arttırmaya devam etmek için işgörenlerin ihtiyaçlarının bilinmesi ve örgütler tarafından karşılanması ya da tatmin edilmesi gerekmektedir. Bunu başarabilmek için ise işgörenlerin verimli çalışmalara yönlendirilmesi ve sorumluluk almaları sağlanmalıdır (Keskin, 2008, s. 15).

Diğer yandan problemlere çözüm üretebilmelerine olanak verilmeli, başarıları ödüllendirilmelidir. Çünkü işgörenlerin başarılarının takdir edilmesi, kendilerine değer verilmesi, yönetim sürecine katılımlarının sağlanması ve huzurlu bir şekilde çalışmalarına olanak sağlanması, onlar için en önemli motivasyon araçlarıdır (Keskin, 2008, s. 15).

Burada yöneticiye düşen en önemli görev, işgörenlerin daha istekli ve arzulu çalışmalarını sağlayacak faktörlerin neler olduğunu tespit etmek ve onları bu faktörler doğrultusunda güdülemeye çalışmaktır (Şenol, 2010, s. 70).

2.2.5.2. Motivasyonun yöneticiler açısından önemi

Motivasyon yöneticiler açısından oldukça önemlidir. Çünkü motivasyon, işgörenin tüm bilgi, beceri ve kabiliyetini örgüt hedefleri doğrultusunda kullanmasına ve böylelikle başarı elde edilmesine neden olmaktadır (Aytürk ve Peker, 1998). Clarence Francis adlı düşünür, motivasyonun önemini şu şekilde belirtmiştir:

Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz, belirli bir yerde insanın fiilen hazır bulunmasını sağlayabilirsiniz, hatta belirli bir ölçüde mahareti gerektiren bedeni faaliyetlerini de saat üzerinden veya günlük olarak satın alabilirsiniz, ancak bir kimsenin inisiyatifini, sadakatini ve kalben ve zihnen bağlanabilme duygusunu satın alamazsınız. Bunlar satın alınmazlar ancak kazanılabilirler (Baykal, 1974).

Yöneticiler, kademeleri ne olursa olsun, işgörenlerle iş yaptıklarından ve örgüt hedeflerine ancak onlarla birlikte ulaşabileceklerinden motivasyona gereken önemi göstermeli ve işgören motivasyonu ile ilgilenmelidir (Genç, 2004). Buna karşın yöneticilerin karşılaştıkları en önemli zorluklardan biri işgörenlerin motive edilmesidir. Çünkü işgörenler birbirlerinden farklıdır ve bu nedenle motive edici unsurlar kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu durum yöneticileri, işgörenler hakkında bilgi sahibi olmak zorunda bırakmaktadır (Pars ve Şive, 1996, s. 11; Hodgetts, 1999, s. 232).

Yöneticiler işgörenlerin ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmakta ve onları güdülemek için motivasyon araçlarına ihtiyaç duymaktadır. Burada amaç işgörenlerin bilgi, beceri,

deneyim ve yeteneklerinden optimum düzeyde istifade etmektir. Optimum düzeyde faaliyet gösteren bir işgörenin hizmet kalitesi nispeten yüksek olmakta bu durum müşteri memnuniyetinin sağlanmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu yönetsel faaliyetin sürekli gerçekleştirilen bir sistem haline getirilmesi durumunda ise şirket sürdürülebilirliği gerçekleşmektedir.

Ancak eski yönetim teorileriyle hareket eden yöneticiler bu durumun aksine işgörenlerin işi sevmediklerini düşünmekte, onları motive etmek için ödül ve ceza motivasyon araçlarının kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Bu motivasyon araçları kısa vadede sonuç vermekte; ancak korku ile bastırılmaya çalışılan duygular isyanla karşılık bulmaktadır (Şenol, 2010, s. 64). Bu durum önce hizmet kalitesinin düşmesine sonra müşteri memnuniyetinin olumsuz etkilenmesine ve şirket sürdürülebilirliğine zarar vermektedir.

Bu nedenle motivasyon sadece işgörenler için değil iyi bir yönetici olmak için de çok önemlidir. İyi bir yöneticinin işgörenlerin ihtiyaçlarını anlamak ve onları güdülemek için motive edilmiş olmaları gerekmektedir (Aytürk ve Peker, 1998, s. 289; Erdoğan, 1999b).

İyi bir yönetici öncelikli olarak motivasyon hakkında bilgi sahibi olmalı, işgörenlerin ne zaman, nasıl ve hangi motivasyon aracıyla güdüleneceğini bilmelidir (Adak ve Hançer, 2002, s. 155). Bu doğrultuda iyi bir yöneticinin, işgörenleri motive etmek için yapması gerekenler şunlardır (Capital, 1997, s. 177; Atay, 2000, s. 56; Uçkan ve Pelit, 2003, s. 52):

- İşgören işe alımda gerekli olan motivasyon testlerini yapmak.
- İşgörenlerin kendi kendini motive etmelerini sağlayacak bir ortamı oluşturmak.
- Çalışma ortamını eğlenceli ve karşılıklı güvenin olduğu bir yer haline getirmek.
- İşgörelere kendilerini geliştirme fırsatı vermek ve onlara yardımcı olduğuna dair inanmalarını sağlamak.
- İş heyecanı düşük işgöreni harekete geçirmek.
- İşgörelere inisiyatif kullanmaları doğrultusunda telkinde bulunmak.
- Yapılan toplantılarda işgörenlerin ihtiyaç, istek ve beklentilerini ifade etmelerine müsaade etmek.

- İşgörenlerin, kendilerini ilgilendiren kararlara katılım sağlamalarına müsaade etmek.
- İşgörenlerde aidiyetlik hissini uyandırmak.
- İşgören kişisel başarılarının törenlerle kutlanmasını sağlamak.
- Maddi ve manevi dengenin gözetildiği adil bir terfi ve ödüllendirme sistemi kurmak.
- İşgören tarafından tamamlanmış iyi işleri yazılı ya da sözlü olarak takdir etmek ve onları onure etmek
- Örgütün performansı, başarısı ya da başarısızlığı hakkında geri bildirimde bulunmak.
- Örgütteki başarıları ödüllendirmek, performans değerlendirmesi sonucu düşük olan işgörenleri eğitmek, başarısız işgörenlerin ayrılmasını sağlamak.

Tüm anlatılanlar ışığında iyi bir yöneticinin işgörenlerin davranışlarını iyi bir şekilde yorumlaması ve sonuçlara göre onları motive edecek motivasyon modelleri ya da uygulamaları geliştirmesi gerektiği söylenebilmektedir (Kanbur, 2005, s. 13).

2.2.5.3. Motivasyonun işletmeler açısından önemi

İşletmelerin asıl amacı kar elde etmektir. Kar elde edebilmek için de üretim faktörlerini kullanmaktadır. Şirket sürdürülebilirliğinde rekabet avantajını sağlayabilmek açısından insan faktörü oldukça önemlidir (Şimşek ve diğ, 1998).

Örgütlerin başarıya ulaşabilmelerinde işgören motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. İşgören ancak motive edilmesi durumunda örgüt hedefleri doğrultusunda var gücüyle emek harcamaktadır (Kıngır ve diğ, 2020, s. 458).

İşgörenden ileri derecede verim alabilmek için de işgörenlerin fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik yönde motive edilmeleri gerekmektedir. Bu motivasyon sürecinin ise belirli zaman diliminde değil, işgören çalıştığı sürece devam etmesi ve sürdürülebilir bir sisteme dönüştürülmesi gerekmektedir (Genç, 2004).

Motivasyonun sağlandığı örgütlerde iletişim ve kişiler arası ilişkilerin güçlü olduğu görülmektedir. Motivasyon güçlü bir örgüt kültürüne destek olan önemli bir enstrümandır. Güçlü bir örgütün oluşabilmesi için ise örgüt amaçlarının paylaşılması ve

tüm işgörenler tarafından bilinmesi gerekmektedir. Ayrıca bu kültürün oluşmasında adalet, eşitlik, ödül ve disiplin anlayışının da benimsenmesi gerekmektedir (Fındıkçı 2000, s. 377).

2.2.6. Motivasyonun etkileşim halinde olduğu kavramlar

Motivasyon, işgörenlerin örgüt menfaatleri doğrultusunda çalışmasını sağlamak için gösterilen tüm çabalarıdır. Motivasyon kısaca iş yapma istekliliği anlamına gelmektedir. İşgörenlerde iş yapma isteğinin olmaması durumunda şirket sürdürülebilirliğine zarar verebilecek birtakım sorunlar ortaya çıkmaktadır. Güdülenmiş bir işgören ise bu sorunların çıkmasına engel olmaktadır. Bu doğrultuda, motivasyonun etkileşim halinde olduğu bazı kavramlar vardır. Bunlar; iş tatmini, performans, verimlilik, iş başarısı, işten ayrılma niyeti ve işgören devir hızıdır. Bu bölümde motivasyonun bu kavramlarla ilişkilerine değinilmektedir.

2.2.6.1. Motivasyon ve iş tatmini

İş tatmini en basit anlamıyla işgörenlerin işlerindeki memnuniyet ya da memnuniyetsizliği anlamına gelmektedir. İşgörenin iş tatmininin sağlanabilmesi için ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması gerekmektedir. Buna karşın küreselleşen iş hayatı artık hiçbir işgören için tam olarak uygun koşullara sahip değildir. Bu nedenle işgören tatmininin sağlanabilmesinde iyi bir yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır (Kaynak, 1990, s. 112; Saraç ve diğ., 2018, s. 249).

İş tatmininde işgörenler için önem teşkil eden belli başlı unsurlar yer almaktadır. Bunlar; adil ücret, iş güvencesi, çalışma ortamının uygunluğu, iş araç-gereçlerinin yeterliliği ve işlevselliği, ödül ve terfi sisteminin adil olmasıdır. Bunların dışında işgörenler arasındaki iletişimin ve dayanışmanın iyi olması, ast-üst ilişkilerinin sevgi ve saygı çerçevesi içerisinde kurulması da iş tatmini için oldukça önemlidir (Khan, 1991, s. 8; Horozoğlu, 1995, s. 36; Erdoğan, 1997, s. 247; Telman ve Ünsal, 2004, s. 3940).

Burada motivasyonun ve işgöreni motive edecek yöneticinin önemi daha da artmaktadır. Yöneticinin işgöreni iyi tanması ve öncelikli ihtiyaçlarını belirleyip karşılaması ya da tatmin etmesi, o işgörenin iş tatminini sağlamasında da etkili olmaktadır. İş tatminini

sağlayan işgören ise daha fazla motive olmakta ve şirket sürdürülebilirliğine fayda sağlamaktadır. Buna göre motivasyon ve iş tatmini arasında sıkı bir etkileşim olduğu anlaşılmaktadır. İş tatminini sağlayan faktörler, yöneticinin işgöreni motive etmesi için kullanılmaktadır. Buna karşın bu iki kavram birbirine özdeş değildir (Eroğlu, 2009).

2.2.6.2. Motivasyon ve performans

Performans en basit anlamıyla amaçlanan hedefe nitelik ve nicelik olarak ne düzeyde ulaşabildiğinin göstergesidir (Tınaz, 1999, s. 389; Akal, 2005, s 17). Aynı zamanda bir işin hedeflere yönelik yerine getirilme düzeyi ya da o işten elde edilen sonuçlar olarak da tanımlanmaktadır (Bingöl, 2006, s. 321).

Günümüzün küreselleşen yapısında örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için etkinlik ve verimlilik çok önemlidir. Etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında örgüt kaynaklarının optimal düzeyde kullanılması gerekmektedir. Bunu başarabilmek ise insan faktörünün bilgi, beceri ve yeteneğine bağlıdır. Çünkü diğer üretim faktörlerini kullananlar insanlardır (Tunçer, 2013, s. 88).

Buna karşın ne kadar donanımlı olurlarsa olsunlar insanların performansları motive olabilmelerine koşut artış göstermektedir. Bu şekilde bakıldığında motivasyon ile performans arasında güçlü bir etkileşim olduğu görülmektedir. Bu nedenle şirket sürdürülebilirliğinde performans değerlendirme oldukça önemlidir.

Performans değerlendirme, belirli dönemler içerisinde işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda elde etmiş olduğu çıktılarının analiz edilmesi ve insan kaynakları yönetiminde ücret belirleme ve terfi verme gibi alanlarda kullanılmasıdır (Akdemir, 2009, s. 487). Performans değerlendirmenin fayda sağlayabilmesi ve etkili sonuçların elde edilebilmesi için değerlendirmenin çok yönlü, hakkaniyetli, objektif ve ön yargılardan arındırılmış bir biçimde yapılması gerekmektedir (Appelbaum ve diğ, 2009, s. 13). Çünkü işgören kendisinden daha düşük bir performans gösteren başka bir işgörenle aynı değerlendirme sonucuna sahip olursa işgörenin performansı düşmekte ve işgören motivasyonunu kaybetmektedir.

2.2.6.3. Motivasyon ve verimlilik

Verimlilik en basit anlamıyla çıktıların girdilere oranıdır. Çıktılar, üretim süreci sonunda elde edilen ürünlerdir. Girdiler ise üretim sürecine dahil edilen tüm kaynaklardır. Verimlilik ile birlikte, belli bir kaliteye sahip ürünün elde edilebilmesi için üretim sürecine dahil edilen faktörlerin ne ölçüde rasyonel kullanıldığı ortaya koyulmaktadır (Müftüoğlu, 1989, s. 308; Alkış, 2001, s. 56).

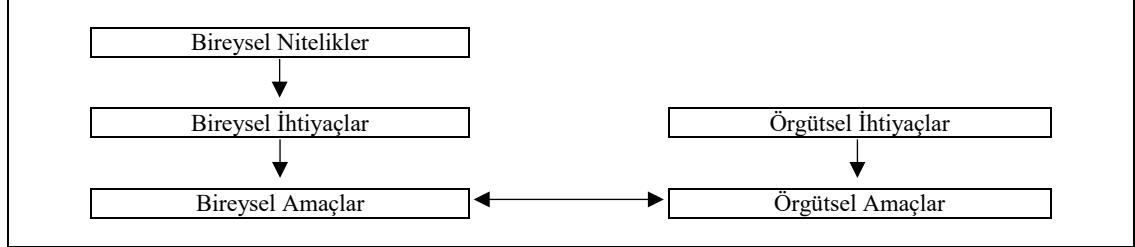
Örgütlerde verimliliğin sağlanması ancak tüm üretim faktörlerinin olduğu gibi insan faktörünün de etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıyla mümkün olmaktadır. Bu faktörün etkin ve verimli olabilmesi için ise işgören ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması ya da tatmin edilmesi diğer bir ifadeyle işgörenlerin motive edilmesi gerekmektedir (Bayar ve diğ., 2008).

Ayrıca motive edilmiş bir işgören, örgüt hedeflerine ulaşılmasında kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını ve hedefe en isabetli şekilde varılmasını sağlamaktadır (Eroğlu, 2009). Bir başka ifadeyle motive edilmiş bir işgören, örgütün menfaatleri doğrultusunda daha yenilikçi ve gelişimci davranışlar sergilemekte ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Buna karşın motive olmayan bir işgörenin verimli çalışması mümkün gözükmemektedir (Erkut, 1992, s. 17; Ataman, 2009).

İşgören motivasyonu ile verimlilik arasında da karşılıklı güçlü bir etkileşim söz konusu olmaktadır. Örgütte verimliliğin sağlanabilmesi için işgörenlerin motive edilmesi gerekmektedir. Motivasyon, işgörenlerin amaçlarına ulaşabilmek için onları harekete geçiren güçtür. İşgörenlerin amaçları ile örgütün amaçlarının örtüşmesi durumunda işgören kendi için var gücüyle çaba sarf ederken örgütteki verimlilik için de örgütün amaçlarına yönelik çalışmış olmaktadır. Bu durumda hem örgütün verimliliği sağlanmakta hem de işgören, motivasyonunu kazanmış olmaktadır (Erkut, 1992; Oral ve Kuşlivan 1997). Çünkü bireyler motivasyonlarını kazandıkları ölçüde yaptıkları işten ve çevresinden memnun kalmakta ve memnun kaldıkları kadar örgüte verimli olmaktadır (Eren, 2006).

Şekil 2.6'da görüldüğü üzere işgörenlerin amaçları ile örgütün amaçlarının örtüşmesi durumunda motivasyon ve verimlilik ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Bu durumda örgütte

verimliliğin sağlanabilmesi için en belirgin hedefin işgören amaçlarıyla örgüt amaçlarının entegre edilmesi olduğu söylenebilmektedir (Akdemir 2009).



Şekil 2.6 : Motivasyon verimlilik ilişkisi (Erkut, 1992).

2.2.6.4. Motivasyon ve iş başarısı

Örgütlerin başarısında en büyük pay işgörelere başka bir ifadeyle insan gücüne aittir. Örgütler, işgörelerin iş başarısı ölçüsünde varlıklarını sürdürebilmektedir. Buna karşın iş başarısı kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bunda kişilerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin yanı sıra hayata bakış açıları, amaçları hayattan beklentileri ve istekleri de önemli rol oynamaktadır.

Bazıları için iş hayatı güzel bir hayat sürdürebilmek için sadece araç iken bazıları için amaçtır. İş, hayatında kendine amaç edinen işgörelenler işlerinde başarılı olmak, terfi almak ve yükselmek istemektedir. Bu tip işgörelenin iş başarısı yüksektir. Diğer işgörelenin iş başarısını arttırmak için yöneticilerin iki alternatifi bulunmaktadır. Bunlardan biri eğitim vermek bir diğeri ise motivasyonu arttırmaktır (Eroğlu, 2009).

Örgütlerin başarısında ise bir alternatif daha ortaya çıkmaktadır. İşgörelen alım sürecinde doğru işgörelenin alınması örgüt başarısının yakalanmasında büyük bir önem taşımaktadır. Varlığını sürdürmeye devam eden önemli şirketler için işgörelen alımı oldukça önemlidir. Yapılan bir araştırmada Nasa işgörelen alım yetkililerine işgörelenleri nasıl motive ettikleri sorulmuş, yetkiliden işgörelenleri motive etmedikleri; ancak alım esnasında kimi seçtiklerine dikkat ettikleri cevabı alınmıştır (Meredith ve Mantel, 1985, s. 78).

2.2.6.5. Motivasyon ve işten ayrılma niyeti - işgörelen devir hızı

İşten ayrılma niyeti, işgörelenin örgütten yakın bir zamanda bilinçli bir şekilde işlerine son verme istekleri ve eğilimleri olarak tanımlanmaktadır (Mobley, 1982, s. 10; Bartlett,

1999, s. 70). Yapılan araştırmalar işten ayrılma niyetinin büyük bir çoğunluğunun işine son verme davranışıyla sonuçlandığını göstermektedir (Steel ve Ovalle, 1984, s. 683; Hom ve diğ, 1992, s. 897; Griffeth ve diğ, 2000, s. 483). Buna karşın işten ayrılma davranışının sık bir şekilde tekrarlanması işgören devir hızının artmasına neden olmakta (Demir ve Tütüncü, 2010, s. 67) bu durum şirket sürdürülebilirliğine zarar vermektedir.

İşgören devri, örgütlerde çalışan işgörenlerin işe alındıktan sonra herhangi bir nedenden dolayı örgütten uzaklaşmaları anlamına gelmektedir. Başka bir tanıma göre işgören devri, belli dönemlerde örgüte giren ve çıkan insan gücü hareketidir (Erdoğan, 2002; Eren, 2006). İşgören devir hızının yüksek olması örgütten ayrılan işgören sayısının yüksek olduğu anlamına gelmektedir. İşgörenlerin örgütten ayrılmaları nitelikli işgücünün kaybına neden olurken yerine alınacak işgören için işe alma, eğitim verme ve uyum sağlama süreçlerinin yeniden yaşanması örgütleri olumsuz etkilemektedir (Baysal, 1984, s. 83; Bannister ve Griffeth, 1986, s. 433; Cascio, 1991, s. 27).

Bu nedenle işgörenleri örgütte uzun yıllar tutmak oldukça önemlidir. Bunun en önemli yollarından biri de işgörenlerin motive edilmesidir. Yöneticilerin, işgörenlerin ihtiyaçlarını gidermesi ya da tatmin etmesi onların işlerinde mutlu olmalarını ve örgütsel bağlılıklarını tamamlamalarını sağlamaktadır. Aksine motive olmamış işgörenlerin ise zamanla işlerinden ayrıldıkları görölmektedir. Bu durum işten ayrılma eğilimi ile motivasyon arasında sıkı bir korelasyon olduğunu göstermektedir (Ünsar, 2011, s. 2)

2.2.7. İşgörenlerin verimliliklerini arttırmak için geliştirilen motivasyon teknikleri

İşgörenlerin verimliliklerinin arttırılmasında kullanılan birtakım motivasyon teknikleri vardır. Bu bölümde onlardan; gözdağı, ceza ve ödöl, yarışma ve rekabet, işgören-örgüt özdeşleşmesi hakkında bilgiler verilmektedir.

2.2.7.1. Gözdağı

Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğüne göre gözdağı; “*sonradan verilecek bir ceza ile korkutma, yıldırma ve tehdit*” anlamına gelmektedir (TDK, 2020). Yöneticiler, örgütlerdeki etkinlik ve verimliliği sağlamak, işi istenilen standartlarda yerine getirmeyen işgörenleri işe sevk etmek için gözdağı tekniğinden istifade etmektedir. Ancak bu

yöntemle çoğu zaman amaca ulaşamamaktadır. Çünkü bu yöntemin bazı sakıncaları mevcuttur. Bu sakıncalar;

- İşgörenlerin olduğundan farklı davranışlar göstermesine neden olması,
- işgörenlerin kaygı ve stres içerisinde çalışmasına neden olması,
- gözdağının oluşturduğu olumsuz etkilerin diğer işgörelere yansması,
- bu tekniği uygulayanlara karşı işgörelenler tarafından düşmanca hislerin oluşması,
- örgütte cezalandırıcı bir iklimin oluşmasıdır (Güçlü, 2016, ss. 59-60).

Anlatılanların ışığında gözdağının örgütte girişimci ve gelişimci düşüncelerin ortaya çıkmasına engel teşkil eden bir teknik olduğu düşünülmektedir.

2.2.7.2. Ceza ve ödül

Yöneticiler, örgütün amaçları doğrultusunda hareket eden işgörelen davranışlarını ödüllendirirken tersine davranış sergileyen işgörelenleri cezalandırmaktadır. Bu teknik işgörelen motivasyonunun sağlanmasında her ne kadar gözdağı tekniğine göre daha elverişli olsa da adaletli bir şekilde uygulanmaması halinde kötü sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle özellikle yöneticiler, işgörelenleri cezalandırırken iyi düşünmek ve cezanın ölçüsünü iyi belirlemek zorundadır (Eren, 2006).

Bazen yöneticiler otorite sağlamak amacıyla ceza vermek yoluna gitmektedir. İşgörelenin hak etmediği halde cezalandırılması onu motive etmek yerine isteksiz çalışmasına, asi davranışlar sergilemesine ve örgüte maddi ve manevi zarar vermek istemesine neden olmaktadır. İşgörelen, örgüte zarar veren davranışlarından ancak kendisine verilen cezayı hak ettiğini düşünürse düzeltme yoluna gitmektedir. Aksi takdirde bu teknik örgüte yarar sağlamaktan çok zarar vermektedir.

Ödül ise işgörelenin hak ettiği ölçüde olmalıdır. Ancak böyle bir ödül tekniği işgörelenin motive olmasını sağlamakta ve örgüt amaçları doğrultusunda aynı motivasyonla faaliyet göstermesine neden olmaktadır. Ödülün maddi değeri olduğu kadar manevi değeri de oldukça önemlidir. Bu nedenle işgörelenin arkadaşlarının yanında ya da yöneticilerin, özel davetlilerin önünde ödüllendirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde işgörelen ne yaparsa yapsın bir şeyin değişmediği hissine kapılmakta ve motive olamamaktadır.

2.2.7.3. Yarışma ve rekabet

Yöneticilerin işgörenlerin motive edilmesinde tercih ettiği diğer teknik ise yarışma ve rekabettir. Bu teknik tarih boyunca insanlığın belirli amaçlar doğrultusunda motive edilmesinde motor gücü üstlenmiştir. Yarışma ve rekabet; bireysel, kamusal ve hatta toplumsal kalkınma için önemli olan ve işgören ile yöneticilerin örgütle bütünleşmesini sağlayan bir tekniktir. Bu teknikte yarışmaların bireysel olmak yerine gruplar arası yapılması, dayanışma ve arkadaşlık ilişkilerinin de perçinlenmesini sağlamakta motivasyonu olumlu bir şekilde etkilemektedir. Bununla birlikte en çok dikkat edilmesi gereken nokta, yarışmalar esnasında adil bir tutumun sergilenmesidir (Güçlü, 2016, s. 61).

2.2.7.4. İşgören-örgüt özdeşleşmesi

Yöneticilerin işgören motivasyonunu sağlaması için onları örgütle özdeşleştirmesi gerekmektedir. Bunu yapabilmek ancak baskının olmadığı ve işgörenin kendisini rahat, mutlu ve huzurlu hissedebileceği bir ortamın tahsis edilmesi ile mümkün olmaktadır. Her an hata yapmaktan, büyük cezalara çarptırılmaktan ve işten çıkartılmaktan korkan işgören, örgütte korku içinde yaşamaktadır. Bu durum onun örgüte olan aidiyetliğini olumsuz etkilemektedir. Aidiyetlik duygusu ise bir ortamda mutlu olabilmek ve belirli amaçlar doğrultusunda çalışmanın ön koşulu sayılmaktadır.

2.2.8. Motivasyon araçları

Bu bölümde motivasyon araçları hakkında birtakım bilgiler verilmekte ve motivasyon araçları gruplandırılmaktadır. Bunlar içsel motivasyon araçları ve dışsal motivasyon araçları olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır.

2.2.8.1. İçsel motivasyon araçları

İçsel motivasyon, bireylerin merak etme, bilme, başarma, yeterli olma ve gelişme gibi ihtiyaçlarını tatmin edebilmelerini sağlayan ve onları harekete geçiren içsel bir güçtür. Bireylerin içsel motivasyonunun sağlanabilmesi için yapılan işin tatmin edici olması ve bireylere kendilerini geliştirme imkânı sunması gerekmektedir. İçsel motivasyon örgüt

hedeflerine ulaşabilmek açısından ziyadesiyle önemlidir. Çünkü içsel motivasyon araçlarıyla güdülenmiş işgörenler işlerini isteyerek ve severek yapmaktadır (Brief ve Aldag, 1977, s. 497; Osterloh ve Frey, 2000, s. 539; Ersarı ve Naktiyok, 2012, s. 83).

İçsel motivasyonda bireyler, dışsal faktörlerin etkisinden bağımsız bir şekilde davranış sergilemektedir. Bu nedenledir ki işin sonunda elde edilecek haz ve bu hazzın derecesi tamamen birey tarafından belirlenmekte ve içsel olma özelliği taşımaktadır. İçsel motivasyonun kaynağı sevgidir. Sevgi, işgöreni davranışa sevk eden ve işi içinden gelerek yapmasını sağlayan önemli etkenlerden biridir (Argon ve Eren, 2004; Durmuş, 2007; Ağca ve Ertan, 2008, s. 142).

İşgörenler yaptığı işi kişisel amaçlarını ve isteklerini karşıladığına olan inançlarından dolayı sevmektedir. Bir diğer ifadeyle içsel motivasyonu yüksek işgörenler, yaptıkları işe olan ilgi ve isteklerinden kişisel tatmin sağlamaktadır. Bununla birlikte içsel motivasyon, işgörenlerin iş sorumluluğu geliştirmelerinde öncelikli ve önemli bir rol üstlenmektedir (Putra ve diğ, 2017).

Tabiatları gereği karmaşık bir yapıya sahip olan insanlar, çok çeşitli davranışlar sergilemektedir. Burada yönetici açısından önemli olan işgörenin organizasyon amaçları doğrultusunda davranış göstermesini sağlamaktır. Davranışın oluşmasında ise üç temel duygu bulunmaktadır. Bunlar; korku, görev ve sevgidir. İşgörenlerin bir işe korkudan motive olmaları işi mecburiyetten yapmalarına, görevden dolayı motive olmaları halinde ise o işi yapması gerektiğine inandıklarından yapmalarına neden olmaktadır. Buna karşın sevgiden dolayı motive olan işgörenler işi isteyerek yapmaktadır. İşgörenlerin işi isteyerek yapmaları içsel motivasyonlarına bağlı olmaktadır. Çünkü içsel motivasyon, işgörenlerin istekli ve arzulu çalışmalarında oldukça güçlü bir itici rol üstlenmektedir (Mottaz, 1985, s. 366).

İçsel motivasyon 1950'li yıllardan sonra önem kazanmaya başlamıştır. Yönetim bilimciler bu tarihe kadar teorilerinde hep dışsal motivasyon faktörlerine değinmiştir. Çünkü bu tarihlerden sonra yaratıcı fikirlere ihtiyaç duyulmakta içsel motivasyon ise örgütün yaratıcılık gerektiren işlerinde önem taşımaktadır. İçsel motivasyon, çok yönlü sorunların çözülmesinde de etkin bir rol oynamaktadır. Buna karşın içsel motivasyonun birtakım dezavantajları da vardır. İçsel motivasyonun değiştirilmesi oldukça zordur ve sonuçları da belirsizdir. Ayrıca bireylerin suç işleme nedenleri içsel güdüleriyle alakalı

olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler işgörenlerin motivasyonunu sağlamada geleneksel olarak ödül ve ceza politikalarını yürütmeyi tercih etmektedir (Osterloh ve Frey, 2000, s. 540; Yusein, 2013, s. 59).

Ancak kişisel başarıya giden yolda asıl kuvvet içsel motivasyondur. İçsel motivasyon dışsal motivasyona göre çok daha güçlü ve kalıcı olma özelliği taşımaktadır. İşgörenlerin yeteneklerinden optimum seviyede istifade edilmesi ve işgörenlerin performanslarını en yüksek düzeyde tutabilmesi dışsal motivasyondan ziyade içsel motivasyon ile mümkün olmaktadır. İçsel motivasyon ile birlikte, küreselleşen hayatın gereği olan girişimci ve gelişimci fikirler hayat bulmaktadır. Çünkü işgörenlerin girişimci ve gelişimci fikirlerini geliştirebilmeleri için yaptıkları işin onları coşkulandırması gerekmektedir (Baltaş ve Sevil, 2012, s. 40).

İçsel motivasyon sayesinde işgören elde etmiş olduğu başarıyla kazanmış olduğu güven duygusunu bir ödül olarak algılamaktadır. Bu nedenle içsel motivasyon araçlarıyla güdülenmiş işgörenler, başarılarının başkaları tarafından bilinmesine gerek duymaz. İşgörenlerin bu tür bir davranış sergilemesini sağlayan içsel motivasyon öğeleri; başarıya ulaşma duygusu, işini sevmek ve kişinin kendisini yeterli hissetmesidir. Ayrıca yöneticilerin tutarlı davranış biçimleri işgörenlerin dışsal motivasyonunu olumlu bir şekilde etkilerken olumlu bir dışsal motivasyon unsuru da içsel motivasyonu olumlu bir şekilde etkilemektedir (Eroğlu, 2009, s. 124).

İşgörenlerin içsel motivasyonu ancak içsel motivasyon araçlarıyla sağlanmaktadır. İşgörenler sahip oldukları içsel motivasyon araçlarıyla içsel bir tatmine ulaşmakta, davranışlarını ilgi ve merakla sergilemektedirler (Engin, 2004, s. 7). Başka bir ifadeyle, işgörenlerin içlerinden gelerek davranış sergilemesi ve bu davranıştan tad almasında içsel motivasyon araçları oldukça önemlidir. İşin doğası ile alakalı olan içsel motivasyon araçları, kaynağını işin içeriğinden almaktadır. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işgörenin işteki bağımsızlığı, işin işgören açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, işgörenin yeteneklerini kullanma fırsatları ve işgörenin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim birer içsel motivasyon aracıdır (Mottaz, 1985; Ersarı ve Naktiyok, 2012, s. 83). Aşağıda bazı içsel motivasyon araçları hakkında bilgiler verilmektedir.

İlgi çekici ve zorlayıcı iş

İşgörenin işin özelliklerini anlamlı bulması motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Bir işin yapılabilmesi özel bir yeteneği gerektirmesi, o kişinin kendisini önemli görmesine neden olmakta ve motivasyonunu arttırmaktadır. Sürekli yinelenen rutin işler ise işgörenlerin zaman içerisinde isteksizleşmesine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra yaptığı işin müşteri ya da yöneticiyi memnun ettiği hissine kapılan bir işgörenin de motivasyonu olumlu etkilenmekte ve o işi daha iyi yapma eğilimi göstermesine neden olmaktadır (Şenol, 2010, s. 80).

İş bağımsızlığı

Örgütlerde işgörenlerin serbest bir atmosfer içerisinde çalışması, kendilerini grubun bir üyesi olarak algılamalarını ve değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu durumun onların performanslarının ve içsel motivasyonlarının üzerinde etkili olduğu ve örgüt menfaatleri doğrultusunda kişisel yeteneklerini rahatça ortaya koymalarını sağlamaktadır (Sproule ve diğ., 2007, s. 1048).

Takdir ve geri bildirim

İşgörenlerin, yöneticileri tarafından takdir edilmeleri, içsel motivasyonlarını olumlu etkilemekte ve işleri içlerinden gelerek yapmalarına neden olmaktadır. Buna karşın içsel motivasyona olumlu katkı sağlayan bu davranış, yöneticiler tarafından hiçbir maliyete katlanılmadan gerçekleştirilebilmektedir. Yönetimin gurularından biri olan Rosabeth Moss Kanter; yöneticilerin işgörenleri takdir etmesi ve bunu herkese duyurmasının zahmetsiz bir iş olduğunu ve bu işin yapılmamasının hiçbir mazereti olamayacağını belirterek takdir etmenin önemi üzerinde durmaktadır (Nelson, 1999, s. 29).

Geri bildirim ise takdir edilme ve ödüllendirmeye alakalıdır. İşgörenler, işlerinde başarı kaydedip kaydetmediklerini bilmek ve başarılarının yöneticiler tarafından takdir görmesini beklemektedir (Veninga, 2001, s. 3). Bu durum işgörenlerin içsel motivasyonunu olumlu bir şekilde etkilemekte ve daha fazla çalışmalarına neden olmaktadır. Aksi bir durumda, işgörenler ne kadar çalışırlarsa çalışsınlar bir işe yaramadığı hissine kapılmaktadır (Delfgaauw ve Dur, 2007, s. 606).

İşin çeşitliliği

Klasik yönetim yaklaşımında verimliliğin sağlanabilmesinde işlerin olabildiğince küçük parçalara ayrılma esası vardır. Çünkü ancak böyle bir durumda uzmanlaşma sağlanabilmektedir. İş basitleştirme olarak seçilen bu durum verimliliğe katkı sağlamaktadır. Buna karşın unutulmaması gereken bir durum da işin monotonlaşmasına neden olmasıdır. Monotonlaşan iş, işgörende bıkkınlığa neden olmakta ve içsel motivasyon bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (Yüksel, 2004). Bu nedenle olabildiğince işlerin çeşitlendirilmesi, gerekirse rotasyon çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

Yetki devri

Yetki, örgüt amaçlarına ulaşabilmek amacıyla çeşitli kademelerde belirli görevlerin yaptırılması, kontrol edilmesi, düzene koyulması için karar verme hakkı anlamına gelmektedir (Efil, 1999). İşgörenler; ancak bu tür karar verme hakkına sahip olabilirlerse o örgüt için önemli olduklarını hissetmekte bu durum onların içsel motivasyonlarına yansımaktadır. Aksi takdirde yetkisiz bir sorumlu haline gelen işgörene iş yaptırabilmek oldukça zordur. Bu nedenle örgütlerde yaşanan en önemli sorunlardan biri işgörenlere yeterince yetki devredilmemesidir (Glennon, 1978, s. 3).

İşin önemi

İşgörenlerin yaptıkları işleri önemli görmeleri halinde içsel motivasyonları artmaktadır. Bu durum yaptıkları işi daha iyi yapmalarını sağlamakta ve işgörenler daha da mutlu olmaktadır. İşin önemli olduğunun yönetici tarafından belirtilmesinin yanı sıra müşteri tarafından da beğenilmesi işgörenin işin önemli olduğunu düşünmesi için yeterlidir.

2.2.8.2. Dışsal motivasyon araçları

Dışsal motivasyon, bireyin çevresinden kaynaklanmakta ve bireyin davranışlarına kendi dışında etki etmektedir. Bu motivasyona sahip işgörenlerin sergilediği davranışın kalıcılığı ve yoğunluğu oldukça düşüktür. Bu motivasyon, işin içeriğiyle değil çevresi ile

ilgili olduğundan nispeten düşük bir doyum sağlamaktadır (Nahavvei ve Malekzadeh, 1999, s, 159; Baltaş, 2012b, s. 25).

Dışsal motivasyon, bir işin gerçekleştirilmesiyle alakalı içsel motivasyonu geçici olarak etkileyebilmektedir. Çünkü bir işgörenin iş yapması, işgörenin şu andaki ya da gelecekteki kişisel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik inancından kaynaklanmaktadır (Baltaş, 2012b, s. 24). İşgöreni motive eden dışsal faktörler; ödül, ikramiye, prim ve terfi gibi unsurlardır. Bu dış faktörler iş yapmak konusunda işgörenin içsel motivasyonunu geçici bir süreliğine etkilemektedir (Baltaş, 2012a, s. 46).

Bir işgörenin performansından dolayı almış olduğu ücret, ikramiye, terfi ya da yönetici tarafından ödüllendirilmesi durumu, onun dışsal motivasyonunu arttırmaktadır (Ersarı ve Naktiyok, 2012, s. 84). Dışsal motivasyon, işgörenin güdülenmesinde her ne kadar önemli bir role sahip olsa da içsel motivasyon olmadan gerekli etkiyi sağlayamamaktadır (Brislin ve diğ, 2005, s. 89).

İşgörenlerin çalışmalarına neden olan en önemli unsurun çoğu zaman “para” dışsal motivasyon aracı olduğu düşünülmektedir. Ancak yapılan araştırmalar fakirlik sınırında olmayan birçok işgören için paranın; başarı, takdir edilme, iş, sorumluluk ve gelişmeden sonra geldiğini göstermektedir. Bu duruma koştur olarak para gibi dışsal motivasyon araçlarının, içsel unsurlardan sonra geldiği söylenebilmektedir (Baltaş, 2012a, s. 46).

Motivasyonu düşük işgörenlerin güdülenmesinde dışsal faktörlerin düzenlenmesi kesin sonuçlar vermemektedir. Buna karşın içsel motivasyonunu sağlamış işgörelere uygun bir çalışma ortamı hazırlanmaması durumunda da işgörenin içsel motivasyonu kalıcı bir biçimde olumsuz etkilenmektedir. Bu nedenledir ki dışsal motivasyonun içsel motivasyondan sonra gelmesi önemsiz olduğu anlamına gelmemektedir (Baltaş ve Sevil, 2012, s. 41).

İşgörenlerin dışsal motivasyon araçlarıyla motive olmaları durumunda ayrıcalık elde etmek amacıyla işgörenler birtakım eylemlerde bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle işgörenler dışsal motivasyon araçlarının etkisiyle davranış sergilemeleri durumunda ücret ve iş güvencesine kavuşmakta ayrıca terfi almaktadır (Murphy ve Alexander, 2000, s. 28).

Dışsal motivasyonun sağlanmasında kullanılan dışsal motivasyon araçlarının iki boyutu vardır. Bunlar; sosyal motivasyon araçları ve örgütsel motivasyon araçlarıdır. Sosyal motivasyon boyutu; arkadaşlık, yardımseverlik, ast-üst ilişkilerinin sevgi ve saygı çerçevesi içerisinde yürütülmesi gibi unsurlardan oluşmaktadır. Örgütsel boyutu ise işgörenin performansını arttırma esasına dayanmaktadır. Bu boyutta yer alan araçlar; çalışma ortamındaki kaynaklar, fiziksel şartlar, ücret eşitliği, ikramiye, ödül, yükseltme, ek yararlar ve iş güvencesi unsurlarından oluşmaktadır (Mottaz, 1985; Dündar ve diğ., 2007, s. 108).

Dışsal motivasyon araçlarının olumsuz faktörlerinden söz etmek de mümkündür (Baltaş, 2003). Bu faktörler; alay, aşağılama, sözlü olarak incitme, saldırma, cezalandırma ve haklarını geri alma gibi unsurlardır (Baltaş, 2012a, s. 46). İşgörenin bu tür davranışlarla karşılaşması durumunda motivasyonu düşmekte, bu durumda işten ayrılma niyeti belirlemektedir. Bu durumun önüne geçebilmek için yöneticiler herkesin hata yapabileceğini bilmelidir. Yapılan hataların işgörenlerin gururunu inciterek yüzüne vurmaları hiçbir zaman olumlu bir sonuç vermemektedir (Selen, 2016, s. 108). Hatta çağdaş yönetim anlayışına göre cezalandırmak da yanlış bir uygulama olarak kabul edilmektedir. Onun yerine işgören motivasyonunun önemli olduğu örgütlerde ödüllendirmeme uygulamaları gerçekleştirilmektedir (Koçel, 2018). Aşağıda bazı dışsal motivasyon araçlarıyla alakalı birtakım bilgilere yer verilmektedir.

Ücret ve prim

İşgörenlerin motivasyonunun sağlanmasında ücret ve prim önemli bir dışsal motivasyon aracıdır. Ücret çalışmanın, prim ise başarının karşılığında ücrete ek olarak verilen maddi ödüldür. Buna karşın ücretin çok olması işgöreni her zaman motive edeceği anlamına gelmemektedir. Çünkü işgören aynı ya da farklı örgüt içerisinde aynı işi yapan diğer işgörenlerin almış olduğu ücretle kendi aldığını mukayese etme yoluna gitmekte ve eşit olmayan bir ücret politikası olduğuna kanaat getirmesi durumunda işgören motivasyonu düşmektedir.

Statü ve terfi

Statü, işgörenlerin diğer işgörelere göre hiyerarşik düzendeki yeri anlamına gelmektedir. Statü, bireylere itibar kazandırmakta diğer bireyler ise itibar kazanan bu bireylere hürmet göstermektedir (Huberman ve diğ, 2004, s. 103). Bu nedenle işgörel statüye sahip olabilmek için her çabayı gösterebilmekte motivasyonları bu durumdan olumlu bir şekilde etkilenmektedir (Tekarslan ve Barslan, 1989, s. 178).

İş güvenliği

İş güvenliği, işin ortamının ve kendisinin fiziksel şartlar ve sosyal haklar bakımından güvenli olması anlamına gelmektedir. Üretimin yapıldığı örgütlerde iş güvenliği ile alakalı birtakım kurallar yer almaktadır. Bu kurallar iş kazalarını asgari bir düzeye indirmek amacıyla yapılmaktadır. Bu örgütlerde kazaların oluşmasına neden olan belli başlı unsurlar; fiziksel, biyolojik ve kimyasal risk, işin hızı, çalışma saatleri, işgören güçlendirmesi, iletişim ağıları, görev tanımları, bilgi paylaşımı ve teknolojik imkânlardır (Pailhé, 2005, s. 96). İş güvenliği tedbirlerinin alınmadığı yerlerde işgören motivasyonunun düştüğü görülmektedir.

İş güvencesi

İş güvencesi, işgören motivasyonunun artmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Her an işten çıkarılma korkusu içerisinde olan bir işgören, işine konsantre olamadığı gibi motivasyonunu da kaybetmektedir. Buna karşın çalıştığı örgütte yıllardır çalışan işgörelerin varlığı, işgörelinin daha sağlıklı bir psikolojiyle ve motive olmuş bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır.

Özgür düşünce ve öneri

İşgörelinin, örgütlerde özgür düşüncelerine ve bu doğrultuda oluşturacakları önerilere değer verilmesi motivasyonlarının artmasında oldukça önemlidir. Çünkü işgören bu sayede örgütün kendisine değer verdiğini düşünmekte ve herhangi bir işin kendi özgür düşüncesi ve önerisi neticesinde halledilmesinden mütevellit kişisel doyuma ulaşmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda örgütlerde işgörelinin özgür düşünce, yetenek ve

önerilerinden istifade edilmesi demokratik bir yönetimin de göstergesidir (Ünlüöner ve diğ, 2007, s. 14).

Sonuçta içsel ve dışsal motivasyon arasında farklılıklar olduğu söylenebilmektedir. Bu farklılıkların kaynağı davranışı kontrol eden etmenlerdir. İçsel motivasyonda bu kontrol kişinin kendisindedir. Dışsal motivasyonda ise çevre kontrol sağlamaktadır. Her iki motivasyon da olumlu etkilere sahiptir. Buna karşın yapılan araştırmalar batı toplumlarında içsel motivasyonun daha büyük etkiye sahip olduğunu desteklerken doğu toplumlarında bunun tam tersi yaşanmakta ve dışsal motivasyon araçlarının daha etkili olduğu ortaya koyulmaktadır (Dündar ve diğ, 2007, s. 109).

2.2.9. Kayırmacılık ve motivasyon ilişkisinin analizi

Kayırmacılık (kronizm-nepotizm-patronaj) ve motivasyon kavramları ile ilgili daha önceden yapılmış çalışmalar analiz edildiğinde tüm araştırmalara EK-A'da yer verilmiştir. Tezde otel işletmelerindeki kronizm ve motivasyon algılarının belirlenmesi ve kronizm algısının motivasyona etkisinin ölçülmesi amaçlanmaktadır.

Kronizm ve motivasyon bu tezi oluşturan iki temel kavramdır. Ancak literatür analizinde kayırmacılık türlerinden kronizm dışında, nepotizm ve patronajla alakalı çalışmalara da yer verilmektedir. Çünkü kronizmin diğer kayırmacılık türlerinden önemli bir farkı yoktur. Aradaki tek fark kayırmanın altında yatan sebeplerdir (Turhan, 2016, s. 90).

Kronizmde kayırılan kişi eş-dost, arkadaş ve tanıdıklar, nepotizmde ise akrabalar (Aktan, 2001, s. 57; Özsemerci, 2003, s. 21; Tarhan ve diğ, 2006, s. 30; Yılmaz, 2007). Patronaj ise kronizm ve nepotizm kayırmacı faaliyetlerinin kamu dairelerinde uygulanmasıdır (Aközer, 2003). Bu nedenle kayırmacı uygulamaların örgüte olan etkilerinin birbirine benzer olduğu düşünülmektedir.

Bu bölümdeki ilgili çalışmaların tasnif edilmesinde internet, yerel kitaplar, yayımlanmış ve yayımlanmamış lisansüstü tezler, yerel ve yabancı dergiler ve makalelerden yararlanılmıştır. Elde edilen ikincil veriler doğrultusunda oluşturulan bu bölümde kronizm, nepotizm, patronaj ve motivasyonla alakalı daha önceden yapılmış çalışmaların analizi yer almaktadır.

Kronizm, nepotizm ve patronaj hakkında bilgi vermeye yönelik daha çok teorik desenle tasarlanmış araştırmalar EK-A.1'de yer almaktadır. Bu araştırmalar incelendiğinde önemli bir kısmının, bu kavramları tanımlamaya, özgül niteliklerini açıklamaya, yarar, zarar, olumlu ve olumsuz yönlerini tartışmaya, avantaj ve dezavantajlarını incelemeye yönelik olduğu görülmektedir.

Kronizm, nepotizm ve patronaj kavramlarının örgüt içerisindeki yönetsel faaliyetlerle ilişkilerinin ölçülmeye çalışıldığı araştırmalar ise EK-A.2'de yer almaktadır. Bu doğrultuda kronizm, nepotizm ve patronaj kavramlarının; iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel sessizlik, örgütsel özdeşleşme, örgütsel tükenmişlik, olumsuz söz söyleme, iş stresi, organizasyonel politik davranış, yönetsel etik, işgören devir hızı, kurumsallaşma, ücret, verimlilik, performans, moral, atalet ve motivasyon konuları ile ilişkilerinin incelendiği görülmektedir.

Tezin bir diğer temel kavramı olan motivasyonla alakalı olarak araştırmalara bakıldığında EK-A.3 literatürde işgören motivasyon düzeylerinin ölçüldüğü, motivasyona etki eden ve motivasyondan etkilenen yönetsel faaliyetlerin araştırıldığı birçok araştırmaya rastlanmaktadır.

Motivasyon algısı ile alakalı araştırmalar; işgörenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek, motivasyon unsurlarının ve araçlarının tespit edilmesi ve özendirici motivasyon araçlarının belirlenmesine yönelik çalışmalardan oluşmaktadır.

Motivasyona etki eden kavramlarla alakalı araştırmalar; işgörenlerin geleceğe yönelik amaçları, işletmeye olan duygusal bağlılıkları, bağımsız hareket etme durumları, iş güvenceleri, yeni düşünce geliştirme özgürlükleri, performanslarının ödüllendirilmesi, işgören değişimine olan bakış açıları, farklı becerilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak bir ortamın oluşturulması; yöneticinin iletişim becerileri ve liderlik davranışları ve örgütsel iklimin, örgütsel bağlılığın, örgütsel adaletin, örgütsel kültürün, örgütteki içsel ve dışsal motivasyon araçlarının motivasyona etkisini konu alan çalışmalardan oluşmaktadır.

Motivasyondan etkilenen kavramlarla alakalı araştırmalar ise motivasyonun etkilediği iş performansları, verimlilikleri; işgörenlerin faal olma durumları, başarıları, iş tatminleri, işten ayrılma niyetleri ve işgören devir hızının araştırıldığı çalışmalardan oluşmaktadır.

2.3. Otel İşletmelerinin Yapısal Özellikleri

Bu bölümde öncelikle otel işletmeleri tanımı yapılmaktadır. Sonrasında yerleşim yeri, yıldız sayısı ve sahiplik durumuna göre kategorize edilen otel işletmeleri hakkında bilgiler verilmekte ve otel işletmelerinin yapısal özelliklerine göre kronizm-motivasyon ilişkisi irdelenmektedir.

2.3.1. Otel işletmelerinin kategorizasyonu

Otel işletmeleri; seyahat faaliyetlerinde bulunan ziyaretçilerin konaklama başta olmak üzere yeme-içme ve eğlence gibi ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir. Bu işletmelerin mimarisi, dekorasyonu, uygulamaları ve işgören yapısı belli kural ve standartlara göre oluşturulmuştur. Otel işletmeleri, misafirlerine oluşturulan bu standartlar doğrultusunda hizmet sunmaktadır (Kozak, ve diğ, 2008).

Otel işletmeleri farklı hizmet sektörlerini bir araya getiren ve sunmuş olduğu hizmetleri belirli ticaret anlayışı, kural ve uygulamalar ile gerçekleştiren işletmelerdir. Rahat, konforlu ve lüks hizmet sunmak düsturu ile hareket eden otel işletmelerinin asli görevi bireylerin konaklama ihtiyacını karşılamaktır. Bu görev otel işletmelerinin tanımının yapılmasında esas ölçüt olarak kabul edilmektedir. Zira yiyecek, içecek servisi ve eğlence aktivitelerinin yer almadığı oteller olmasına karşın, konaklama hizmeti sunmayan otellere rastlamak mümkün değildir (Kozak, ve diğ, 2008; Demirağ, 2019, s. 161).

Otel işletmeleri misafirlerine bir gece ile bir ay arasında kalış olanağı sunan işletmelerdir. Misafirlerin kalış süresine etki eden etmenler onların seyahat nedenleri ve seyahatlerinden beklentileri olmaktadır. Bazıları sadece sıradan bir geceleme için otel işletmelerini kullanırken bazıları kültür amaçlı, bazıları da her şey dahil sistemde lüks bir tatil geçirmek istemektedir. Bu taleplere cevap verebilmek amacıyla çeşitli oteller mevcuttur (Bardis, 2012, s. 12).

Otel işletmeleri, konaklama nedenine göre iş ve tatil amaçlı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İş seyahatleri için genellikle şehir otelleri tercih edilmektedir. Şehir otelleri yoğun iş temposundan bunalan ya da işle alakalı internet erişimine ihtiyaç duyan misafirlerin, optimum seviyede yararlanabileceği fiziksel ve yönetsel yeterliliğe sahip işletmelerdir. Tatil amaçlı yapılan seyahatler ise daha çok deniz, dağ ve göl gibi doğal

güzelliklerin etrafında, yeme içme ve rekreatif eğlence hizmetleri sunan işletmelerdir. Otel işletmeleri kullanım durumlarına göre şehir ve sayfiye (kıyı) otelleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Rızaoğlu, 2004).

Şehir ve sayfiye (kıyı) otelleri de kendi aralarında hem yıldız sayısına hem de sahiplik durumuna göre kategorize edilmektedir. Bu nedenle tezde oteller yapısal özelliklerine göre üç farklı kategoride değerlendirilmektedir;

- Yerleşim Yerine Göre Oteller: Kıyı ve Şehir Otelleri.
- Yıldız Sayısına Göre Oteller: 3 ve 4-5 Yıldızlı Oteller.
- Sahiplik Durumuna Göre Oteller: Bağımsız (Şahıs) ve Zincir Oteller.

2.3.1.1. Yerleşim yerine göre oteller

Bu bölümde kıyı ve şehir otellerinin karakteristik özellikleri hakkında birtakım bilgiler sunulmaktadır.

Sayfiye (Kıyı) otelleri

Sayfiye (kıyı) otelleri, tatil merkezleri olarak adlandırılmaktadır. Bu oteller, sağlık, dinlenme, eğlenme ve tatil yapmak amacıyla seyahat edenler tarafından tercih edilmektedir. Sayfiye otelleri, genel olarak dağ, deniz, kum ve plaj gibi turizm çekiciliklerinin olduğu yerlerde kurulmaktadır. Bu oteller misafirlerine konaklamalarında, yüzme, balık tutma, yat gezintileri, dağ tırmanışları ve kayak gibi aktiviteleri gerçekleştirme imkanı sunmaktadır (Gray ve Liguori, 1994, s. 14; Emir, 2007, s. 24; Genç ve Erdoğan, 2013, s. 197).

Sayfiye (kıyı) otel işletmeleri Türkiye’de Akdeniz ve Ege bölgelerinde konuşlanmıştır. Bu nedendir ki literatüre bakıldığında bu tip otellerin kıyı otelleri olarak da adlandırıldığı görülmektedir (Kozak, 2008; Kılıç ve Öztürk, 2010, s. 990). Diğer yandan sayfiye (kıyı) otellerinin bir kısmı kongre ve toplantı amacıyla seyahat eden misafirlere hizmet vermektedir (Angelo ve Viladimir, 2001, s. 156).

Sayfiye (kıyı) otel işletmeleri resmiyetten uzak ve rahat bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir. Misafirlerinin stresten uzak yapıları memnuniyetlerinin daha kolay sağlanmasına olanak vermektedir. Bu durum işgörenin stres altında çalışmasına engel

teşkil etmekte motivasyonlarının artmasına neden olmaktadır. İşgören motivasyonu açısından önem taşıyan bir diğer unsur ise sayfiye (kıyı) otellerinin tatil beldelerinde yer almasıdır. Bu nedenle sayfiye (kıyı) otellerinde çalışan işgörenler, çalışırken tatil yapabileme fırsatı bulabilmektedir.

Buna karşın sayfiye (kıyı) otellerinin büyük bir çoğunluğu dönemsel hizmet sunmaktadır. Bu nedenle çalışma koşulları (mesai saatleri, çay kahve molaları, klima, hijyen şartları vb.) “günü kurtarma” mantığı üzerine kuruludur. Lojmanların fiziksel donanımı işgören motivasyonunun sağlanmasında yeterli değildir. Bahar ve özellikle yaz aylarında yoğun olan sayfiye (kıyı) otelleri, ihtiyacı olan işgöreni karşılamakta güçlük çekmekte bu durum eğitimsiz işgörenlerin de işe alınmasına neden olmaktadır. Eğitimsiz işgörenlerin verimliliğinin nispeten düşük olması ya da dönemsel olarak hizmet veren otel işletmelerinin kar maksimizasyonu sağlamak için az işgören çalıştırmaları mevcut işgörenlerin iş yükünü ve stresini arttırmakta motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Bu durum işgören devir hızının artış göstermesine ve otellerin randımanlı bir şekilde çalışmasına engel teşkil etmektedir.

Şehir otelleri

Şehir otelleri, iş adamlarının ya da yerli ve yabancı ziyaretçilerin işlerini takip etmek için kısa ya da uzun süreli konaklama gerçekleştirdikleri, şehir merkezlerinde yer alan otel işletmeleridir. Şehir otelleri, konaklamanın yanı sıra bar ve restoran hizmeti vermekte odalar; genellikle oda kahvaltısı (bed and breakfast) paketi ile satılmaktadır.

Bir başka tanıma göre şehir otelleri konferans, toplantı, sergi gibi faaliyetlerin gerçekleştirildiği; misafirlerin restoran, bar, kafe, spor ve dinlenme salonu gibi çeşitli beklentilerini sosyal ve psikolojik olarak tatmin eden ve kent merkezinde yer alan işletmelerdir (Kantarıcı, 2004, s. 5). Farklı büyüklüklere sahip olan bu işletmelerde, 12 ay kesintisiz hizmet verilmekte ve genelde kısa süreli konaklamalar gerçekleştirilmektedir (Çetiner, 2002; Avcı, 2015, s. 9). Bu durum iş sirkülasyonunun artmasına neden olduğundan şehir otellerinin iş yükleri kıyı otellerine nispeten daha ağırdır.

Misafirler şehir otellerini iş, spor, fuar ve kongre amacıyla kullanmaktadır. Bu nedenle bu otelleri tekrar tercih etme olasılıkları yüksektir (Türker ve Özaltın, 2010, s. 102). Bu durum şehir otellerinde sürekli misafir (repeat guest) kavramının önemini arttırmaktadır.

Şehir otellerinde misafirlerin, birer *sürekli misafir* olmalarının sağlanması için ilişkisel pazarlamaya önem verilmesi gerekmektedir. Buna karşın otel işletmelerinde ilişkisel pazarlama girişimleri ancak işini iyi bilen, tecrübeli, misafirde olumlu bir intiba bırakan ve güler yüzlü işgörenler aracılığı ile başarıya ulaşmaktadır. Bu nedenle otellerin insan kaynakları yönetiminin işgören alımında bu kriterleri göz önünde bulundurması, küreselleşen yapıda rekabet üstünlüğü kurabilmek açısından oldukça önemlidir.

2.3.1.2. Yıldız sayısına göre oteller

Yıldız sayısına göre oteller bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı ve beş yıldızlı otellerden oluşmaktadır (Batman, 2018, s. 44). Bu oteller arasında marka, iş hacmi, üretilen ürünün yönetim ve standartları, otellerin büyüklüğü, işgören sayısı ve hizmet kalitesi bakımından önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu tür farklılıkların oluşmasında otellerin nitelik ve niceliksel özellikleri oldukça önemlidir. Tezde örnekleme 3 ve 4-5 yıldızlı oteller dahil edilmiştir.

3 yıldızlı oteller, odalarda klima, televizyon ve minibar olanaklarına sahiptir. Bunun yanı sıra otelde yüzme havuzu, ikinci sınıf lokanta, kafeterya, elli kişilik toplantı salonları, yıkama ve ütöleme hizmetleri ve süresiz büfe hizmetleri sunulmaktadır. 4 yıldızlı otellerde, 3 yıldızlı otellerde sunulan hizmetlere ek olarak kuru temizleme, yeterli büyüklükte bagaj odası, 100 kişi kapasiteli toplantı ve bar salonları, en az 40 metre kare büyüklükte jimnastik salonları, Türk hamamı, buhar banyosu, kar odası, tuz odası, sauna, bowling, bilardo salonları, tenis kortu, go kart ve kayak pisti imkanları sunulmaktadır. Bununla birlikte simültane çevri hizmetleri bulunmakta ve çalışanların %15 inin eğitimli işgörenlerden oluşması zorunluluğu bulunmaktadır. 5 yıldızlı oteller ise 4 yıldızlı otellere göre %25 eğitimli personel çalıştırma oranı ile farklılık göstermektedir. Bu otellerde odalarda bornoz, diş temizlik kitleri, tek kullanımlık terlik, dikiş setleri bulunmakta 24 saat garaj ya da üstü kapalı otopark hizmeti sunulmaktadır. Ayrıca satış üniteleri, kadın erkek kuaförü hizmeti yer almaktadır (Batman, 2018, ss. 54-58).

Otellerin yıldız sayısına göre belirlenmiş uluslararası bir ölçüt bulunmamakla birlikte kabul gören bir sınıflandırmaya göre; 3 yıldızlı oteller en az 40, 4 yıldızlı oteller en az 80 ve 5 yıldızlı oteller en az 120 odadan oluşmaktadır (Kozak, ve diğ, 2008, s. 17). Otellerde

işgören motivasyonu üzerinde etkisi olan en önemli kriterin oda sayısı olduğu bir başka ifade ile niceliksel büyüklükleri olduğu düşünülmektedir.

2.3.1.3. Sahiplik durumuna göre oteller

Bu bölümde zincir ve bağımsız (şahıs) otellerin karakteristik özellikleri hakkında birtakım bilgiler sunulmaktadır.

Zincir oteller

Zincir oteller, bir otel markasının aynı şahıs ya da şirket grubuna ait farklı şubelerle hizmet veren işletmeler bileşkesidir. Zincir oteller, ulusal ve uluslararası zincir oteller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Uluslararası zincir oteller

Küreselleşen hayatın bir gereği olarak, dünya pazarından kendilerine düşen payı almak isteyen otel şirketleri birtakım büyüme stratejileri izlemektedir. Bunlar; yeni otel yapımı, kiralama, ortak girişim, satın alma, yönetim anlaşması ve frenchising'tir (Olsen ve diğ, 1991, ss. 213-225; Tse ve West, 1992, ss. 118-134; Zhao ve Olsen, 1997, ss. 79-98; Zhao, 1998, ss. 281-307; Yu, 1999, s. 152). Bunlardan en çok tercih edilenleri yönetim sözleşmesi ve frenchisingtir. Çünkü bu iki yatırım şeklinde de yatırım ve risk minimum düzeyde seyrederken büyüme ve karlılık oranları oldukça yüksektir (Met ve Erdem, 2011, s. 337).

Bu bağlamda, uluslararası zincir oteller, doğrudan ya da sözleşmeli anlaşmalar ile birden fazla ülkede şubesi olan işletmelerdir (Dunning ve McQueen 1982, s. 83). Bu sözleşmeler batı ülkelerinde franchise olarak yaygın bir şekilde verilmekte iken yönetim sözleşmeleri geliştirmekte olan ülkeler içerisindeki zincirler tarafından tercih edilmektedir (Yarcan, 1998, ss. 77-78). Çünkü franchise; marka imajını oluşturmayı başarmış, hizmet ve yönetim standartlarının yeterli düzeye ulaştığı zincirler tarafından verilmektedir. Ters durumda ise yönetim sözleşmelerinin tercih edildiği görülmektedir (Dev ve diğ, 2002, s. 99). Bu bağlamda Türkiye franchise sözleşmelerini kabul ederken yönetim sözleşmesi ile de farklı ülkelerde şubeler açmaktadır (Met, 2005, s. 132).

Franchise sözleşmeleri: Franchise sözleşmeleri, uluslararası otel işletmelerinin büyüme stratejileri içerisinde en çok kullandığı anlaşmalardır. Bu anlaşma yatırımcının, uluslararası bir zincir otelin standartlaşmış ürün ve hizmetlerini ve marka adını kullanmak için, zincir grubuna başlangıç ödemesi ve(ya) periyodik ödemeler yapması olarak tanımlanmaktadır (Pineda ve Hurtado, 2012).

Franchise anlaşmalarında otel sahibinin kontrolü otelin günlük operasyonları ve varlıkları üzerinde gerçekleşmektedir. Otel zincirinin kontrolü ise zincirin markası, kalitesi ve rezervasyon sistemleri üzerindedir (Met, 2005; Chon ve Cunill, 2006; Gee, 2008; Léon-Darder ve diğ, 2011).

Yönetim sözleşmeleri: Yönetim sözleşmeleri, uluslararası otel zincirleri tarafından en çok tercih edilen başka bir büyüme stratejisi anlaşmalarıdır. Yönetim sözleşmeleri, anlaşmaya varılan ve isim hakkı verilen otelin, işletme faaliyetlerinin bir bölümü ya da tümünü yönetmek üzere karşılıklı olarak yapılmış olan anlaşmadır. Bir başka ifadeyle otel işletmelerinin; isim hakkını almış olduğu otel grupları tarafından ücret, kar payı ya da ortak olma karşılığında yönetilmesidir. Buna karşın birçok işletme yönetim anlaşması yapmış olduğu gruba ciro üzerinden %2 ile %5 arasında pay vermektedir (Mutlu, 2008).

Ulusal zincir oteller

Ulusal zincir oteller, herhangi bir zincir otelden bağımsız bir şahıs otelinin, aynı marka altında ve aynı ülkede olmak koşuluyla açmış olduğu birden fazla oteller bileşkesidir. Ulusal zincir otellerin yönetimle alakalı standartları olmakla birlikte, bu standartlar uluslararası boyuta ulaşamamış ve marka denkliğini henüz kazanamamış otellerdir. Varlıklarını ilk etapta buldukları ülkede göstermeleri ve bir imaja sahip olmaları gerekmektedir. Ülke içinde franchise uygulamaları ile varlıklarını sürdürebilirler. Ancak uluslararası zincir bir otel olabilmek için yönetim sözleşmeli büyüme stratejileri uygulayarak marka denkliklerini uluslararası boyuta taşımaları gerekmektedir.

Bağımsız oteller

Bağımsız oteller diğer adıyla şahıs otelleridir. Bağımsız oteller bir şahsa ya da o şahsın sahip olduğu şirket grubuna bağlı küçük ya da büyük ölçekte otellerdir. Aynı şirket grubu ya da şahsa ait başka bir otel yoktur.

2.3.2. Otel işletmelerinin örgütsel işleyişi

Otel işletmeleri, sistem yaklaşımı açısından bakıldığında birbirinden farklı çok sayıda departmanın (alt sistemin) bir araya gelmesi ile oluşmuş örgütlerdir (üst sistem). Bu tezde, otel işletmelerinde gerçekleştirilen yönetsel faaliyetlere karşı bilhassa ön büro, kat hizmetleri ve yiyecek içecek hizmetleri departmanı işgörenlerinin kronizm ve motivasyon algılarına ulaşılmak istenmiştir. Bunun en önemli nedeni, otelin asli görevleriyle alakalı operasyonun bu departmanlar yardımıyla yürütülüyor olmasıdır. Bu nedenle, otel işletmelerinde departmanların ve bu departmanlarda yer alan yönetici ve işgörenlerin konumlarını göstermek için hazırlanan otel işletmeleri pozisyon şemasında bilhassa bu departmanlara ve bu departmanlarda veri toplanılan işgörelere odaklanılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan şemaya EK-B’de yer verilmiştir.

Bu bölümde EK-B’de yer alan pozisyon şemasındaki departman, yönetici ve işgörenlerin, oteldeki temel iş tanımlamalarına değinilmektedir.

Genel yönetim (General management)

Genel yönetim; oteldeki yeme- içme, konaklama, eğlence faaliyetleri, gelir-gider dengesi ve tedarik gibi birçok işlemin denetlenip yönetildiği bölümdür. Bu bölümde otel müdürü ve yardımcısı yer almaktadır.

Otel müdürü (Hotel manager): Otelin yönetsel, finansal ve pazarlama faaliyetlerinden sorumlu en yetkili yöneticisidir. Tüm departman amirleri oteldeki vazifeleriyle alakalı otel müdürüne karşı sorumludur.

Müdür yardımcısı (Assistant of hotel manager): Otelin işleyişiyle alakalı otel müdürüne yardımcı olan ve otel müdüründen sonra en yetkili yöneticidir.

Odalar bölümü (Rooms management)

Odalar bölümü; oteldeki odaların temizlenmesi, misafir için hazırlanması, misafirlerin giriş ve çıkış işlemlerinin tamamlanmasından sorumlu bölümdür. Bu bölümün en yetkili yöneticisi odalar bölümü müdürüdür.

Odalar bölümü müdürü (Rooms division manager): Misafirlerin giriş çıkış işlemleri ve odalarıyla alakalı tüm işlemlerden sorumlu en yetkili departman yöneticisidir. Odalar müdürüne genelde kapasitesi yüksek otellerde ihtiyaç duyulmaktadır. Zira ön büro müdürü ve kat hizmetleri müdürü onun hiyerarşisi altında yer almaktadır. Buna karşın odalar bölümü müdürlüğü, orta düzey kapasiteye sahip otellerde ön büro müdürünün çalışmaya devam etmesini sağlamak için terfi verilen ara pozisyonudur.

Ön büro departmanı (Front office department)

Ön büro departmanı, misafirin giriş işlemlerinde karşılama, odalarını verme, odalarına kadar eşlik etme ve otel hakkında bilgilendirme yapmaktan; çıkış işlemlerinde odadan ayrılmalarına yardımcı olma, hesap ödeme ve fatura işlemlerini tamamlayıp uğurlamaya kadar misafirlerin tüm ihtiyaç, istek, beklenti ve şikâyetlerine karşılık veren departmandır. Bu departmanın yöneticisi ön büro müdürüdür. Ön büro müdürünün hiyerarşisinde genel olarak; ön büro şefi, misafir ilişkileri yetkilisi, resepsiyonist, bel kaptan, belboy, santralist ve stajyerler bulunmaktadır.

Ön büro müdürü (Front office manager): Misafirlerin giriş-çıkış işlemlerinin etkin ve verimli bir şekilde sürdürülmesinden ve memnuniyetinden sorumlu yöneticidir.

Ön büro şefi (Front office supervisor): Ön büro departmanındaki genel işleyişin yolunda gitmesi için gerekli kontrolleri sağlayan alt kademe yöneticisidir. Ön büro şefleri, otellerin büyüklüğüne göre farklı çalışma şekillerine sahiptir. Küçük otellerde vardiya amiri (shift leader) olarak operasyonda görev alabilmektedir.

Misafir ilişkileri yetkilisi (Guest relation): Oteldeki misafir ilişkilerini düzenleyen, misafir memnuniyetinin sağlanması için faaliyetlerde bulunan işgörendir.

Resepsiyonist (Receptionist): Konukların giriş-çıkış işlemlerini yapan ve ön büro operasyonunda aktif bir şekilde görev alan işgörenlerdir.

Bell kaptan (Bell captain): Belboyların kordine edilmelerinde görevli işgörenlerdir.

Belboy (Bellboy): Misafirlerin giriş-çıkış işlemlerinde onları karşılayan, bavul ve valizlerin taşınmasına yardımcı olan, otel hakkında bilgilendirmelerde bulunan ve çıkış işlemlerinde onları uğurlayan işgörenlerdir.

Santralist (Switchboard attend): Oteldeki telefon trafiğini yöneten işgörendir.

Stajyer: Orta ya da yüksek öğretim kurumlarının turizm ile alakalı herhangi bir bölümünde okuyan, eğitimleri gereğince süreli olarak uygulamalı eğitim almak üzere turizm işletmelerinde herhangi bir departmanda ya da rotasyon yapmak suretiyle birden fazla departmanla çalışan öğrencilerdir.

Kat hizmetleri departmanı (Housekeeping department)

Kat hizmetleri departmanı, oteldeki açık ve kapalı alanların, katların ve odaların; temizliği, düzeni ve dekorasyonundan sorumlu departmandır. Bu departmanın yöneticisi kat hizmetleri müdürüdür. Kat hizmetleri müdürünün hiyerarşisi altında kat şefi ve kat görevlileri bulunmaktadır.

Kat hizmetleri müdürü (Executive housekeeper): Oteldeki açık-kapalı boş alanlar, katlar ve odaların temizliği ve dekoratif düzeninden sorumlu yöneticilerdir.

Kat şefi (Floor supervisor): Kat görevlilerinin kordine edilmelerinde görevli ve onların amiri olarak çalışan alt düzey yöneticilerdir.

Kat görevlileri (Maid/Valet): Odaların temizliği ve düzeninden sorumlu işgörenlerdir. Kadın olanlara maid, erkek kat görevlilerine ise valet denmektedir.

Meydancı (Houseman): Oteldeki açık ve kapalı alanların düzeni ve temizliğinden sorumlu işgörendir.

Yiyecek içecek departmanı (Food & beverage department)

Yiyecek içecek departmanı, restoran, bar, mutfak, oda servisi ve minibar hizmetleri gibi oteldeki yeme içme hizmeti sunan tüm birimlerden sorumlu departmandır. Bu departmanın yöneticisi yiyecek içecek müdürüdür. Yiyecek içecek müdürünün hiyerarşisi altında Őef garson, kaptan, garson, komi, aŐı, su Şefi, bulaŐıkçı ve komi bulunmaktadır.

Yiyecek içecek müdürü (Food & beverage manager): Oteldeki yiyecek içecek hizmetlerinin etkin ve verimli bir Şekilde verilmesinden sorumlu yöneticidir.

Őef garson (Headwaiter): Oteldeki yiyecek içecek hizmetlerinin aksamadan devam etmesini sağlamak amacıyla yiyecek içecek müdürüne yardımcı olan alt düzey yöneticidir.

Kaptan (Captain): Yiyecek içecek departmanında garson ve kominin koordineli bir Şekilde çalışmasını sağlayan alt düzey yöneticidir.

Garson (Waiter): Yiyecek-içecek sipariŐi almak, servis etmek ve boŐları toplamakla görevli operasyonda bizzat görev yapan işgörendir.

Komi (Comis): Yiyecek içecek departmanının iŐleyiŐinde garsonlara yardımcı olarak çalışan işgörenlerdir.

AŐı (Chef): Oteldeki yiyecek ve içeceklerin hazırlanmasından sorumlu yöneticidir.

Su Şefi (Sous chef): Oteldeki mutfaktan ve yiyeceklerin piŐirilmesi/hazırlanmasından sorumlu ve mutfak işgörenlerinin organize halinde çalışmasını sağlayan alt düzey yöneticidir.

BulaŐıkçı (Steward): Oteldeki bulaŐıkların temizlenmesinden sorumlu işgörendir.

Komi (Comis): Mutfaktaki işlerin yürütülmesinde mutfak görevlilerine yardımcı olan işgörendir.

Satış pazarlama departmanı: Oteldeki odaların fiyatlandırılması, pazarlanması ve satıŐından sorumlu departmandır.

Teknik servis departmanı: Oteldeki arızaların onarımından sorumlu departmandır.

Güvenlik departmanı: Otelin her türlü güvenlik işlerinden sorumlu departmandır.

Spa & sağlık klübü: Oteldeki hamam, sauna, masaj, spor salonu gibi hizmetleri sunan departmandır.

Bilgi işlem departmanı: Oteldeki bilgi ve iletişim erişiminden sorumlu departmandır.

Satın alma departmanı: Oteldeki departman ihtiyaçlarına yönelik satın alma faaliyetlerinde bulunan departmandır.

Muhasebe departmanı: Otelin finansman işlemlerinden sorumlu departmandır.

İnsan kaynakları departmanı: Otelde işgören alımı, terfilendirme ve ücretlendirme işlerinden sorumlu departmandır.

2.3.4. Yapısal özelliklerine göre otellerdeki kronizm ve motivasyon ilişkisi

Otel işletmeleri, turizm endüstrisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle hizmet kalitesinin artırılması, misafirlerin ihtiyaç, istek ve beklentilerine optimum düzeyde cevap verilmesi her geçen gün daha da önemli olmaktadır (Nasution ve Mavondo, 2008, s. 204). Bunu başarabilmek için işgören motivasyonunun en üst düzeyde tutulması gerekmektedir. Kronizm ise işgörenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen önemli bir uygulamadır. Bu duruma koşut otellerin yapısal özelliklerine göre kronizm ve motivasyonla nasıl ilişkili olduğunun bilinmesi, motivasyonu artırıcı önlemlerin alınabilmesi açısından elzemdir.

Otel işletmelerinde kronizm uygulamaları farklı türlerde gerçekleşebilmektedir. Oteldeki bir işgörenin, daha önceki otelinde beraber çalıştığı arkadaşının şimdiki otelinde işe alınması için referans olması bunlardan biridir. Bu tür bir kronizm, tüm otellerde uygulanabilmektedir. Şehir otellerindeki ve kurumsal zincir ile 4-5 yıldızlı otellerdeki departman amirleri; ancak işini layıkıyla yapan bir işgörenin, başka bir işgörenin işe alınması doğrultusundaki tavsiyesine kulak vermektedir. Bu, işe alınması istenen işgörenin de takribi olarak aynı çalışma disiplinine; iş bilgi, beceri ve ahlakına sahip olduğunu göstermektedir. Zira kronizm uygulamaları birbirlerine benzeyen kişilerin birbirine iltimas göstermesi sonucu ortaya çıkan kayırmacı faaliyetlerdir.

Bu durumda işe alınan işgören sadece otelin işleyişini öğrenmek için vakit kaybetmekte, arkadaşının varlığı ise bu sürenin minimum düzeyde tamamlanmasını sağlamaktadır. Buna karşın kıyı ve şahıs otelleri ile 3 yıldızlı oteller, işgören bulmada yaşadıkları sıkıntıların önüne önemli oranda bu metotla geçmektedir. Bu metot, işgören bulmakta zorluk yaşayan kıyı ve şahıs otelleri ile 3 yıldızlı otel işletmelerinin, bu işgörenleri kaybetmemek için kronizm uygulamalarına başvurmalarına neden olmakta ve motivasyon bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Şehir otelleri ve kurumsal zincir ile 4-5 yıldızlı otellerde ise bu metot, sadece yatay kronizm oluşturması bakımından motivasyonu olumsuz etkileyebilmektedir.

Bir başka kronizm uygulaması, daha önceden otelde çalışmış bir işgörenin tekrar aynı otele işe alınması ile alakalıdır. Bu kronizm uygulaması daha çok kıyı otellerinde gerçekleşmektedir. Dönemsel çalışan kıyı otelleri sezon kapandıktan sonra işgörenlerin büyük bir çoğunluğunu işten çıkartır. Sezon açıldığında işgörenle alakalı çok büyük bir memnuniyetsizlik yaşamamış olması durumunda, o işgörene yeniden iş teklif eder. Bu uygulama; oteli, işi ve işleyişi bilen işgörenlerin bir araya getirilmesi bakımından otelin verimliliğine katkı sağlamaktadır.

Buna karşın bu işgörenler otelde işlem, terfi ve ücret gibi uygulamalarda ayrıcalıklı bir konuma gelebilmektedir. Bu durum kuşkusuz diğer işgörenlerin motivasyonunu olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Kesintisiz hizmet sunan şehir otellerinde ise önemli bir gerekçe sunmadan işten ayrılan işgörenlerin tekrar aynı otelde çalışmalarına yönelik uygulamalara sıkça rastlanılmamaktadır. Buna karşın işgören bulmada zorluk yaşayan şahıs otelleri ve 3 yıldızlı otellerde de bu tür uygulamalar varlık bulmaktadır.

Otellerde görülen diğer kronizm uygulamalarına göre, yönetici gittiği otele daha önce çalıştığı oteldeki işgörenleri götürebilmektedir. Bu tür kronizm uygulamaları birçok otelde yapılmaktadır. Bu uygulama eksik pozisyonu tamamlamak için yapılabileceği gibi yöneticinin kendi personeli ile çalışmak istemesinin bir sonucu olarak da gerçekleşebilmektedir. Bu durumda mevcut işgörenlerin yeterli olmadığı belirtilmekte; işten çıkartmak ve dahi biriken tazminatını ödememek için mobbing (yıldırma politikası) uygulamalarına başvurulabilmektedir. Böyle bir durumda haksız ve adaletsiz işe alım ve işten çıkartılma olduğu düşüncesiyle oteldeki işgörenlerin motivasyonu bu durumdan

oldukça olumsuz etkilenmektedir. Yeni işgörenin sonraki süreçte sahip olacağı diğer ayrıcalıklar, oteldeki motivasyonun daha da yitirilmesine neden olmaktadır.

Başka bir kronizm uygulamasına göre yönetici, işgörenle alakalı başka bir yönetici arkadaşının referansını almakta ve işe alımda kronizm uygulamaktadır. Bu tür bir kayırmacılık da her türlü otel işletmesinde görülmektedir. Ancak kesintisiz hizmet veren kurumsal oteller diğer işe alım süreçlerini de uygularken kurumsal olmayan ve dönemsel çalışan oteller, alınan bu referans doğrultusunda işe alım süreçlerini tamamlamaktadır. Bu durum kurumsal olmayan dönemsel çalışan otellerdeki kronizm algısının artmasına ve motivasyonun olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Buna karşın kurumsal ve kesintisiz hizmet veren otel işletmelerinde ise işe alım her ne kadar sadece tanıdıklık ilişkisine bağlı olarak gerçekleştirilmemiş olsa da, otelde kronizm uygulamaları olduğu algısı oluşmakta ve motivasyon bu durumdan yine de olumsuz etkilenmektedir.

Otel işletmelerinde motivasyonu en olumsuz etkileyen kronizm uygulamaları ise; otel müdürü, CEO ya da otel sahibi tarafından iş için gerekli niteliklere haiz olmayan işgörenlerin tanıdıklık ilişkilerine bağlı olarak işe alınması, bu işgörelere işlemlerde, terfide ve ücrette iltimas gösterilmesidir. Bu tür kronizm uygulamalarına nitelikli işgörenin çok gerekli olmadığı, patronların yönetime müdahale ettiği kıyı ve şahıs otelleri ile küçük ölçekli otellerde rastlamak mümkündür.

BÖLÜM 3. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın önemi ve amacına, yöntemine, hipotezlerine, sınırlılıklarına, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemine ve verilerin analizine yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Günümüzde otellerdeki etkinlik ve verimliliği etkileyen önemli unsurlardan biri de motivasyondur. Motivasyon kavramı yönetsel faaliyetler içerisinde Elton Mayo'nun Hawthorne'da yapmış olduğu araştırmalar sonucunda değer kazanmaya başlamıştır.

Yönetim faaliyetlerinin işletme alanında ihtiyaç duyulmaya başladığı ilk yıllarda; kapalı, otokratik, mekanik, ağır bir hiyerarşik düzen mevcuttur. Bu düzen içerisinde işgörenlerin girişimci ve gelişimci özellikleri ikinci plana atılmıştır. Düşünceye ve motivasyona ise değer verilmemekte işgörenler, emir komuta ile korku ve endişenin hakim olduğu bir ortamda standartlaşmış işleri yerine getirmektedir.

Buna karşın ilerleyen dönemlerde Elton Mayo, çalışmalarında ast-üst ilişkilerin düzenlenmesi ve işgörenlerin motive edilmesinin verimliliği arttırdığını kanıtlamış, ağır hiyerarşik dikey bir yapıya sahip yönetim anlayışı, günümüzde yerini hoşgörünün olduğu ve motivasyon odaklı yatay bir yapıya sahip yönetim anlayışına bırakmıştır. Bunun en önemli nedeni sanayileşmesini büyük ölçüde tamamlamış bölgelerin motivasyona daha çok ihtiyaç duyulan hizmet işletmeciliği alanlarına yönelmiş olmasıdır.

Yapılan birçok araştırma turizm işletmelerinde etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında motivasyonun oldukça önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın motivasyona olumsuz etki eden birçok faktör vardır. Kronizmin de bunlardan biri olduğu düşünülmektedir. Çünkü kronizm bireyler arası eşit ve adaletli bir yönetim yaklaşımına tezat bir sistemdir. Motivasyon ise tüm teorilerinde eşitlik ve adalet düsturlarını esas almaktadır.

Yapılan bu araştırmanın temel amacı otellerdeki kronizm ve motivasyon algısını ölçmek ve kronizmin işgörenlerin motivasyonuna olan etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda; otel işgörenlerinin kronizm ve motivasyon algısı ne düzeydedir, kronizm algısının motivasyona etkisi var mıdır, kronizm algısı ve bu algının motivasyona etkisi otelin yerleşim yeri, otel yıldız sayısı ve sahiplik durumu değişkenlerine göre farklılık gösterir mi? gibi soruların cevapları aranmıştır.

Günümüzün küreselleşen koşullarında kendi payına düşeni otel işletmeleri de almaktadır. Bu koşullar gereği şirketlerin varlıklarını sürdürebilmelerinin şartı, hizmet kalitesinin artırılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bu şartın yerine getirilebilmesi; ancak işgören motivasyonunun yüksek tutulması ile mümkün olmaktadır. İşgören motivasyonunun sağlanabilmesinde ise etkin, verimli, adaletli ve eşitliğe dayanan bir insan kaynakları yönetim anlayışı büyük önem taşımaktadır.

Kronizm uygulamaları; insan kaynakları yönetiminin adaletli ve eşitlik düsturu çerçevesinde yürütülmesine mani olan ve günümüze kadar geçen süreç içerisinde yeterince ele alınmayan bir yönetsel sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Tezde, kronizm algısının motivasyona etkisi bu nedenle araştırılmaktadır.

Tezde nepotizm ya da patronaj gibi diğer kayırmacılık türleri yerine kronizm algısının ölçülmesinin en önemli nedeni, ölçülmek istenen anakütlenin özellikleridir. Araştırmanın anakütlesi, İstanbul ve Antalya şehirlerindeki farklı katagorilerde yer alan otellerde (kıyı-şehir, 3-4-5 yıldızlı ve ulusal bağımsız-ulusal zincir-uluslararası zincir) çalışan işgörenlerden oluşmaktadır.

Nepotizmle alakalı çalışmalarda uygulama alanı olarak daha çok aile işletmeleri tercih edilmektedir. Aile işletmelerinin genelde küçük ölçekli ve kıyıda yer alan şahıs otellerinden oluştuğu söylenebilmektedir. Bu durum, tezin amaçları doğrultusunda geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşılmasına engel teşkil etmektedir. Bir başka ifadeyle, tezde yapılmak istenen karşılaştırmalı analizler için gerekli verilerin aile otellerinden eşit düzeyde bir dağılım sağlayacak şekilde toplanmasının zor olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle tezde nepotizm yerine kronizm algılamalarının ölçülmesinin daha uygun olduğu düşünülmüştür. Patronaj ise kronizm ve nepotizmin kamu dairelerinde uygulanmasıdır. Hâlbuki bu tezde uygulama alanı olarak kamu daireleri değil özel sektör olan otel

işletmeleri tercih edilmiştir. Bu nedenle tezde, patronaj algılamalarına da yer verilmemiştir.

Bu bağlamda tezi oluşturan iki temel kavram kronizm ve motivasyondur. Bu kavramlarla alakalı daha önce yapılmış çalışmalara bakıldığında kronizm algısının otel işletmeleri işgören motivasyonuna olan etkilerinin ölçüldüğü araştırmaların yok denecek kadar az olduğu görülmüştür. Tezin bu yönüyle literatüre sağlayacağı katkı, tezin önemini ortaya koymaktadır. Literatür incelendiğinde kronizm ve motivasyon ilişkisini ortaya koyan ipuçlarına rastlamak mümkündür.

Literatüre göre kronizm algısının eşitsizlik ve adaletsizlikten etkilenmesi sonucu işgören motivasyonunu olumsuz etkileyeceği çıkarımına ulaşılmaktadır. İşgörende oluşacak bu motivasyon eksikliği, işgörenlerin iş tatminsizliğine, performanslarının düşmesine, verimsizliğe, başarısızlığa, işgörenin işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına ve işgören devir hızının artmasına neden olmaktadır. Bu duruma koşut hizmet kalitesinin düşmesi ve müşteri memnuniyetsizliği gibi durumlar da otellerin sürdürülebilirliğini olumsuz etkilemektedir.

Motivasyonun kronizm algısından etkilenmesi, buna karşın hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin belirleyicisi olması bu kavramın ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle otel işletmelerinin sürdürülebilirliğinde ve ülke ekonomileri planlamalarında işgören motivasyonunun dikkate alınması gerekmektedir. Zira düşük motivasyona koşut hizmet kalitesinin düşük olması, otellerin sürdürülebilirliğine engel teşkil ederken ülke ekonomilerinin de ciddi zararlar görmesine neden olmaktadır. Kronizm algısının motivasyona olan olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması ya da azaltılması, hizmet kalitesindeki düşüşün de önüne geçebilmekte ve otel işletmelerinin sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır.

Kronizm algısı ve bu algının motivasyona etkisi otellerin yapısal özelliklerine göre de farklılık göstermektedir. Bu nedenle tezde, kronizm algısının motivasyona olan etkilerinin (kıyı-şehir), (3 yıldızlı / 4 - 5 yıldızlı) ve (ulusal bağımsız - ulusal zincir - uluslararası zincir) otel çeşitlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Tezin bir diğer amacı ise bu otel çeşitlerine göre ortaya çıkan farklılıkların yönetici bakış açıları ile değerlendirilmesi ve çözüm potansiyelinin aranmasıdır. Bu amaçla elde edilen veriler sonucu oluşturulması planlanan bir kronizm-motivasyon

matrisinin, uygulamalı alanda yöneticilere kılavuzluk edeceği düşüncesi tezin önemini arttırmaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşabilmek amacıyla tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte yaşanmış ya da günümüzde yaşanmaya devam eden bir durumu olduğu gibi betimleyen bir araştırma yaklaşımıdır. Bu modelde araştırılan konu içerisindeki olay, birey ya da nesne mevcut koşullar içerisinde olduğu gibi tanımlanmaktadır. Bu durum ise evrenle alakalı genel bir kanıya ulaşılmasını sağlamakta ve değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesine yardımcı olmaktadır (Karasar, 2012).

Tarama modeli bu araştırmada otellerdeki kronizm ve motivasyon algılama düzeylerini ortaya koymak, kronizm boyutlarının işgören motivasyonuna etkisini belirlemek ve bu etkinin otellerin yapısal özellikleriyle ilişkili olup olmadığını tespit etmek amacıyla kullanılmıştır. Tarama modeli hem nitel hem de nicel veri toplama yöntemlerinde kullanılmaktadır. Bu araştırmada nitel ve nicel yaklaşımların birlikte kullanıldığı karma veri toplama yöntemi tercih edilmiştir.

Karma veri toplama yöntemi, iki veya daha fazla analiz ya da veri toplama yönteminin aynı araştırmada kullanılması anlamına gelmektedir. Aynı araştırma içerisinde hem nitel hem de nicel veri toplama yöntemlerinin kullanılması oldukça yaygındır. Nicel veri toplama yöntemi, çok sayıda katılımcıya ulaşmayı sağlarken; nitel veri toplama yöntemi ile gerçekleştirilen görüşme ve gözlem tekniği, araştırmanın derinlemesine incelenmesini sağlamaktadır (Greene ve diğ., 2005; Verma ve Mallick, 2005).

Bu araştırmada işgören algılamalarını ölçmek amacıyla nicel, yöneticilerin düşünce ve değerlendirmelerini tespit etmek amacıyla nitel yaklaşım tercih edilmiştir. Nicel yaklaşım, örneklem üzerinde gerçekleştirilen uygulamanın değişkenler arasındaki farklılıkları ve bu farklılıklara sebebiyet veren neden sonuç ilişkisinin tarafsız bir şekilde evrene genellenebilir hale getirilmesini sağlamaktadır (Glesne ve Peshkin, 1992; Gall, Borg ve Gall, 1996). Nitel yaklaşım ise; algı ve olayların doğal bir ortamda bütüncül bir şekilde gözlem ve görüşme gibi nitel veri toplama araçları ile incelenen araştırmalar olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2000).

Bu araştırmada işgörenler ile ilgili örneklem sayısının fazla olması, araştırma sorularının derinlemesine değil yüzeysel bir şekilde genellenebilir hale getirilmesini zaruri kılmıştır. Bu nedenle *işgören algılamalarını ölçmek amacıyla nicel veri toplama yöntemi tercih edilmiştir*. Otel yöneticileriyle yapılan derinlemesine mülakatlar ile direkt otel yöneticilerinden açıkça betimlenmesi suretiyle *nitel veriler toplanmıştır*.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Tezde işgörenlerin otellerin yapısal özelliklerine göre motivasyon algılarının farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda H1, H2, H3, H4, H5, H6 ve H7 hipotezleri geliştirilmiştir. Geliştirilen bu hipotezlere Tablo 3.1’de yer verilmiştir.

Tablo 3.1 : Araştırmanın hipotezleri.

H1:	Otellerdeki işlem kronizmi otellerin yapısal özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H1a:	Otellerdeki işlem kronizmi kıyı ve şehir otelleri arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H1b:	Otellerdeki işlem kronizmi 3 ve 4-5 yıldızlı oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H1c:	Otellerdeki işlem kronizmi ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H2:	Otellerdeki işe alma ve terfi kronizmi otellerin yapısal özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H2a:	Otellerdeki işe alma ve terfi kronizmi kıyı ve şehir otelleri arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H2b:	Otellerdeki işe alma ve terfi kronizmi 3 ve 4-5 yıldızlı oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H2c:	Otellerdeki işe alma ve terfi kronizmi ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H3:	Otellerdeki ücret kronizmi otellerin yapısal özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H3a:	Otellerdeki ücret kronizmi kıyı ve şehir otelleri arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H3b:	Otellerdeki ücret kronizmi 3 yıldızlı ve 4-5 yıldızlı oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H3c:	Otellerdeki ücret kronizmi ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H4:	Otellerdeki genel kronizm algısı otellerin yapısal özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H4a:	Otellerdeki genel kronizm algısı kıyı ve şehir otelleri arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H4b:	Otellerdeki genel kronizm algısı 3 ve 4-5 yıldızlı oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H4c:	Otellerdeki genel kronizm algısı ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H5:	Otellerdeki içsel motivasyon otellerin yapısal özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H5a:	Otellerdeki içsel motivasyon kıyı ve şehir otelleri arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H5b:	Otellerdeki içsel motivasyon 3 ve 4-5 yıldızlı oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H5c:	Otellerdeki içsel motivasyon ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H6:	Otellerdeki dışsal motivasyon otellerin yapısal özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H6a:	Otellerdeki dışsal motivasyon kıyı ve şehir otelleri arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H6b:	Otellerdeki dışsal motivasyon 3 ve 4-5 yıldızlı oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H6c:	Otellerdeki dışsal motivasyon ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H7:	Otellerdeki genel motivasyon algısı otellerin yapısal özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H7a:	Otellerdeki genel motivasyon algısı kıyı ve şehir otelleri arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H7b:	Otellerdeki genel motivasyon algısı 3 ve 4-5 yıldızlı oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.
H7c:	Otellerdeki genel motivasyon algısı ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

Diğer yandan işgörenlerin motivasyonlarının oteldeki kronizm algısından ne denli etkilendiği ve bu etkinin otellerin yapısal özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığı ölçülmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda H8 ve H9 hipotezleri geliştirilmiştir. Geliştirilen bu hipotezlere Tablo 3.2’de yer verilmiştir.

Tablo 3.2 : Araştırmanın hipotezleri.

H8:	Otellerdeki kronizm algılarının işgören motivasyonları üzerinde etkisi vardır.
H8a:	Otellerdeki kronizm algısının “işlem” boyutunun işgören motivasyonları üzerinde etkisi vardır.
H8b:	Otellerdeki kronizm algısının “işe alma ve terfi” boyutunun işgören motivasyonları üzerinde etkisi vardır.
H8c:	Otellerdeki kronizm algısının “ücret” boyutunun işgören motivasyonları üzerinde etkisi vardır.
H9:	Otellerdeki kronizm algılarının işgören motivasyonları üzerinde etkisi otellerin yapısal özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H9a:	Otellerdeki genel kronizm algısının işgören motivasyonu üzerinde etkisi kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H9b:	Otellerdeki genel kronizm algısının işgören motivasyonu üzerinde etkisi 3 yıldızlı ve 4-5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
H9c:	Otellerdeki genel kronizm algısının işgören motivasyonu üzerinde etkisi ulusal ve zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Bu araştırmaya ait hipotezler, otelde çalışan işgörenlerin kronizm ve motivasyon algılarının boyutlandırılması ve kronizm algılarının motivasyona ilişkin etkilerinin ölçülmesi üzerine geliştirilmiştir.

Kronizm, daha önce de üzerinde durulduğu gibi işgörenin işe alınmasında, örgütteki işlemlerinde, terfi ettirilmesinde ve ücretlendirmesinde eşitlik ve adalet düsturundan ziyade tanıdıklara iltimas gösterilmesi anlamına gelmektedir. Motivasyon ise işgörenlerin iş yapmaları için isteklendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Kronizm “işlem”, “işe alma ve terfi” ve “ücret” boyutlarından; motivasyon ise “içsel motivasyon” ve “dışsal motivasyon” boyutlarından oluşmaktadır. Bu araştırmada bu boyutların ve genel olarak kronizm ve motivasyon algılarının otellerin yapısal özelliklerine (otellerin yerleşim yeri, yıldız sayısı ve sahiplik durumu) göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ölçülmeye çalışılmıştır. Zira analizlerin bu boyutlar üzerinden yapılması literatürün genişlemesine neden olurken uygulamalı alana da birtakım katkılar sağlamaktadır. Bu bağlamda kronizme ve motivasyona ait boyutların literatür ve uygulamalı alana ilişkin katkıları açıklanmaya çalışılmıştır.

Kronizm boyutlarından biri “işlem”dir. Her işletmede olduğu gibi otellerde de yöneticilerin işgörelere yönelik işten çıkartmak, ödüllendirmek, cezalandırmak, yetki ya da sorumluluk vermek gibi gerçekleştirdiği uygulamalar vardır. Kronizmin işlem

boyutuna göre bu uygulamalarda, tanıdıklara ayrıcalık tanınmaktadır. Buna karşın hayatlarının üçte birini çalışma yerinde geçiren işgörenlerin sergilemiş oldukları tavır ve davranış neticesinde doğru, adil ve eşit bir şekilde değerlendirilmemeleri motivasyonlarını olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Koçel, 2018). Bu doğrultuda işlem kronizminin otel yapısal özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek literatüre bilimsel bir katkı sağlarken uygulamalı alanda da yöneticiler için geliştirilecek önerilerin oluşturulabilmesinde önem taşımaktadır.

Kronizmin diğer bir boyutu “işe alma ve terfi”dir. Örgütlerde, işgören işe alınmasının, yürütülen işlerin mahiyetinin gözönünde bulundurularak adil bir şekilde yapılması diğer işgörenlerin motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Buna karşın birtakım nedenler bu durumun önüne geçmekte işgören seçme ve işe almada tanıdıklara ayrıcalık tanınmaktadır. Terfi ise işgörenin daha üst bir mevkiye işe alınması anlamına gelmektedir. Örgütlerde adil bir terfi sisteminin olması oldukça önemlidir. Çünkü terfi başarının ödüllendirilmesini sağlayan bir dışsal motivasyon aracıdır. Terfi eden işgören hem statü kazanmakta hem de daha yüksek ücret ile çalışmaktadır. Buna karşın birtakım nedenlerden dolayı terfi verilirken de tanıdıklara ayrıcalık tanınmaktadır. Bu da işgörenlerin motivasyonlarını olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Moses, 1986, s. 138; Eren, 2006). Bu etkinin otel yapısal özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek literatüre bilimsel bir katkı sağlarken uygulamalı alanda da yöneticiler için geliştirilecek önerilerin oluşturulabilmesinde önem taşımaktadır.

Kronizmin bir başka boyutu “ücret” tir. Ücret, işgörenlerin örgütteki emekleri karşılığında kazanmış oldukları ekonomik bir ödüldür. Ücretin miktarı işgören motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Taylor’a göre; işgörenlerin motive edilebilmesinde daha çok para vermek gerekmektedir (İncir, 2002, s. 73). Buna karşın işgörenlerin motive edilmesinde daha çok para vermek yeterli olmamaktadır. Bunun için adil bir ücret sistemi kurulmalı ve eşitlik ilkesinin gözetilmesi gerekmektedir (Lam ve diğ., 2002, s. 1). Birtakım nedenlerden dolayı işgören ücretlendirmelerinde tanıdıklara ayrıcalık tanınmaktadır. Bu da işgörenlerin motivasyonlarını olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Bu etkinin otel yapısal özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek literatüre bilimsel bir katkı sağlarken uygulamalı alanda da yöneticiler için geliştirilecek önerilerin oluşturulabilmesinde önem taşımaktadır.

Tezde, kronizmin işlem, (işe alma ve terfi) ve ücret boyutlarını kapsayan tüm ifadelerin ortalamasının alındığı genel kronizm algısının da otelin yapısal özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Çünkü bir otel işletmesinde kronizm boyutlarının bir ya da birkaçı görülebildiği gibi tamamı da görülebilmektedir. Bu doğrultuda tüm ifadelerin yer aldığı bir genel kronizm algısının otel yapısal özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek literatüre bilimsel bir katkı sağlarken uygulamalı alanda da yöneticilere kılavuz olma özelliği taşıyan kronizm-motivasyon matrisinin oluşturulabilmesinde önem taşımaktadır.

Motivasyonun boyutlarından biri “içsel motivasyon”dur. İçsel motivasyon daha önce de açıklandığı gibi bireylerin merak etme, başarma, yeterli olma ve kendini geliştirme gibi içsel ihtiyaçlarını tatmin etme neticesinde ortaya çıkan iş yapma arzusu olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin girişimci ve gelişimci özelliklerini ortaya çıkartabilmesinde içsel motivasyon oldukça önemlidir. Otellerin bu özelliklere sahip işgören ihtiyacının olması otel işletmelerinde içsel motivasyonun önemini arttırmaktadır. Bu doğrultuda içsel motivasyonun otel yapısal özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek literatüre bilimsel bir katkı sağlarken uygulamalı alanda da yöneticiler için geliştirilecek önerilerin oluşturulabilmesinde önem taşımaktadır.

Motivasyonun boyutlarından bir diğeri ise “dışsal motivasyon” dur. Dışsal motivasyon bireylerin iş yapma arzusunun dışsal etkenlerle oluşturması anlamına gelmektedir. Bu etkenler; ücret ve terfi gibi unsurlardır. İşgörenlerin içsel motivasyonunun oluşabilmesi dışsal motivasyonun sağlanabilmesiyle mümkün olmaktadır (Baltaş, 2012a, s. 46). Bu doğrultuda dışsal motivasyonun otel yapısal özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek literatüre bilimsel bir katkı sağlarken uygulamalı alanda da yöneticiler için geliştirilecek önerilerin oluşturulabilmesinde önem taşımaktadır.

Tezde, motivasyonun içsel ve dışsal motivasyon boyutlarını kapsayan tüm ifadelerin ortalamasının alındığı genel motivasyon algısının da otelin yapısal özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini öğrenmek literatüre bilimsel bir katkı sağlarken uygulamalı alanda da yöneticilere kılavuz olma özelliği taşıyan kronizm-motivasyon matrisinin oluşturulabilmesinde önem taşımaktadır.

Tezde ayrıca kronizm algısı boyutlarının işgören motivasyonuna etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Literatür bilgilerinin ışığında kronizm algısının ve bu algıya ait tüm

boyutların işgören motivasyonunu olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Çünkü kronizm eşitlik ve adalet düsturuna aykırı uygulamalar olarak tanımlanırken motivasyonun temel taşları eşitlik ve adalettir. Bununla birlikte kronizmin motivasyona olan etkisinin, otelin yapısal özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de ölçülmeye çalışılmıştır. Kronizmin daha yoğun hissedildiği otellerde bunun alışagelmış bir durum olması hasebiyle motivasyonu daha az etkilediği düşünülmektedir. Bu doğrultuda analizlerin yapılması literatürün genişlemesine neden olurken uygulamalı alana da birtakım katkılar sağlamaktadır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın zaman ve maliyet gibi birtakım sınırlılıkları vardır. Bu sınırlılıklar aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırma sonuçları, araştırma anketindeki ifadeler ve görüşme formundaki sorularla sınırlıdır.
- Araştırmadan elde edilen sonuçlar İstanbul ve Antalya'daki oteller ile sınırlıdır.
- Motivasyona etki eden birçok etken olmasına karşın bu çalışmada sadece kronizm algılarının etkileri ölçülmeye çalışılmıştır.
- Kronizm algılarının etkilediği birçok yönetsel unsur olmasına karşın bu çalışmada sadece motivasyona ilişkin etkiler ölçülmüştür.

3.5. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evreni, Türkiye'deki farklı yapısal özelliklere sahip otellerdeki (kıyı ve şehir, ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir, 3 - 4 ve 5 yıldızlı oteller) işgörenler ve yöneticilerden oluşmaktadır. Bu doğrultuda İstanbul ve Antalya şehirleri *çalışma evreni* olarak belirlenmiştir. Bunun en önemli nedeni İstanbul'un şehir, Antalya'nın ise kıyı otelciliğinde ön plana çıkmış olmasıdır. Ayrıca sözkonusu bu iki şehir bağımsız ve zincir oteller ile 3 - 4 ve 5 yıldızlı oteller bakımından oldukça zengin ve Türkiye'nin turizm lokomotifini üstlenmektedir.

Saha araştırması sürecinde İstanbul ve Antalya şehirlerindeki tüm otel işgörenlerine ve yöneticilerine zaman ve ekonomik nedenlerden dolayı ulaşılamaması durumu, örnekleme

yoluna gidilmesine neden olmuştur. Araştırmada, İstanbul ve Antalya'daki otellerde çalışan işgören ve yönetici sayıları tespit edilemeyeceğinden evrenin sınırlarını bilmek mümkün değildir. Bu nedenle yapılan bu çalışmada işgörenlerin belirlenmesi, anketlerin uygulanması ve çok miktarda verinin hızlı bir şekilde temini için *kolayda örnekleme yöntemine* başvurulmuştur. Kolayda örnekleme yönteminde belirli bir mekan ya da zaman mefhumu gözetilmemekte araştırma için verilerin toplanmaya çalışıldığı yer ve zamanda var olan herkese ulaşılmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle herhangi bir olasılık hesaplaması yapılmamaktadır. *Kolayda örnekleme yöntemi* ile geçerli 993 ankete ulaşılmıştır.

Otel yöneticileri ile yarı yapılandırılmış mülakat formları aracılığıyla derinlemesine görüşmeler planlanmış, bu bağlamda 14 adedi İstanbul ve 12 adedi Antalya olmak üzere toplamda 26 adet otel yöneticisi ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

3.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Karma veri toplama yöntemi kullanılan bu çalışmada veriler anket tekniği ve görüşme formu kullanılarak temin edilmiştir. Anket sorularına geçerli ve güvenilir yanıtlar bulabilmek amacıyla düzenlenen online anket formu, İstanbul ve Antalya'daki işgörelere gönderilmiş ve formun doldurulması istenmiştir.

Yöneticiler için kullanılacak olan görüşme formu için ise önceden randevu alınmış ve görüşme yüzyüze yapılmıştır. Görüşmede ilk önce yöneticilere tezin amacı hakkında bilgiler verilmiş, kronizm ve motivasyon kavramlarının ne olduğu detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Sonrasında görüşme formunda yer alan sorular yöneticilere okunmuş yöneticilerin yanıtları forma not edilmiştir.

3.6.1. Anket formunun niteliği

Bir anketin güvenilirliğini kazanmasında anketteki ifade sayısının en az on katı kadarının uygulanması gerektiği birçok otorite tarafından kabul edilmiştir (Kerlinger, 1978; Hair ve diğ., 2010; Kline, 2011). Araştırma anketinde iki ölçek yer almaktadır. Ölçeklerden biri işgörenlerin kronizm algılarını ölçmek için 21 adet; bir diğeri ise motivasyonlarını ölçmek için 15 adet ifadeden oluşmaktadır. Anketlerde yer alan 21 ve 15 adet ifadenin on

katı olan 210 ve 150 sayılarının yeterli olduğu düşünülse de güvenilirliği arttırmak için 384 adet anketin üzerinde anket elde edilmesi gerekmektedir (Kozak, 2018). Bu doğrultuda araştırmanın amaçlarına ulaşabilmek ve güvenilirliğini arttırmak amacıyla kolayda örneklem yöntemiyle 1000 adet anketin yeterli olduğu düşünülmektedir. Kusurlu olduğu tespit edilen yedi anket değerlendirme dışı bırakıldığından, analizler 993 anket ile tamamlanmıştır.

Araştırmada üç bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde işgörenlerin kronizm algılamalarını, ikinci bölümünde ise motivasyon düzeylerini öğrenmeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Bu ifadeler örnekleme 5’li likert ölçeğine göre “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “orta düzeyde katılıyorum”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yönlendirilmiştir.

Anketin ilk bölümünde Ford ve McLaughin (1985) ile Abdalla ve diğ. (1998) tarafından geliştirilen ölçek kronizme uyarlanmıştır. Ölçek işlem kronizmi, terfide kronizm ve işe almada kronizm olmak üzere üç boyut altında toplanmıştır. Kronizm ölçeğine bu üç boyuta ilâve olarak, ücret kronizmi boyutu da eklenmiştir. Bu boyut ile ilgili önermeler, İyiişleröğlü’nun (2006) çalışmalarından uyarlanmıştır. Buna karşın 21 ifadeden oluşan ölçek işe alma ve terfinin tek boyut altında toplanması sonucu dört değil üç boyuttan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan motivasyon ölçeğini oluştururken Mottaz (1985), Lindner (1998) ile Hancer ve George (2003) tarafından geliştirilen ve Türkiye’de de Abay (2004), Bakan ve Büyükbeşe (2004), Olguntürk (2005), Ölçer (2005), Dündar ve diğ. (2007), Kaplan (2007), Alkış (2008), Ertan (2008), Toker (2008), Güzel (2010), Kaş (2012), Yusein (2013), Yılmaz (2014), Özçiçek (2015), Barles (2016), Kaya Tatroğlü (2017) ve Baran (2018) tarafından kullanılan içsel ve dışsal motivasyon ifadelerinden oluşan ölçekten yararlanılmıştır.

Literatürden de destek alarak geliştirilen bu ölçekte, araştırmanın amacına ulaşabilmek için daha geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edebilmek amacıyla ifadeler kronizmi belirleyen adalet ve eşitlik kavramlarıyla harmanlanmaya çalışılmıştır. Ölçek, 15 ifadeden oluşmakta ve içsel ile dışsal olmak üzere iki boyut altında toplanmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde işgören demografik ve kişisel bilgileri ile otelin yapısal bilgilerini öğrenmeye yönelik 13 adet soruya yer verilmiştir. Bu sorulara karar verilmesi

aşamasında yapılan literatür taraması önem taşımıştır. Anket uygulaması ile elde edilen araştırma verileri 10.07.2019-20.11.2019 tarihleri arasında çalışma evreninden toplanmıştır.

3.6.2. Mülakat formunun niteliği

Araştırmada daha geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşabilmek için yönetici görüş ve değerlendirmeleri de alınmıştır. Veriler, yöneticilerden görüşme tekniği ile toplanmıştır. Görüşme tekniği, önceden hazırlanan soruların örnekleme sorulması ve ondan cevap alınması şeklinde bir söyleşi olarak tanımlanmaktadır (Kuş, 2003). Bu teknik araştırılan konuda derinlemesine soru sorulması, cevabın açıklayıcı bir niteliğe kavuşmaması durumunda istenilen niteliğe ulaşana kadar tekrar sorulmasına imkan vermesi bakımından oldukça önemlidir (Çepni, 2009).

Bu araştırmada yönetici görüşlerine yönelik verilere ulaşmak için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu formun tercih edilmesinin en önemli nedeni birden fazla örneklemin görüş ve düşünceleri arasındaki farklılığı asgari düzeyde tutmaktır (Patton, 1990, s. 285). Ayrıca yarı yapılandırılmış görüşme formuyla verilere derinlemesine ulaşılması sağlanmakta, anketlerde rastlanan boş bırakma ya da kullanılmayacak verilerin oluşmasının önüne geçilmektedir (Gall, Borg ve Gall, 1996, s. 330). Bu doğrultuda en az 20 adet görüşme formuna ulaşılmaya çalışılmıştır. Görüşmeler neticesinde 14 adedi İstanbul'daki 12 adedi ise Antalya'daki otel yöneticilerine ait olmak üzere toplamda 26 adet görüşme formu elde edilmiştir. Görüşmeler 15.01.2020-15.03.2020 tarihleri arasında yapılmıştır.

Araştırmada veri toplamak için hazırlanan görüşme formunun ilk bölümünde otelin yapısal bilgilerini ortaya koymaya yönelik üç soru yer almaktadır. İkinci bölümünde ise kronizm-motivasyon ilişkisi ve bu ilişki sonucunda ortaya çıkacak muhtemel olumsuzlukların önüne geçmek ve çözüm potansiyellerinin neler olacağını belirlemek üzere beş soruya yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise yöneticilerin kişisel bilgilerini öğrenmeye yönelik dört soru mevcuttur. Görüşme formu, işgören anketlerinden elde edilen bulgular yardımıyla oluşturulmuştur.

3.7. Verilerin Analizi

Bu bölümde sahadan elde edilen nicel ve nitel veriler ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur.

3.7.1. Nicel verilerin analizi

Bu araştırmada anket tekniği ile elde edilen nicel veriler SPSS istatistik paket programıyla analiz edilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle örneklemin demografik özelliklerine ve iş bilgilerine, sonrasında otelin yapısal özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış ve tablolastırılmıştır.

Sonrasında; yüzde, frekans ve ortalama testlerinden istifade ederek otellerdeki işgörenlerin kronizm ve motivasyon algılama düzeylerine yer verilmiştir. 5 likertli ölçekte yer alan “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “orta düzeyde katılıyorum”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” aralıklarında verilen yanıtların frekansları tespit edilmiş, yüzdeleri hesaplanmış ve ortalamaları bulunmuştur. Sonrasında genel bir kaniya varmak amacıyla ortalamaların ortalaması alınmıştır. Yapılan bu ortalamanın değerlendirilmesinde ise 1,00–1,79: çok düşük 1,80–2,59: düşük 2,60–3,39: orta 3,40–4,19: yüksek 4,20–5,00: çok yüksek (Özdamar, 2003: 32) aralıkları referans alınmıştır.

Araştırmanın yapısal geçerliliğini tespit etmek için ise faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi birbiriyle ilişkili ifadelerin kavramsal ve anlamlı bir şekilde temel değişkenler altında toplanmasıdır. Bu analizde amaç olabildiğince az sayıda değişken elde edilmesini sağlamaktır. Elde edilen her temel değişken, boyut (faktör) olarak adlandırılmaktadır (Raykov ve Marcoulides, 2006, s. 117; Altunışık, ve diğ, 2007, s. 212).

Verilerin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri yapılmaktadır. KMO testi faktör analizinin geçerliliğinde 0,5 değeri ile kabul görmekte; ancak geçerliliğin artması için bu değer 1'e yaklaşması beklenmektedir. Bu duruma koşut yapılan bir sınıflandırmaya göre KMO değeri 0,5-0,7 arası orta düzeyde 0,7-0,8 arası iyi düzeyde 0,8-0,9 arası çok iyi düzeyde 0,9'un üstü ise mükemmel düzeyde geçerliliği temsil etmektedir (Field, 2005; Kaiser 1974). Bartlett x2 testi sonucunda ise “p” değerinin 0,05'in altında olması gerekmektedir (Zwick ve Velicer, 1986; Henson ve Roberts, 2006).

Araştırmada ölçeklerin yapısal geçerliliğinin yanısıra içsel tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik testi yapılmıştır. Bu ölçüm için en çok tercih edilen yöntem Cronbach Alfa istatistiğidir. Bu test, ölçekte yer alan ifadelerin homojen bir yapıyı açıklamak için uygun olup olmadığını tespit etmektedir. Ölçeğin uygun olabilmesi için kabul edilen en küçük değer ise 0,70'tir (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 265; Smith ve Albaum, 2005, s. 366; Kline, 2011, s. 69).

Araştırmada ölçek boyutları ile otelin yapısal özellikleri arasındaki ilişkilerin tespit edilebilmesi için karşılaştırmalı testler yapılmıştır. Bu doğrultuda parametrik testlerden t-testi ve tek yönlü varyans analizlerine (ANOVA) başvurulmuştur. Elde edilen bulgularla t-testi ve ANOVA yapılabilmesi için verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Veri setinin normal dağılıp dağılmadığı farklı şekillerde ölçülebilmektedir. Örneklemin 30'un üstünde olduğu durumlarda Kolmogorov-Smirnov testinin anlamlılığı göz önünde bulundurulmaktadır. Normal dağılımın sağlanabilmesi için bu testin güven aralığında anlamlı çıkmaması; bir diğer ifade ile p değerinin 0,05'in üstünde olması gerekmektedir.

Normal dağılımın tespit edilebilmesinde tercih edilen bir diğer yöntem ise basıklık ve çarpıklık değerlerine bağlı olarak hesaplanan z değerinin kontrol edilmesidir. Çarpıklık, aritmetik ortalama, mod ve medyanın birbirine eşit olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Çarpıklığın artması durumunda mod ve aritmetik ortalama birbirinden uzaklaşmaktadır. Ortalamanın medyandan büyük olması durumunda sağa (pozitif); küçük olması durumunda ise sola (negatif) bir çarpıklık ortaya çıkmaktadır. Basıklık ise normal dağılım eğrisinin dik veya basık olduğunu göstermektedir. Tam bir çan eğrisinin basıklık katsayısı sıfırdır. Basıklık katsayısı pozitif ise eğri normale göre daha dik, negatif ise normale göre daha basıktır. Dağılımın %1 anlamlılık düzeyi için normallik varsayımında z değerinin +2,58 ile -2,58; %5 anlamlılık düzeyi normallik varsayımında ise +1,96 ile -1,96 arasında olması gerekmektedir. (Eroğlu, 2017, s. 212; Karaatlı, 2017, ss. 6-7).

Araştırmada verilerin Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre kronizm ve motivasyon değişkenleri normal dağılım göstermemektedir ($p < 0,05$). Çarpıklık ve basıklık kat sayılarına göre ise kronizm değişkeni (pozitif) sağa çarpık ve (negatif) basıktır. Motivasyon ise (negatif) sola çarpık ve (negatif) basıktır. Elde edilen bu bulgular ışığında kronizm ve motivasyonun %5 anlamlılık düzeyinde çarpıklık-basıklık kat sayılarının beklenen çerçevede olmadığı anlaşılmaktadır. Bir diğer ifadeyle dağılımın

basıklık ve çarpıklık sorunlarının olduğu ve veri setinin normal dağılım göstermediği görülmektedir. Buna karşın merkezi limit teoremine göre örneklem hacminin 30'dan büyük olduğu durumlarda değişkenlerin normal dağıldığı varsayılmakta ve örneklem hacmi arttıkça değişkenlerin dağılımı normal bir dağılım göstermektedir (Lind ve diğ., 2019, s. 225). Bununla birlikte Hair ve diğ. (2010) göre örneklem sayısının 200'den büyük olması durumunda veri setinin normallik varsayımını karşılamaması sorunu göz ardı edilebilmektedir. Bu nedenle bu tezde parametrik testlerin yapılması uygun görülmüştür.

Otel işgörenlerinin kronizm ve motivasyon algılama boyutlarının otellerin yapısal özelliklerine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. İki bağımsız grup arasında farklılıkların olup olmadığı t-testi ile tespit edilirken; ANOVA, ikiden fazla bağımsız grubun karşılaştırılması için kullanılan test tekniğidir (Coşkun ve diğ., 2017, s. 206).

Gruplar arasında farklılıkların olması aritmetik ortalamaları arasındaki anlamlılık düzeyinin 0,05'in altında olmasına bağlıdır (Kozak, 2018, s. 138). ANOVA'da ise öncelikle verilerin homojenliğine bakılmakta ve uygun bir test seçilmektedir. Anlamlılık düzeyi 0,05'in altındaysa verilerin homojen bir yapıya sahip olmadığı, üzerindeyse verilerin homojen dağıldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu araştırmada ANOVA yapılan grupların homojen bir yapıya sahip olmamasından dolayı gruplar arasındaki anlamlılık derecesini tespit etmek amacıyla Games Howel testi tercih edilmiştir.

Araştırmada işgören kronizm ölçeği boyutlarının motivasyona etkisini belirlemek amacıyla çok değişkenli regresyondan yararlanılmıştır. Regresyon analizi bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin matematiksel bir model olarak gösterilmesidir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 253). Değişkenler arasındaki ilişki göz önünde bulundurulduğunda diğeri üzerinde etkisi olan değişken, bağımsız değişken olarak tanımlanmaktadır. Bağımsız değişkenden etkilenen değişken ise bağımlı değişkendir.

Herhangi bir bağımlı değişkenin tek bir bağımsız değişkenle etkileşiminin ölçülmesi durumunda tek değişkenli regresyon modeli; birden fazla bağımsız değişkenle ölçülmesi durumunda ise çok değişkenli regresyon modelinin tercih edilmesi gerekmektedir (Gürsakal, 2002, ss. 334-335; Coşkun ve diğ., 2017, ss. 241-248; Eroğlu, 2017).

Çok değişkenli regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi eş zamanlı açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu araştırmada çok değişkenli regresyon analizinin *enter* metodu tercih edilmiştir. Çünkü enter metodu, modeli oluşturan her değişkenin modele katkısının değerlendirilmesini sağlamaktadır (Küçüksille, 2017a, s. 260). Bu araştırmada da kronizm boyutlarının her birinin motivasyon üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Çok değişkenli regresyon analizinin denklemi; $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$ şeklinde formüle edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, ss. 232-233). Denkleminde yer alan “Y” bağımlı değişkeni, “ α katsayısı” regresyon doğrusunun dikey eksenini kestiği noktayı ya da bağımsız değişkenlerin “0” değeri alması durumunda bağımlı değişkenin aldığı değeri, “ β katsayıları” diğer bağımsız değişkenlerin etkisinin sabit tutulması ve asıl bağımsız değişken üzerindeki etkiyi, “X” ler ise modelde yer alan bağımsız değişkeni açıklamaktadır.

Çok değişkenli regresyon analizinde bulgular yorumlanırken modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı “F” istatistiği ile incelenmektedir. Bu istatistiğin anlamlılık düzeyini gösteren (sig.) değeri (0,05) in altındaysa “F” değerinin anlamlı olduğu ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Küçüksille, 2017b, s. 203).

Çok değişkenli regresyon analizinde, modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişkenliğin yüzde kaçını açıkladığını R^2 göstermektedir. Buna karşın modele eklenen her bir bağımsız değişken, bu değerin büyümesine neden olmaktadır. Bu nedenle modele ait yorumlama (düzeltilmiş R^2) değeri ile yapılmaktadır. Bağımsız değişkenlerin yorumlamasında ise standardize edilmiş regresyon kat sayısı olan Beta değeri ve bu değere ilişkin “t” değeri ve anlamlılık düzeyleri ele alınarak yapılan karşılaştırmalar daha sağlıklı sonuçlar içermektedir (Altunışık ve diğ., 2007).

Regresyon analizi yaparken değişkenler arasında çoklu bağıntı (multicollinearty) sorunu olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü çoklu bağıntı, değişkenler arasında güçlü korelasyon olması hasebiyle birden fazla değişkenin tek değişken gibi algılanmasına neden olmaktadır. Böylece varyans yüzdelерinin artması sonucu açıklayıcılık düşmektedir (Eroğlu, 2017, ss. 222-223). Çoklu bağıntı sorunu farklı

şekillerde tespit edilebilmektedir. Bu çalışmada Variance Inflation Factors (VIF) değerleri ile açıklanmaya çalışılmıştır.

VIF, bağımsız bir değişkenin başka bir bağımsız değişkenle olan ilişkisinin belirlenmesi için hesaplanan, bağımsız değişkenlere ilişkin korelasyon matrisinin tersinin köşegen öğeleridir. VIF'ın 10'a eşit veya 10'dan büyük olması durumunda çoklu doğrusal bağıntı problemi vardır (Alpar, 2000; Albayrak, 2005a; Saldkind, 2007).

Regresyon analizinde otokorelasyon sorunu da olasıdır. Otokorelasyon ilişki kurulmaya çalışılan veri setlerine ait değerler arasındaki korelasyon olarak tanımlanmaktadır. Otokorelasyonun yüksek çıkması durumunda; modelin yanlış kurulmuş olabileceği, ilişkinin anlamlı olmadığı ya da ana değişkenin modele dahil edilmediği sonucuna ulaşılmaktadır. Modelde otokorelasyonun olup olmadığını tespit etmek amacıyla Durbin-Watson (DW) test değerine bakılmaktadır. Bu değer 2'ye yakın olması durumunda modelde otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır (Eroğlu, 2017, ss. 222-228).

Araştırmada işgören kronizm ölçeği boyutlarının motivasyona etkisinin otel yapısal özelliklerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için kukla değişken (dummy variable) kullanılmıştır. Kukla değişken, modelde yer almayan buna karşın etkili olduğu düşünülen değişkenlerin tespit edilmesi durumunda araştırma sonuçlarına etki edip etmeyeceğini sınamak üzerine tercih edilen bir yöntemdir (Kiracı, 2011).

Bu yöntemle yapılan analiz sonucunda öncelikle ANOVA testi sonuçlarına bakılmaktadır. Şayet anlamlılık değeri (0,05) in altındaysa kukla değişken analizi sonuçları kullanılabilir. Sonrasında asıl değişken ile kukla değişkenin (düzeltilmiş R^2) değerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmaktadır. Bunu yapabilmek için (sig. F değişim) değerine bakılmaktadır (Kiracı, 2011).

3.7.2. Nitel verilerin analizi

Bu araştırmada görüşme formu ile elde edilen nitel verilerin yorumlanmasında içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, elde edilen veriler içerisinden belirlenen anahtar sözcük ve söz öbekleriyle objektif sonuçların sistematik bir şekilde elde edilmesinin sağlayan bir araştırma tekniğidir (Stone ve diğ., 1966, s. 213). Bu teknik yardımıyla

mektup, gazete, günlük, dergi makaleleri gibi kaynaklar taranarak veriler niceliksel olarak incelenebilmekte ve bu verilerin sayımı yapılabilmektedir (Tavşancıl ve Aslan, 2001; Yüksel ve Yüksel, 2004).



BÖLÜM 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın bulgularına tablolar ve grafiksel şekillerle yer verilmiş, bulgular yorumlanarak tartışılmıştır.

4.1. Nicel Bulguların Tartışılması

Bu bölümde öncelikle örneklemin demografik özelliklerine, iş bilgilerine, çalıştıkları otellerin yapısal özelliklerine ve kronizm ile motivasyon algılama düzeylerine yönelik bulgular üzerinde durulmuştur. Sonrasında araştırmanın kronizm ve motivasyon algısı faktör dağılımları ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiş yapısal özelliklerine göre otellerin kronizm ve motivasyon ölçekleriyle karşılaştırmasına ilişkin bulgular paylaşılmıştır. En sonunda da örneklemin kronizm algılamalarının motivasyona etkisi ve bu etkinin otellerin yapısal özelliklerine göre karşılaştırılmasına yönelik bulgular yer almaktadır.

4.1.1. Örneklemin demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Tablo 4.1’de örneklemin demografik özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır. Buna göre;

Örneklemin büyük bir çoğunluğu %70,5 oranla erkeklerden oluşmaktadır. Örneklemin %29,5’i ise kadındır. Erkek işgören oranının daha yüksek olması otel işletmelerinde erkek istihdamının daha çok gerçekleştiğini kanıtlar niteliktedir. Literatürde bu bulguya benzerlik gösteren birçok araştırmaya rastlanmaktadır. Bu araştırmalara göre otel işletmelerindeki işgörenlerin; Karataş (2013) %65’inin, Erdem ve diğ. (2013a) %63’ünün, Erdem ve diğ. (2013b) %74,3’ünün, Araslı ve diğ. (2016) %61,9’unun ve Tunçbilek ve Akkuş (2017) %67,2’sinin erkeklerden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Bunun en önemli nedeni; otellerin dinamik yapısına ve çalışma şartlarına bağlı olarak yöneticilerin erkek istihdamına öncelik vermesidir. Buna karşın bu bulguya farklılık

gösteren araştırmalar da mevcuttur. Bu araştırmalara göre otel işletmelerindeki işgörenlerin; şenol (2010) %64,9'unun, Saraç ve diğ. (2018) %51,2'sinin kadınlardan oluştuğunu ifade etmişlerdir.

Örneklemin yaşlarıyla alakalı dağılıma göre, en büyük yüzdilik dilim %39,3 oran ile 18-25 yaş grubundan oluşurken en küçük yüzdilik dilim %0,8 ile 56 yaş ve üstü yaş grubundan oluşmaktadır. Diğerleri ise sırasıyla %36 oranla 26-35 yaş grubu, %18,2 oranla 36-45 yaş grubu ve %5,7 oranla 46-55 yaş grubudur. Bu bulgulardan yola çıkarak işgörenlerin takribi %75 gibi büyük bir oranının 18-35 yaş aralığında olduğu buna karşın 56 yaş ve üstü grubun, işgörenlerin %1'inden bile daha düşük bir orana sahip olduğu görölmektedir. Bir başka ifadeyle otel işletmelerinde genç nüfus yoğun iken yaşlı nüfus azınlıktır. Literatürde bu bulguya benzerlik gösteren birçok araştırmaya rastlanmaktadır. Bu araştırmalara göre otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin; şenol (2010) %82,7'sinin 18-37 yaş, Araslı ve diğ. (2016) %78,3'ünün 18-34 yaş, Tunçbilek ve Akkuş (2017) %75,4'ünün 18-35 yaş ve Saraç ve diğ. (2018) %78,5'inin 18-30 yaş arası gruptan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte otel işletmelerindeki işgörenlerin; şenol (2010) %1,3'ünün 53 yaş ve üzeri, Karataş (2013) %1,5'inin 51 yaş ve üstü ve Araslı ve diğ. (2016) % 0,3'ünün 55 yaş ve üzeri gruptan oluştuğunu ifade etmişlerdir.

Örneklemin %64,1'i bekar, %35,9'u evlidir. Bu bulguya göre otel işletmelerinde bekar işgören istihdamı daha yüksektir. Literatürde bu düşünceyi destekleyen araştırmalar yer almaktadır. Bu araştırmalara göre otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin; şenol (2010) %55,2'sinin, Saraç ve diğ. (2018) %73,8'nin ve Kınır ve diğ. (2020) %60,8'inin bekar olduğunu ifade etmişlerdir. Bekar örneklemin daha fazla olması, işgörenlerin düzenli bir hayatının olamaması hasebiyle evlenmediklerini ya da evlendikten sonra çalışmak için rotalarını değiştirdiklerini ve farklı sektörlere yöneldiklerini göstermektedir.

Örneklemin eğitim durumları incelendiğinde; ilk sırada %64,5 gibi yüksek bir oranla üniversite mezunları yer alırken ikinci sırayı %24, 8 oranla lise mezunları, üçüncü sırayı %10,2 oranla ilk ve ortaöğretim mezunları almaktadır. Araştırmadan elde edilen bu bulguya göre otel işletmeleri işgörenlerinin büyük bir çoğunluğu üniversite mezunudur. Bir diğer bakış ağısıyla işgörenlerin yaklaşık %90'ı lise ve üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Bu durumda otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin eğitim seviyesi oldukça yüksektir. Literatürde bu bulguya benzerlik gösteren birçok araştırmaya

rastlanmaktadır. Bu araştırmalara göre otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin; Şenol (2010) %16'sının, Karataş (2013) %39,5'inin, Erdem ve diğ. (2013b) %39,9'unun, Araslı ve diğ. (2016) %59,5'inin, Saraç ve diğ. (2018) %61,9'unun niversite mezun olduğunu ifade etmiştir. Araştırmacıların konuya ilişkin sonuçlarına bakıldığında niversite mezunu işgörenlerin her yıl doğrusal bir artış gösterdiği anlaşılmaktadır. Bunun en önemli nedeninin, Türkiye'deki eğitim seviyesinin her geçen gün artış göstermesi olduğu söylenebilmektedir.

Örneklemenin turizm eğitimi alma durumları incelendiğinde, %58,9'unun turizm eğitimi aldığı ve bu oranın %72,82'sinin niversite eğitimi olduğu bulgulanmıştır. Turizm eğitimi alan diğer örneklemenin %15,73'ünün lise eğitimi ve % 11,45'inin ise turizm sertifikasına sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu bulgulara göre otel işletmeleri işgörenlerinin turizm eğitimi alma oranları ortalamanın üzerindedir. Şenol'un (2010) alışması ise turizm eğitimi almış %66,6'lık işgören oranı ile bu araştırmaya benzerlik göstermektedir. Bunun en önemli nedeninin Türkiye'de turizm faaliyetlerinin her geçen gün önem kazanması ve istihdam olanaklarının turizme doğru kanalize edilmeye başlamasıyla alakalı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 4.1 : Örneklemenin demografik özellikleri.

		n	%	Toplamlı Yüzde
Cinsiyet	Kadın	293	29,5	29,5
	Erkek	700	70,5	100
	Toplam	993	100	
Yaş	18-25	390	39,3	39,3
	26-35	357	36	75,2
	36-45	181	18,2	93,5
	46-55	57	5,7	99,2
	56 ve st	8	0,8	100
	Toplam	993	100	
Medeni Durum	Evli	356	35,9	35,9
	Bekar	637	64,1	100
	Toplam	993	100	
Eğitim Durumu	İlk ğretim	43	4,3	4,3
	Orta ğretim	59	5,9	10,2
	Lise	246	24,8	35
	niversite	640	64,5	99,5
	Eksik Veri	5	0,5	100
	Toplam	993	100	
Turizm Eğitimi Alma Durumu	Evet	585	58,9	58,9
	Hayır	406	40,9	99,8
	Eksik Veri	2	0,2	100
	Toplam	993	100	
Ne Tür Bir Turizm Eğitimi	Turizm Sertifikası	67	11,45	11,45
	Turizm Lisesi	92	15,73	27,18
	Turizm niversite Eğitimi	426	72,82	100
	Toplam	585	100	

4.1.2. Örneklemin iş bilgilerine ilişkin bulgular

Tablo 4.2’de örneklemin iş bilgilerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır. Buna göre;

Örneklemin çalıştığı departmanla alakalı yapılan incelemeye göre örneklemin %35’lik bir kısmı ön büro departmanında görev alırken %21,3’ü yiyecek içecek hizmetleri departmanında, %9,5’i kat hizmetleri, %9,1’i mutfak ve %24,8’lik bir oranı ise bu departmanlar haricinde görev yapan satış pazarlama, muhasebe, güvenlik ve satın alma gibi departmanlarda çalışmaktadır. Bu bulgulara göre otelde araştırmaya destek veren örneklemin %75,2’si gibi büyük bir çoğunluğu operasyon departmanı olarak da adlandırılan ön büro, yiyecek içecek servisi ve kat hizmetleri departmanı işgörenlerinden oluşmaktadır. Otel işletmelerinin iş yükü ve işgören sayıları göz önünde bulundurulduğunda anlamlı bir dağılım gerçekleştiği düşünülmektedir. Literatürde bu düşünceyi destekleyen bir araştırmaya göre; Şenol’un (2010) otel işletmeleri üzerine yapmış olduğu çalışmanın örneklemini oluşturan işgörenlerin %75,7’sinin, otellerin operasyon departmanında görev yapmakta olduğu tespit edilmiştir.

Örneklemin %19,7’si resepsiyonist, %11,7’si garson, %8,4’ü kat görevlisi, %7,5’i stajyer, %7’si komi, %5’i ön büro şefi ve bellboy, %3,5’i kaptan, %3,3’ü headwaiter, %1,9’u kat şefi, %1,1’i guest relation, %1’i kaptan, %0,9’u su şefi ve %23,5’i diğer pozisyonlarda çalışmaktadır. Bu bulgulara göre araştırmaya en fazla katkı sağlayan işgören pozisyonunda resepsiyonistlerin olduğu görülmektedir. Bu durumu destekleyen benzer bir çalışmaya göre; Kingır ve diğ. (2020) çalışmasında örneklemin büyük bir çoğunluğunun %33,8 oranla resepsiyonistlerden oluştuğunu ifade etmiştir. Bunun en önemli nedeni, resepsiyonistlerin en rahat erişilebilen işgörenler olmasıdır. Zira anket çalışmaları için otellere başvurulduğunda araştırmacıların önüne ilk çıkan ya da bellboylar tarafından yönlendirilen işgörenler resepsiyonistlerdir.

Örneklemin %28,3’ünün sektörde çalışma süresinin 2-4 yıl, %26,8’inin 0-1 yıl, %18,5’inin 5-7 yıl, %16,8’inin 10 yıldan fazla ve %9,6’sının ise 8-10 yıl aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre otel işletmeleri işgörenlerinin çoğunluğu sektörde 2-4 yıl aralığında çalışmaktadır. Literatürde bu bulgudan farklılık gösteren bazı araştırmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmalara göre; Şenol (2010) sektördeki işgörenlerin %49’unun, Araslı ve diğ. ise (2016) %43,5’inin çalışma süresinin 0-1 yıl aralığında

değiştiğini ifade etmektedir. Bu durum turizm sektöründe çalışma süresinin her geçen gün uzadığını göstermektedir. Bunun nedenin turizmdeki eğitimli yönetici ve işgören sayısının artması, turizm sektörünün daha profesyonel bir şekilde yönetilmesi ve işgörenlerin çalışma motivasyonlarının artırılması ile alakalı olduğu söylenebilmektedir. Örneklemin %52,7'sinin şu an faaliyet gösterdiği otelde çalışma süresi 0-1 yıl, %29,1'inin 2-4 yıl, %11,2'sinin 5-7 yıl, %4,5'inin 10 yıldan fazla ve %2,5'inin ise 8-10 yıl aralığındadır. Bu bulgulara göre otel işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olduğu söylenebilmektedir. Şenol'un (2010) çalışmasında %29,8 oranla işgörenlerin çoğunluğunun 1-3 yıl arası çalıştığı bulgulanmıştır. Bu durum otel işletmelerinin niceliksel olarak artış göstermesi sonucu, işgörenlerin olanaklarının daha iyi olduğu otelleri tercih etmesinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Tablo 4.2 : Örneklemin iş bilgileri.

	n	%	Toplamlı Yüzde	
Çalışılan Departman	Ön Büro	348	35	35
	Kat Hizmetleri	94	9,5	44,5
	Yiyecek İçecek Hizmetleri	212	21,3	65,8
	Mutfak	90	9,1	74,9
	Diğer	246	24,8	99,7
	Eksik Veri	3	0,3	100
	Toplam	993	100	
Çalışılan Pozisyon	Stajyer	74	7,5	7,5
	Bellboy	50	5	12,5
	Belkaptan	10	1	13,5
	Guest Relation	11	1,1	14,6
	Resepsiyonist	196	19,7	34,3
	Ön Büro Şefi	50	5	39,3
	Komi	70	7	46,3
	Garson	116	11,7	58
	Kaptan	35	3,5	61,5
	Headwaiter	33	3,3	64,8
	Kat Görevlisi	83	8,4	73,2
	Kat Şefi	19	1,9	75,1
	Su Şefi	9	0,9	75,1
	Diğer	232	23,5	99,5
	Eksik Veri	5	0,5	100
Toplam	993	100		
Sektörde Çalışma Süreniz	0-1	266	26,8	26,8
	2-4	281	28,3	55,1
	5-7	184	18,5	73,6
	8-10	95	9,6	83,2
	10 yıldan fazla	167	16,8	100
	Toplam	993	100	
Şu an Faaliyet Gösterdiği Otelde Çalışma Süreniz	0-1	523	52,7	52,7
	2-4	289	29,1	81,8
	5-7	111	11,2	93
	8-10	25	2,5	95,5
	10 yıldan fazla	45	4,5	100
Toplam	993	100		

4.1.3. Örneklemin çalıştıkları otellerin yapısal bilgileri

Tablo 4.3'te örneklemin çalıştıkları otellerin yapısal bilgilerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır. Buna göre;

Otellerin %50,9'u Antalya'da yer alırken % 49,1'i İstanbul'dadır. Bu bulguya göre dağılım iki şehir arasında yaklaşık olarak eşit düzeydedir. Otellerin %66,4' ü şehir oteli %33,6'sı ise kıyı otelidir. Bu bulguya göre çalışmanın örneklemini ağırlıklı olarak şehir otelleri işgörenlerinden oluşmaktadır. Bunun en önemli nedeni ise geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşabilmek amacıyla İstanbul'da sınırlı sayıda yer alan ve gerekli niteliklere sahip olmayan kıyı otellerinin örnekleme dışında bırakılması, Antalya'da yer alan şehir otellerinin ise örnekleme dahil edilmiş olmasıdır.

4-5 yıldızlı otellerin oranı %77,2, 3 yıldızlı otellerin oranı ise %22,8'dir. Bu bulguya göre çalışmanın örneklemini ağırlıklı olarak 4-5 yıldızlı otel işgörenlerinden oluşmaktadır. Bunun en önemli nedeni ise 4-5 yıldızlı oteller değişkeninin en iyi şekilde temsil edilebilmesi için çalışmada 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerden olabildiğince eşit düzeyde veri elde edilmeye çalışılmasıdır.

Otellerin %48,9'u ulusal bağımsızdır. Uluslararası zincir otellerin oranı %28,7, ulusal zincir otellerin oranı ise %22,4'tür. Bu bulguya göre ise örnekleme oluşturan işgörenlerin büyük bir çoğunluğu ulusal bağımsız otellerde çalışmaktadır.

Tablo 4.3 : Otellerin yapısal özellikleri.

		n	%	Toplamlı Yüzde
Otelin İli	Antalya	505	50,9	50,9
	İstanbul	488	49,1	100
	Toplam	993	100	
Otelin Yerleşim Yeri Türü	Kıyı Otel	334	33,6	33,6
	Şehir Otel	659	66,4	100
	Toplam	993	100	
Otelin Yıldız Sayısı Türü	3 Yıldızlı	226	22,8	22,8
	4-5 Yıldızlı	767	77,2	100
	Toplam	993	100	
Otelin Sahiplik Türü	Ulusal Bağımsız	486	48,9	48,9
	Ulusal Zincir	222	22,4	71,3
	Uluslararası Zincir	285	28,7	100
	Toplam	993	100	

4.1.4. Örneklemin kronizm algısı düzeyleri

Örneklemin kronizm algı düzeyini ölçmek amacıyla her bir ifadenin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmaları alınmıştır. Bunun yanı sıra kronizm algısı düzeyi ortalamalarının da ortalaması alınarak işgörenlerin genel kronizm algılarının hangi düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular EK-C’de paylaşılmaktadır.

EK-C’de yer alan işgörenlerin kronizm algı düzeyleri tablosuna göre; 3,2548 ortalama ile “Bu otele eleman alımında yönetimde yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.” en yüksek algılanan kronizm ifadesidir. Sonrasında ise 2,9768 ortalama ile “Bu otele eleman alımında işletmede tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.” ve 2,9718 ortalama ile “Bu otelde eleman alımında yönetimin tanıdıkları önceliklidir.” ifadeleri yer almaktadır.

En düşük algılanan kronizm ifadelerinin ise sırasıyla 2,1702 ortalama ile “Bu otelde yönetimde tanıdığı olan çalışanlara ayrıcalıklı bir ücret politikası uygulanır.”, 2,286 ortalama ile “Bu işletmede ücret politikalarında tanıdıklık ilişkileri söz konusudur.” ve 2,3917 ortalama ile “Bu işletmede adil bir ücret politikası yoktur.” şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Elde edilen bu bulgulara göre otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işe alma kronizmine yönelik algıları daha yüksek, ücret kronizmine yönelik algıları ise daha düşük düzeydedir. Buna, yöneticilerin işe almada kronizm uygulamalarına sıklıkla başvurmalarına karşın ücretle alakalı kronizm uygulamalarını asgari düzeyde tutmalarının neden olduğu söylenebilmektedir.

Bunun yanı sıra kronizm algısı düzeylerinin ortalamasının ortalaması alınarak 2,7469 olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda kronizm algısının orta düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Literatür incelendiğinde daha önce yapılmış çalışmaların bu ortalama düzeyine benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Daha önce yapılmış çalışmalara göre; Erdem ve diğ. (2013b), İstanbul’daki bir, iki ve üç yıldızlı otellerdeki işgörenlerin kronizm algılarını ölçmek üzere yapmış oldukları araştırmada işgörenlerin kronizm algılamaları 2,77 ortalama ile orta düzeyde seyretmektedir. Öte yandan Baş (2019), Ankara’daki 5 yıldızlı aile işletmesi otellerindeki

işgörenler üzerine yapmış olduğu araştırmada, genel kronizm algısı 3,058 ortalama ile orta düzeyde seyretmektedir.

4.1.5. Örneklem motivasyon algısı düzeyleri

Örneklem motivasyon algı düzeyini ölçmek amacıyla her bir ifadenin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmaları alınmıştır. Bunun yanı sıra motivasyon algısı düzeyi ortalamalarının da ortalaması alınarak işgörenlerin genel motivasyon algılarının hangi düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular EK-D’de gösterilmiştir.

EK-D’de işgörenlerin motivasyon algı düzeyleri yer almaktadır. Buna göre; en yüksek algılanan motivasyon algısı ifadelerinin 3,5267 ortalama ile “Bu otel, çalışanların işlerinde en iyisini yapması için onları teşvik eder.”, 3,5257 ortalama ile “Bu otel işi etkileyen kararlarda tüm çalışanlara eşit katılım imkânı sunar.” ve 3,5257 ortalama ile “Bu otelde kariyer imkânlarında liyakat esas alınır.” şeklinde sıralandığı görülmektedir.

En düşük algılanan motivasyon ifadelerinin 3,2024 ortalama ile “Bu otelde çalışanlara terfi imkânları sunulmaktadır.”, 3,2497 ortalama ile “Bu otelde yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler.” ve 3,2568 ortalama ile “Bu otelde yüksek performans gösteren çalışanlar ikramiye, teşvik, prim vb. ödüllendirilirler.” şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Bunun yanı sıra motivasyon algısı düzeylerinin ortalamasının ortalaması alınarak 3,43 olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda motivasyon algısının yüksek düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Literatür incelendiğinde daha önce yapılmış çalışmaların bu ortalama düzeyine benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Şenol (2010), Türkiye’deki 4-5 yıldızlı otel ve tatil köyü işgörenleri üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmada motivasyon düzeylerinin 3,88 ortalama ile yüksek düzeyde seyretmektedir. Aradaki yaklaşık 0,40 puanın örneklemdeki dağılımla alakalı olduğu düşünülmektedir.

4.1.6. Kronizm algısı faktör dağılımı ve güvenilirlik analizi

Örneklem tarafından doldurulan kronizm ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. Tablo 4.4’te yer verilen bu

testin analiz sonuçlarına göre KMO değeri 0,965'tir. Bu değer geçerliliği mükemmel düzeyde temsil etmektedir. Barlett x2 testi sonucunda ise sahip olduğu 0,05'in altındaki p değeri ile ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan faktör analizine göre ölçek; "işlem", "işe alma ve terfi" ve "ücret" olmak üzere üç boyut altında toplanmıştır. Literatür incelendiğinde daha önce yapılmış çalışmalarda da benzer faktörlerin ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Daha önce yapılmış çalışmalara göre; Asunakutlu ve Avcı (2010), Büte ve Tekarslan (2010), Büte (2011b), Erdem ve diğ. (2013b), Karahan ve Yılmaz (2014), Tunçbilek ve Akkuş, (2017), Uncu ve Şalvarcı Türel (2017) ve Baş (2019) çalışmalarında işe alma, işlem ve terfi boyutlarına ulaşılmıştır. Bunun en önemli nedeni kronizm uygulamalarının bu boyutlar üzerinde gerçekleşmesidir. İşe alırken tanıdıklık ilişkilerine bakılması, ödül ve ceza gibi işlemlerde tanıdıklığa göre muamele edilmesi ve terfi verilecek işgörenlerin tanıdıklardan seçilmesi her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de görülmektedir.

Literatürdeki diğer bazı çalışmalara göre; Savaş (2018), çalışmasında kronizmi tek boyut olarak ele almış, Karataş (2013) ise çalışmasında işe alma, işlem, terfi, ücret ve performans boyutlarına ulaşmıştır. Karataş (2013) çalışmasında farklı olarak ortaya çıkan ücret ve performans boyutları da tanıdıklık ilişkisine bağlı olarak uygulanabilmektedir. Aynı pozisyondaki işgörenlere farklı ücret uygulamaları yapılabileceği gibi işgören performans değerlendirmeleri de tanıdıkların lehine gerçekleştirilebilmektedir.

Bu çalışmanın diğerlerinden en önemli farkı, işe alma ve terfi boyutlarının tek boyut altında toplanmış olmasıdır. Bunun nedeni, işgörenlerin işe alma ve terfi uygulamalarını anlamlı bir farklılık oluşturmayacak düzeyde eşit algılamalarıdır. Zira terfi bir çeşit üst pozisyona işe alma uygulamasıdır.

Yapılan faktör analizinde ulaşılan boyutların standart sapma değerlerine ve aritmetik ortalamalarına da yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, 2,8462 değeri ile işe alma ve terfi boyutu en yüksek ortalamaya sahiptir. En düşük ortalama ise 2,2826 değer ile ücret boyutudur. İşlem ise 2,7985 ortalama ile ikinci en yüksek ortalamaya sahip kronizm boyutudur. Bu doğrultuda işe alma ve terfi ile işlem kronizmi algılamalarının orta düzeyde, ücret kronizmi algılamalarının ise düşük düzeyde bir ortalamaya sahip olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 4.4 : Kronizm ölçeği faktör dağılımı ve güvenilirlik analizi.

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa	Ortalama	Std. Sapma
İşlem	Bu otelde, yöneticilerin tanıdıklarına ceza vermek zordur.	,810	30,585	0,961	2,7985	1,16599
	Bu otelde, yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkartmak oldukça zordur.	,809				
	Bu otelde, yönetimde tanıdığı olan çalışanlar diğer çalışanlardan itibar görür.	,798				
	Bu otelde, yönetimde tanıdığı olanlar, otel kaynaklarından daha kolay istifade eder.	,781				
	Bu otelde, yetki ve sorumluluk öncelikle yönetici tanıdıklarına devredilmektedir.	,764				
	Bu oteldeki departman amirleri, yönetimde tanıdığı olan çalışanlara ayrıcalıklı davranır.	,757				
	Bu oteldeki departman amirleri üst yönetimle arkadaşlık ilişkileri olan çalışanlardan çekinir.	,724				
	Bu otelde, yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.	,685				
İşe Alma ve Terfi	Bu oteldeki boş bir pozisyona, yöneticinin bir tanıdığı başvurduğunda hemen işe alınır.	,804	30,039	0,955	2,8462	1,08918
	Bu otelde eleman alımında yönetimin tanıdıkları önceliklidir.	,796				
	Bu otele eleman alımında işletmede tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	,773				
	Bu otele eleman alımında yönetimde yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	,709				
	Bu otelde, yönetici tanıdıklarının terfi etmesi daha kolaydır.	,707				
	Bu otelde, çalışanların terfi etmesinde kişisel yetenekler ikinci planda tutulur.	,685				
	Bu otelde, çalışan terfilerinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulur.	,671				
	Bu otelde bazı görevlere yalnız işletme sahibi ve yöneticilerin tanıdıkları getirilir.	,660				
Bu otelde, çalışanların terfi ettirilmesinde yöneticilerin tanıdıklarına öncelik verilir.	,630					
Bu otelde terfi almada; performans, tanıdık ilişkisinin önüne geçemez.	,555					
Ücret	Bu işletmede ücret politikalarında tanıdıklık ilişkileri söz konusudur.	,839	14,908	0,856	2,2826	1,08427
	Bu işletmede adil bir ücret politikası yoktur.	,806				
	Bu otelde yönetimde tanıdığı olan çalışanlara ayrıcalıklı bir ücret politikası uygulanır.	,788				
KMO=0,965, X2=22051,658, p<0,05			75,532	0,971	2,7475	1,02730

Tablo 4.4'te yer alan ölçeğe ait faktörlerle alakalı faktör yüklerine, varyans açıklama oranlarına ve güvenilirlik kat sayılarına yönelik analizler yorumlanacak olursa; ölçeğin işlem faktör yükleri 0,810 ile 0,685 arasında değişen 8 maddeden oluşmaktadır. Faktörün

toplam varyansı açıklama oranı %30,585 ve güvenilirlik katsayısı 0,961'dir. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi çok yüksektir.

Ölçeğin işe alma ve terfi faktör yükleri 0,804 ile 0,555 arasında değişen 10 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %30,039 ve güvenilirlik katsayısı 0,955'tir. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi çok yüksektir.

Ölçeğin ücret faktör yükleri 0,839 ile 0,788 arasında değişen 3 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %14,908 ve güvenilirlik katsayısı 0,856'dır. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi çok yüksektir.

4.1.7. Motivasyon algısı faktör dağılımı ve güvenilirlik analizi

Örnekleme tarafından doldurulan motivasyon ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. Tablo 4.5'te yer verilen bu testin analiz sonuçlarına göre KMO değeri 0,959'dur. Bu değer geçerliliği mükemmel düzeyde temsil etmektedir. Bartlett x2 testi sonucunda ise sahip olduğu 0,05'in altındaki p değeri ile ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan faktör analizine göre ölçek; "içsel motivasyon" ve "dışsal motivasyon" olmak üzere iki boyut altında toplanmıştır. Literatür incelendiğinde daha önce yapılmış çalışmalarda da benzer faktörlerin ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Daha önce yapılmış çalışmalara göre; Şenol (2010), Olgun (2017) ve Varol (2017), çalışmalarında içsel ve dışsal motivasyon boyutlarına ulaşmıştır. Bunun nedeni işgörenlerin motive olmasını sağlayan iki çeşit motivasyon aracının olmasıdır. Bazı işgörenlerin kendilerini geliştirmek ve gerçekleştirmek üzere motivasyonları artarken bazıları ödül kazanmak ya da sadece ceza almamak için motive olmaktadır. İşgörenlerin içsel motivasyonları kendilerini tatmin ettikleri düzeyde, dışsal motivasyonları ise ödül kazandıkları ya da cezalardan kaçındıkları düzeyde artış göstermektedir.

Yapılan faktör analizinde ulaşılan boyutların standart sapma değerlerine ve aritmetik ortalamalarına da yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, 3,4525 değeri ile içsel motivasyon boyutu en yüksek ortalamaya sahiptir. Dışsal motivasyon ise 3,3963 ortalama ile ikinci yüksek ortalamaya sahip motivasyon boyutudur. Bu doğrultuda içsel ve dışsal motivasyon boyutlarının yüksek bir ortalamaya sahip olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 4.5 : Motivasyon ölçeği faktör dağılımı ve güvenilirlik analizi.

Boyut	Madde	Faktör Yüklü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa	Ortalama	Std. Sapma
İşsel Motivasyon	Bu otel işi etkileyen kararlarda tüm çalışanlara eşit katılım imkânı sunar.	,856	41,539	0,956	3,4525	,99583
	Bu otelde çalışanlara eşit fırsatlar tanınır.	,843				
	Bu otel çalışanlara işini iyi yapması için gerekli yetkiyi verir.	,839				
	Bu otel çalışanların işlerinde en iyisini yapması için onları teşvik eder.	,789				
	Bu otelde çalışanların iş ile ilgili fikirlerine gerekli önem verilmektedir.	,776				
	Bu otelde çalışanların kendilerini geliştirmesi için gerekli imkânlar sağlanır.	,773				
	Bu otelde yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler.	,746				
	Bu otelde çalışanların vereceği yeni fikirler dikkate alınıp değerlendirilir.	,694				
	Bu otelde çalışanlara bağımsız hareket edebilme olanağı sunulur.	,686				
Dışsal Motivasyon	Bu otelde iyi olan her performans hak ettiği değerde ödüllendirilir.	,837	31,982	0,919	3,3963	1,04745
	Bu otelde çalışanlara terfi imkânları sunulmaktadır.	,793				
	Bu otelde yüksek performans gösteren çalışanlar ikramiye, teşvik, prim vb. ödüllendirilirler.	,789				
	Bu otelde çalışanların kariyerini ilerletme imkânı vardır.	,785				
	Bu otelde kariyer imkânlarında liyakat esas alınır.	,733				
	Bu otelde çalışanlar adil bir ücretle ücretlendirilirler.	,666				
KMO=0,959, X²=13962,280, p<0,05			73,522	0,960	3,4300	,95452

Tablo 4.5'te yer alan, ölçeğe ait faktörlerle alakalı faktör yüklerine, varyans açıklama oranlarına ve güvenilirlik kat sayılarına yönelik analizler yorumlanacak olursa; ölçeğin işsel motivasyon faktör yükleri 0,856 ile 0,686 arasında değişen 9 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %41,539 ve güvenilirlik katsayısı 0,956'dır. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi çok yüksektir.

Ölçeğin dışsal motivasyon faktör yükleri 0,837 ile 0,666 arasında değişen 6 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %31,982 ve güvenilirlik katsayısı 0,919'dur. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi çok yüksektir.

4.1.8. Otel yerleşim yeri ile kronizm boyutları karşılaştırılması

Tablo 4.6’da, kıyı ve şehir otelleri arasında kronizm ölçek boyutları bakımından karşılaştırma yapmak amacıyla t-testi sonuçları görülmektedir. Bu teste göre;

Kıyı ve şehir otelleri arasında “işlem” boyutu bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kıyı otelleri işlem boyutu puan ortalaması 3,3312 iken şehir otelleri ortalaması 2,5285’tir. Buna göre kıyı otellerindeki işlem kronizmi algısı şehir otellerine nispeten daha yüksektir. Bu durumun bir sonucu olarak H1a (Otellerdeki işlem kronizmi kıyı ve şehir otelleri arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Kıyı ve şehir otelleri arasında “işe alma ve terfi” boyutu bakımından da istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kıyı otellerinin işe alma ve terfi boyutu ortalaması 3,3015 iken şehir otelleri ortalaması 2,6155’tir. Buna göre kıyı otellerindeki işe alma ve terfi kronizmi algısı şehir otellerine nispeten daha yüksektir. Bu durumun bir sonucu olarak H2a (Otellerdeki işe alma ve terfi kronizmi kıyı ve şehir otelleri arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Kıyı ve şehir otelleri arasında “ücret” boyutu bakımından da istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kıyı otellerinin ücret boyutu ortalaması 2,4072 iken şehir otelleri ortalaması 2,2195’tir. Buna göre kıyı otellerindeki ücret kronizmi algısı şehir otellerine nispeten daha yüksektir. Bu durumun bir sonucu olarak H3a (Otellerdeki ücret kronizmi kıyı ve şehir otelleri arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Kıyı ve şehir otelleri arasında genel kronizm algısı bakımından da istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kıyı otellerinin genel kronizm algısı ortalaması 3,1851 iken şehir otelleri ortalaması 2,5258’dir. Buna göre kıyı otellerindeki genel kronizm algısı şehir otellerine nispeten daha yüksektir. Bu durumun bir sonucu olarak H4a (Otellerdeki genel kronizm algısı kıyı ve şehir otelleri arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.6 : Otel yerleşim yerinin kronizm ölçeği boyutları ile karşılaştırılması.

	Otelin Yerleşim Yeri	n	Mean	p
İşlem	Kıyı	334	3,3312	0,000*
	Şehir	659	2,5285	
İşe Alma ve Terfi	Kıyı	334	3,3015	0,000*
	Şehir	659	2,6155	
Ücret	Kıyı	334	2,4072	0,014*
	Şehir	659	2,2195	
Genel Kronizm	Kıyı	334	3,1851	0,000*
	Şehir	659	2,5258	

Elde edilen bulgular doğrultusunda kıyı otellerindeki kronizmin tüm boyutları şehir otellerindeki kronizm boyutlarına nispeten daha yüksektir. Bu durumun nedenleri, kıyı otellerinin dönemsel hizmet vermesi, işin nispeten daha niteliksiz olması ve işgören bulmada yaşanan sıkıntılar olarak sıralanabilmektedir.

4.1.9. Otel yerleşim yeri ile motivasyon boyutları karşılaştırılması

Tablo 4.7’de, kıyı ve şehir otelleri arasında motivasyon ölçek boyutları bakımından karşılaştırma yapmak amacıyla t-testi sonuçları görülmektedir. Bu teste göre;

Kıyı ve şehir otelleri arasında “içsel motivasyon” boyutu bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kıyı otelleri içsel motivasyon boyutu puan ortalaması 3,2302 iken şehir otelleri ortalaması 3,5652’dir. Buna göre kıyı otellerindeki içsel motivasyon algısı şehir otellerine nispeten daha düşüktür. Bu durumun bir sonucu olarak H5a (Otellerdeki içsel motivasyon kıyı ve şehir otelleri arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Kıyı ve şehir otelleri arasında “dışsal motivasyon” boyutu bakımından da istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kıyı otelleri dışsal motivasyon boyutu puan ortalaması 3,2400 iken şehir otelleri ortalaması 3,4755’tir. Buna göre kıyı otellerindeki dışsal motivasyon algısı şehir otellerine nispeten daha düşüktür. Bu durumun bir sonucu olarak H6a (Otellerdeki dışsal motivasyon kıyı ve şehir otelleri arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Kıyı ve şehir otelleri arasında işgörenlerin genel motivasyon algısı bakımından da istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kıyı otelleri genel motivasyon algısı puan ortalaması 3,2341 iken şehir otelleri ortalaması 3,5293’tür. Buna göre kıyı otellerindeki genel motivasyon algısı şehir otellerine nispeten daha düşüktür. Bu durumun bir

sonucu olarak H7a (Otellerdeki genel motivasyon algısı kıyı ve şehir otelleri arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.7 : Otel yerleşim yerinin motivasyon ölçeği boyutları ile karşılaştırılması.

	Otelin Yerleşim Yeri	n	Mean	p
İçsel Motivasyon	Kıyı	334	3,2302	0,000*
	Şehir	659	3,5652	
Dışsal Motivasyon	Kıyı	334	3,2400	0,001*
	Şehir	659	3,4755	
Genel Motivasyon	Kıyı	334	3,2341	0,000*
	Şehir	659	3,5293	

Elde edilen bulgular doğrultusunda şehir otellerinde algılanan motivasyonun tüm boyutları kıyı otellerindeki motivasyon boyutlarına nispeten daha yüksektir. Bu durumun kronizm algılamaları dışında en önemli nedenleri şehir otellerinin yapısı gereği işgörenlerinin kendilerini geliştirme, gerçekleştirme ve terfi olanaklarının daha fazla olması, daha yüksek maaş ile ücretlendirebilmesi ve daha iyi sosyal imkanlar sunması olarak sıralanabilmektedir.

4.1.10. Otel yıldız sayısı ile kronizm boyutları karşılaştırılması

Tablo 4.8’de, 3 yıldızlı ve 4-5 yıldızlı oteller arasında kronizm ölçek boyutları bakımından karşılaştırma yapmak amacıyla t-testi sonuçları görülmektedir. Bu teste göre; 3 yıldızlı ve 4-5 yıldızlı oteller arasında “işlem” boyutu bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. 3 yıldızlı otellerin işlem boyutu puan ortalaması 2,2777 iken 4-5 yıldızlı otellerin ortalaması 2,9519’dur. Buna göre 3 yıldızlı otellerdeki işlem kronizmi algısı 4-5 yıldızlı otellerdekine nispeten daha düşüktür. Bu durumun bir sonucu olarak H1b (Otellerdeki işlem kronizmi 3 ve 4-5 yıldızlı oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir.

3 yıldızlı ve 4-5 yıldızlı oteller arasında “işe alma ve terfi” boyutu bakımından da istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. 3 yıldızlı otellerin işe alma ve terfi boyutu ortalaması 2,3133 iken 4-5 yıldızlı otellerin ortalaması 3,0033’tür. Buna göre 3 yıldızlı otellerdeki işe alma ve terfi kronizmi algısı 4-5 yıldızlı otellerdekine nispeten daha düşüktür. Bu durumun bir sonucu olarak H2b (Otellerdeki işe alma ve terfi kronizmi 3 ve 4-5 yıldızlı oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir.

3 yıldızlı ve 4-5 yıldızlı oteller arasında “ücret” boyutu bakımından da istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. 3 yıldızlı otellerin ücret boyutu ortalaması 2,1460 iken 4-5 yıldızlı otellerin ortalaması 2,3229’dur. Buna göre 3 yıldızlı otellerdeki ücret kronizmi algısı 4-5 yıldızlı otellerdekine nispeten daha düşüktür. Bu durumun bir sonucu olarak H3b (Otellerdeki ücret kronizmi 3 yıldızlı ve 4-5 yıldızlı oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir.

3 yıldızlı ve 4-5 yıldızlı oteller arasında genel kronizm algısı bakımından da istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. 3 yıldızlı otellerin genel kronizm algısı ortalaması 2,2758 iken 4-5 yıldızlı otellerin ortalaması 2,8865’tir. Buna göre 3 yıldızlı otellerdeki genel kronizm algısı şehir otellerindekine nispeten daha düşüktür. Bu durumun bir sonucu olarak H4b (Otellerdeki genel kronizm algısı 3 ve 4-5 yıldızlı oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.8 : Otel yıldız sayısının kronizm ölçeği boyutları ile karşılaştırılması.

	Otelin Yıldız Sayısı	n	Mean	p
İşlem	3 Yıldızlı	226	2,2777	0,000*
	4-5 Yıldızlı	767	2,9519	
İşe Alma ve Terfi	3 Yıldızlı	226	2,3133	0,000*
	4-5 Yıldızlı	767	3,0033	
Ücret	3 Yıldızlı	226	2,1460	0,031*
	4-5 Yıldızlı	767	2,3229	
Genel Kronizm	3 Yıldızlı	226	2,2758	0,000*
	4-5 Yıldızlı	767	2,8865	

Elde edilen bulgular doğrultusunda 4-5 yıldızlı otellerdeki kronizmin tüm boyutları 3 yıldızlı otellerdeki kronizm boyutlarına nispeten daha yüksektir. Bu durumun en önemli nedeni 4-5 yıldızlı otellerin iş hacminin yüksek olmasının bir gereği olarak daha çok işlem, işe alma, terfi ve ücretlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesidir. Bu uygulamaların 4-5 yıldızlı otellerde 3 yıldızlı otellere nispeten daha yüksek oranda gerçekleştirilmesi kronizm uygulamalarının gerçekleşme olasılığını da arttırmaktadır. Literatürde bu bulguyu destekleyen bir araştırmaya göre, Abdalla ve diğ. (1998) çalışmasında işletmelerin büyüdükçe işin yoğunluğunun artmasına bağlı olarak kronizm algılamalarının da arttığını savunmaktadır.

4.1.11. Otel yıldız sayısı ile motivasyon boyutları karşılaştırılması

Tablo 4.9’da, 3 yıldızlı ve 4-5 yıldızlı oteller arasında motivasyon ölçek boyutları bakımından karşılaştırma yapmak amacıyla t-testi sonuçları görülmektedir. Bu teste göre;

3 yıldızlı ve 4-5 yıldızlı oteller arasında “içsel motivasyon” boyutu bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. 3 yıldızlı otellerin içsel motivasyon boyutu puan ortalaması 3,7424 iken 4-5 yıldızlı otellerin ortalaması 3,3671’dir. Buna göre 3 yıldızlı otellerdeki içsel motivasyon algısı 4-5 yıldızlı otellerdekine nispeten daha yüksektir. Bu durumun bir sonucu olarak H5b (Otellerdeki içsel motivasyon 3 ve 4-5 yıldızlı oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir.

3 yıldızlı ve 4-5 yıldızlı oteller arasında “dışsal motivasyon” boyutu bakımından da istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. 3 yıldızlı otellerin dışsal motivasyon boyutu puan ortalaması 3,5391 iken 4-5 yıldızlı otellerin ortalaması 3,3542’dir. Buna göre 3 yıldızlı otellerdeki işgörenlerin dışsal motivasyon algısı 4-5 yıldızlı otellerdekine nispeten daha yüksektir. Bu durumun bir sonucu olarak H6b (Otellerdeki dışsal motivasyon 3 ve 4-5 yıldızlı oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir.

3 yıldızlı ve 4-5 yıldızlı oteller arasında işgörenlerin genel motivasyon algısı bakımından da istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. 3 yıldızlı otellerin genel motivasyon algısı puan ortalaması 3,6611 iken 4-5 yıldızlı otellerin ortalaması 3,3619’dur. Buna göre 3 yıldızlı otellerdeki genel motivasyon algısı 4-5 yıldızlı otellerdekine nispeten daha yüksektir. Bu durumun bir sonucu olarak H7b (Otellerdeki genel motivasyon algısı 3 ve 4-5 yıldızlı oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda 3 yıldızlı otellerde algılanan motivasyonun tüm boyutları 4-5 yıldızlı otellerdeki motivasyon boyutlarına nispeten daha yüksektir. Bu durumun kronizm algılamaları dışında en önemli nedenleri; 4-5 yıldızlı otellerdeki yoğun iş temposu, hiyerarşik yapı, emir komuta sistemi ve yönetsel faaliyetler sonucunda ortaya çıkan stres olarak sıralanabilmektedir.

Tablo 4.9 : Otel yıldız sayısının motivasyon ölçeği boyutları ile karşılaştırılması.

	Otelin Yıldız Sayısı	n	Mean	p
İçsel Motivasyon	3 Yıldızlı	226	3,7424	0,000*
	4-5 Yıldızlı	767	3,3671	
Dışsal Motivasyon	3 Yıldızlı	226	3,5391	0,020*
	4-5 Yıldızlı	767	3,3542	
Genel Motivasyon	3 Yıldızlı	226	3,6611	0,000*
	4-5 Yıldızlı	767	3,3619	

4.1.12. Otel sahiplik türü ile kronizm boyutları karşılaştırılması

Tablo 4.10’da, ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller arasında kronizm ölçek boyutları bakımından karşılaştırma yapmak amacıyla tek yönlü varyans analizine (ANOVA) başvurulmuştur. Buna göre;

Ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller değişken grupları arasında “işlem kronizmi” boyutu bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ulusal bağımsız otellerdeki işlem kronizmi algısı puan ortalaması 2,7191 iken ulusal zincir otellerininki 2,9854, uluslararası zincir otellerininki ise 2,7882’dir. Buna göre en yüksek işlem kronizm algısının, ulusal zincir otellerdeki işgörenlerde olduğu anlaşılmaktadır. Sonrasında uluslararası zincir otel işgörenlerinde, en düşük işlem kronizm algısının ise ulusal bağımsız otellerdeki işgörenlerde olduğu görülmektedir.

Hangi gruplar arasında istatistiksel anlamlı farklılıklar olduğunu tespit edebilmek amacıyla öncelikle değişken grubunun homojenitesine bakılmıştır. Bu değişken grubu sahip olduğu 0,002 değer ile homojen bir yapıya sahip değildir. Bu nedenle bu değişken üzerinde Games Howell testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda 0,009 değeriyle ulusal bağımsız ve ulusal zincir oteller arasında istatistiksel anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın uluslararası zincir oteller grubu ile diğer otel grupları arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık yoktur. Bu durumun bir sonucu olarak araştırmanın H1c (Otellerdeki işlem kronizmi ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezi reddedilmiştir.

Ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller değişken grupları arasında “işe alma ve terfi kronizmi” boyutu bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ulusal bağımsız otellerdeki işgörenlerin işe alma ve terfi kronizmi algısı puan ortalaması 2,7389 iken ulusal zincir otellerininki 2,9991, uluslararası zincir otellerininki ise 2,9102’dir. Buna göre en yüksek işlem kronizm algısının, ulusal zincir otellerindeki işgörenlerde olduğu anlaşılmaktadır. Sonrasında uluslararası zincir otel işgörenlerinde, en düşük işlem kronizm algısının ise ulusal bağımsız otellerdeki işgörenlerde olduğu görülmektedir.

Hangi gruplar arasında istatistiksel anlamlı farklılıklar olduğunu tespit edebilmek amacıyla öncelikle değişken grubunun homojenitesine bakılmıştır. Bu değişken grubu sahip olduğu 0,005 değer ile homojen bir yapıya sahip değildir. Bu nedenle bu değişken

üzerinde Games Howell testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda 0,005 değeriyle ulusal bağımsız ve ulusal zincir oteller arasında istatistiksel anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın uluslararası zincir oteller grubu ile diğer otel grupları arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık yoktur. Bu durumun bir sonucu olarak araştırmanın H2c (Otellerdeki işe alma ve terfi kronizmi ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezi reddedilmiştir.

Ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller değişken grupları arasında ise “ücret” kronizmi boyutu bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak araştırmanın H3c (Otellerdeki ücret kronizmi ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezi reddedilmiştir.

Ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller değişken grupları arasında genel kronizm algısı bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ulusal bağımsız otellerdeki işgörenlerin genel kronizm algısı puan ortalaması 2,6731 iken ulusal zincir otellerinininki 2,8739, uluslararası zincir otellerinininki ise 2,7759’dur. Buna göre en yüksek genel kronizm algısının, ulusal zincir otellerdeki işgörende olduğu anlaşılmaktadır. Sonrasında uluslararası zincir otel işgörende en düşük genel kronizm algısının ise ulusal bağımsız otellerindeki işgörende olduğu görülmektedir.

Hangi gruplar arasında istatistiksel anlamlı farklılıklar olduğunu tespit edebilmek amacıyla öncelikle değişken grubunun homojenitesine bakılmıştır. Bu değişken grubu sahip olduğu 0,001 değer ile homojen bir yapıya sahip değildir. Bu nedenle bu değişken üzerinde Games Howell testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda 0,029 değeriyle ulusal bağımsız ve ulusal zincir oteller arasında istatistiksel anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın uluslararası zincir oteller grubu ile diğer otel grupları arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık yoktur. Bu durumun bir sonucu olarak araştırmanın H4c (Otellerdeki genel kronizm algısı ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezi reddedilmiştir.

Elde edilen bulgular neticesinde ulusal bağımsız ve ulusal zincir oteller arasında kronizmin işlem, (işe alma ve terfi) boyutları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiş buna karşın uluslararası zincir otellerin hiçbir grupta anlamlı bir ilişkisi olmadığı ortaya koyulmuştur.

Tablo 4.10 : Otel sahiplik türünün kronizm ölçeği boyutları ile karşılaştırılması.

	Otelin Sahiplik Türü	n	Mean	Homg.	p	
İşlem	Ulusal Bağımsız	486	2,7191	0,002	Ulusal Zincir	0,009*
					Uluslararası Zincir	0,713
	Ulusal Zincir	222	2,9854		Ulusal Bağımsız	0,009*
					Uluslararası Zincir	0,117
	Uluslararası Zincir	285	2,7882		Ulusal Bağımsız	0,713
					Ulusal Zincir	0,117
İşe Alma ve Terfi	Ulusal Bağımsız	486	2,7389	0,005	Ulusal Zincir	0,005*
					Uluslararası Zincir	0,098
	Ulusal Zincir	222	2,9991		Ulusal Bağımsız	0,005*
					Uluslararası Zincir	0,608
	Uluslararası Zincir	285	2,9102		Ulusal Bağımsız	0,098
					Ulusal Zincir	0,608
Ücret	Ulusal Bağımsız	486	2,3313	0,288	Ulusal Zincir	0,122
					Uluslararası Zincir	0,900
	Ulusal Zincir	222	2,1592		Ulusal Bağımsız	0,122
					Uluslararası Zincir	0,336
	Uluslararası Zincir	285	2,2959		Ulusal Bağımsız	0,900
					Ulusal Zincir	0,336
Genel Kronizm	Ulusal Bağımsız	486	2,6731	0,001	Ulusal Zincir	0,029*
					Uluslararası Zincir	0,385
	Ulusal Zincir	222	2,8739		Ulusal Bağımsız	0,029*
					Uluslararası Zincir	0,497
	Uluslararası Zincir	285	2,7759		Ulusal Bağımsız	0,385
					Ulusal Zincir	0,497

4.1.13. Otel sahiplik türü ile motivasyon boyutları karşılaştırılması

Tablo 4.11’de, ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir otelleri arasında motivasyon ölçek boyutları bakımından karşılaştırma yapmak amacıyla tek yönlü varyans analizine (ANOVA) başvurulmuştur. Buna göre;

Ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller değişken grupları arasında “içsel motivasyon”, “dışsal motivasyon” ve “genel motivasyon” boyutları bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak araştırmanın H5c (Otellerdeki içsel motivasyon ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.), H6c (Otellerdeki dışsal motivasyon ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) ve H7c (Otellerdeki genel motivasyon algısı ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir oteller arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4.11 : Otel sahiplik türünün motivasyon ölçeği boyutları ile karşılaştırılması.

	Otelin Sahiplik Türü	n	Mean	Homg		p
İçsel Motivasyon	Ulusal Bağımsız	486	3,5053	0,91	Ulusal Zincir	0,062
	Ulusal Zincir	222	3,3233		Uluslararası Zincir	0,837
					Ulusal Bağımsız	0,062
	Uluslararası Zincir	285	3,4632		Uluslararası Zincir	0,259
					Ulusal Bağımsız	0,837
	Ulusal Zincir	0,259				
Dışsal Motivasyon	Ulusal Bağımsız	486	3,4239	0,458	Ulusal Zincir	0,417
	Ulusal Zincir	222	3,3168		Uluslararası Zincir	0,985
					Ulusal Bağımsız	0,417
	Uluslararası Zincir	285	3,4111		Uluslararası Zincir	0,574
					Ulusal Bağımsız	0,985
	Ulusal Zincir	0,574				
Genel Motivasyon	Ulusal Bağımsız	486	3,4727	0,593	Ulusal Zincir	0,121
	Ulusal Zincir	222	3,3207		Uluslararası Zincir	0,905
					Ulusal Bağımsız	0,121
	Uluslararası Zincir	285	3,4423		Uluslararası Zincir	0,329
					Ulusal Bağımsız	0,905
	Ulusal Zincir	0,329				

4.1.14. Kronizm algısının motivasyona etkisinin ölçülmesi

Örneklemin sahip olduğu kronizm algısının örneklemin motivasyonu üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla (H8) kapsamında bir model oluşturulmuştur. Oluşturulmuş çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir;

$$Y' = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Model içerisinde yer alan semboller değişkenleri simgelemektedir. Bu değişkenlerin açıklamasına aşağıda yer verilmiştir;

Y'= tahmin edilen değişken

α =sabit değişken

X₁= İşlem

X₂= İşe Alma ve Terfi

X₃= Ücret

Aşağıda yer alan tablolarda, örneklemin kronizm algılarının motivasyona etkisini ölçmek amacıyla başvurulan çoklu regresyon testlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.12'de yer verilen regresyon analizi ANOVA testine göre işgören kronizm algısı boyutlarının (işlem, (işe alma ve terfi) ve ücret) motivasyona etkisi incelenmiştir. Bu

modelde, $p < 0,05$ olduğundan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bir başka ifade ile kronizm algısı boyutlarının en az biri işgören motivasyonunu anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Tablo 4.12 : Çok değişkenli regresyon analizi ANOVA testi.

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	231,802	3	77,267	113,713	,000 ^b
	Artan	672,020	989	,679		
	Toplam	903,821	992			

Tablo 4.13'te regresyon analizine yer verilmiştir. Bağımsız değişken olan kronizm algısının, bağımlı değişken olan işgören motivasyonunu açıklama düzeyini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu analizde, düzeltilmiş R^2 değerine bakıldığında (0,254) ile %25,4'lük bir etki olduğunu göstermektedir. Ayrıca DW katsayısı (1,735) düzeyinde olduğundan modelde otokorelasyon sorunu yoktur. Böyle bir durumda işgören motivasyonunda meydana gelen %25,4'lük bir değişim işgören kronizm algısından kaynaklanmaktadır.

Literatür incelendiğinde, kronizm ve diğer kayırmacılık uygulamalarının iş tatmini, örgütsel adalet, olumsuz söz söyleme, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve örgütsel güvene yönelik yüzdeler etkilerin yer aldığı çalışmalara rastlanmıştır. Bu çalışmaların bazılarında göre;

Büte (2011a), Trabzon'da aile işletmeleri işgörenleri üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada kayırmacılığın iş stresini %46,3 oranında etkilediğini, iş tatminini ise %24,1 oranında olumsuz etkilediğini tespit etmiştir. Karataş (2013), otel işgörenleri üzerine gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında kronizmin işten ayrılma niyetine %18, iş taminine ise olumsuz olarak %4,7 oranında etkisi olduğunu tespit etmiştir. Polat (2013), ortaöğretim kurumları üzerine gerçekleştirmiş olduğu çalışmada kronizmin örgütsel güveni %33 oranında olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Solmaz (2014), çalışmasında bir ilin belediyesindeki kayırmacılığın örgütsel adalet üzerinde %27 olumsuz etkiye sahip olduğunu bulgulamıştır. Özer ve Çağlayan (2016), çalışmalarında öğretmenlerin kronizm algılamalarının müdüre duyulan güvenin %69,9'unu açıkladığını ifade etmişlerdir. Araslı ve diğ. (2016), KKTC'deki 3-4 yıldızlı otellerdeki işgörenler üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmada, kayırmacılığın iş tatminini %21 oranında olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir. Savaş (2018), Amasya'da kamu ve özel sektörler üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada işgörenlerin kronizm algısının örgütsel adalet

üzerinde %7,8, iş tatmini üzerinde %12,9 ve yönetsel faktör üzerinde %18,3 oranında olumsuz bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 4.13 : Çok değişkenli regresyon analizi.

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	Durbin-Watson
1	,506 ^a	0,256	0,254	0,82431	1,735

Tablo 4.14’de kronizm boyutlarının motivasyon üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik bireysel anlamlılık testlerine yer verilmiştir. Bu teste göre almış olduğu (-0,216) beta değeriyle işlem boyutu, (-0,243) beta değeriyle işe alma ve terfi boyutu ve (-0,097) beta değeriyle ücret boyutu motivasyonu istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca VIF<10 olduğundan bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı vardır. Oluşturulan modele göre elde edilen sonuca aşağıda yer verilmiştir;

$$Y' = 4,726 + (-0,177) * \text{İşlem} + (-0,213) * \text{İşe Alma ve Terfi} + (-0,086) * \text{Ücret}$$

Bu bağlamda kronizmin işlem boyutunda bir birimlik artışın, işgörenlerin motivasyon algısı düzeylerinde %17,7’lik bir azalışa neden olmaktadır. Kronizmin işe alma ve terfi boyutundaki bir birim azalış ise işgörenlerin motivasyon algısı düzeylerinde %21,3’lük bir azalışa neden olmaktadır. Son olarak kronizmin ücret boyutundaki bir birim azalışın işgörenlerin motivasyonları üzerinde %8,6’lık bir azalışa neden olduğu söylenebilmektedir. Bu durum otel işletmelerinde motivasyonu en olumsuz etkileyen kronizm boyutunun işe alma ve terfi olduğunu göstermektedir. Bunu işlem ve ücret boyutu takip etmektedir. Sıralamanın bu şekilde seyretmesi otel yöneticilerinin kronizm uygulamalarını en çok işe alırken ve terfi verirken uyguladıklarını buna karşın kronizm uygulamalarına en az işgören ücretlendirmelerinde başvurduklarını göstermektedir.

Bu sonuca göre; H8a (Otellerdeki kronizm algısının “işlem” boyutunun işgören motivasyonları üzerinde etkisi vardır.), H8b (Otellerdeki kronizm algısının “işe alma ve terfi” boyutunun işgören motivasyonları üzerinde etkisi vardır.) ve H8c (Otellerdeki kronizm algısının “ücret” boyutunun işgören motivasyonları üzerinde etkisi vardır.) hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4.14 : Çok değişkenli regresyon analizi (değişkenler yüzdelik oranı).

Model	Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Katsayı			Doğrusallık İstatistiği	
		Beta	t	p	Hata payı	VIF
1	Sabit		62,693	0,000		
	İşlem	-0,216	-4,279	0,000	,295	3,391
	İşe Alma ve Terfi	-0,243	-4,577	0,000	,268	3,738
	Ücret	-0,097	-2,754	0,000	,601	1,663

4.1.15. Kronizmin motivasyona etkisinin kukla değişken analizi

Aşağıda yer alan tablolarda, örneklemin kronizm algılarının motivasyona etkisinin otel yapısal özelliklerine göre karşılaştırmak amacıyla başvuru olan çoklu regresyon kukla değişken analizlerine yer verilmiştir.

Örneklemin kronizm algısının motivasyona etkisinin kıyı ve şehir otel özelliklerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla ilk önce ANOVA testine yer verilmiştir. ANOVA anlamlılık değerleriyle bu analizin katalizör bir özelliğe sahip olup olmadığını ortaya koymaktadır. Bir başka ifade ile kukla değişken analizinden geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edebilmek için ANOVA testinin istatistiksel açıdan iki model için de anlamlı bir farklılığa sahip olması gerekmektedir.

Tablo 4.15'e bakıldığında iki model için de sahip olduğu (0,000) anlamlılık değeri ile kukla değişken analizi sonuçlarının kullanılabilmesi için gerekli şartı sağladığı görülmektedir.

Tablo 4.15 : Kronizm algılarının motivasyona etkisinin otellerin yerleşim yerine göre karşılaştırılması kukla değişken (dummy variable) ANOVA testi

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	231,611	2	115,806	170,553	,000 ^b
	Artan	672,210	990	0,679		
	Toplam	903,821	992			
2	Regresyon	233,366	3	77,789	114,747	,000 ^c
	Artan	670,456	989	0,678		
	Toplam	903,821	992			

Tablo 4.16'ya bakıldığında ikinci modelin sahip olduğu (0,108) anlamlılık değeri, iki model arasında anlamlı bir fark olmadığı anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile işgörenlerin kronizm algısının motivasyonlarına etkisi kıyı ve şehir otellerine göre farklılık göstermemektedir. Bu doğrultuda H9a (Otellerdeki genel kronizm algısının işgören motivasyonu üzerinde etkisi kıyı ve şehir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.) hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.16 : Kronizm algılarının motivasyona etkisinin otellerin yerleşim yerine göre karşılaştırılması kukla değişken (dummy variable) değişimi testi.

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	F Değişimi	Sig. F Değişimi
1	,506 ^a	0,256	0,255	0,82401	170,553	0,000
2	,508 ^b	0,258	0,256	0,82335	2,588	0,108

Örneklemin kronizm algısının motivasyona etkisinin 3 yıldızlı ve 4-5 yıldızlı otel özelliklerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla ilk önce ANOVA testine yer verilmiştir.

Tablo 4.17'ye bakıldığında iki model için de sahip olduğu (0,000) anlamlılık değeri ile kukla değişken analizi sonuçlarının kullanılabilmesi için gerekli şartı sağladığı görülmektedir.

Tablo 4.17 : Kronizm algılarının motivasyona etkisinin otellerin yıldız sayısına göre karşılaştırılması kukla değişken (dummy variable) ANOVA testi.

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	231,583	2	115,792	170,525	,000 ^b
	Artan	672,238	990	0,679		
	Toplam	903,821	992			
2	Regresyon	231,617	3	77,206	113,591	,000 ^c
	Artan	672,207	989	0,68		
	Toplam	903,821	992			

Tablo 4.18'e bakıldığında ikinci modelin sahip olduğu (0,824) anlamlılık değeri, iki model arasında anlamlı bir fark olmadığı anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile işgörenlerin kronizm algısının motivasyonlarına etkisi 3 yıldızlı oteller ve 4-5 yıldızlı otellere göre farklılık göstermemektedir. Bu doğrultuda H9b (Otellerdeki genel kronizm algısının işgören motivasyonu üzerinde etkisi 3 yıldızlı ve 4-5 yıldızlı otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.) hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.18 : Kronizm algılarının motivasyona etkisinin otellerin yıldız sayısına göre karşılaştırılması kukla değişken (dummy variable) değişimi testi.

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	F Değişimi	Sig. F Değişimi
1	,506 ^a	0,256	0,255	0,82403	170,525	0,000
2	,506 ^b	0,256	0,254	0,82443	0,05	0,824

İşgörenlerin kronizm algısının motivasyona etkisinin ulusal bağımsız ve ulusal zincir-uluslararası zincir otel özelliklerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla ilk önce ANOVA testine yer verilmiştir.

Tablo 4.19'a bakıldığında iki model için de sahip olduğu (0,000) anlamlılık değeri ile kukla değişken analizi sonuçlarının kullanılabilmesi için gerekli şartı sağladığı görülmektedir.

Tablo 4.19 : Kronizm algılarının motivasyona etkisinin otellerin sahiplik türüne göre karşılaştırılması kukla değişken (dummy variable) ANOVA testi.

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	231,614	2	115,807	170,556	,000 ^b
	Artan	672,208	990	0,679		
	Toplam	903,821	992			
2	Regresyon	231,629	3	77,210	113,599	,000 ^c
	Artan	672,193	989	0,680		
	Toplam	903,821	992			

Tablo 4.20'ye bakıldığında ikinci modelin sahip olduğu (0,881) anlamlılık değeri, iki model arasında anlamlı bir fark olmadığı anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile işgörenlerin kronizm algısının motivasyonlarına etkisi ulusal bağımsız ve ulusal-uluslararası zincir otellere göre farklılık göstermemektedir. Bu doğrultuda H9c (Otel işletmelerindeki genel kronizm algısının işgören motivasyonu üzerinde etkisi ulusal ve zincir otel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.) hipotezi reddedilmiştir

Tablo 4.20 : Kronizm algılarının motivasyona etkisinin otellerin sahiplik türüne göre karşılaştırılması kukla değişken (dummy variable) değişimi testi.

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	F Değişimi	Sig. F Değişimi
1	,506 ^a	0,256	0,255	0,82401	170,556	0,000
2	,506 ^b	0,256	0,254	0,82442	0,022	0,881

Elde edilen sonuçlara göre, kronizmin motivasyon üzerindeki etkilerinin otellerin yapısal özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle çalışmada yer alan tüm otel çeşitlerindeki işgörenlerin kronizm uygulamaları karşısında motivasyonları eşit düzeyde etkilenmektedir. Bu durum kronizm uygulamalarının ve motivasyonun karakteristik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Adaletsiz ve eşitsizlik üzerine bir karakteristik özelliği olan kronizmin, eşitlik ve adalet düsturu üzerine kurulan motivasyona olan tezatlığı bu etkinin her koşulda aynı yaşanmasına neden olmaktadır.

4.2. Nitel Bulguların Tartışılması

Otellerdeki kronizm algısının motivasyona etkisini ölçmek amacıyla işgörenlerden elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulguların doğruluğunu teyit etmek ve ortaya çıkan problemlerin nasıl giderileceğine dair fikirlerini almak üzere otel yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

Görüşme formunda yer alan sorular, işgörenlerden elde edilen bulgulardan istifade edilerek oluşturulmuştur Bu bağlamda yapılan görüşmede yöneticilerden soruları direkt kendi otellerine göre değil daha önce çalışmışlıklarına ve tecrübelerine dayanarak cevaplandırılması istenmiştir.

Zira kronizm algısı, yöneticilerin kendi otelleriyle alakalı kabul edebilecekleri ya da kabul etseler bile bunu dile getirebilecekleri bir kavram değildir. Ancak genel bakış açıları ve tecrübeleriyle bu sorulara cevap vermelerinin istenmesi, aslında şu anda çalışmış oldukları otelleri de işin içine katarak soruları yanıtlamalarına olanak sağlamakta geçerli ve güvenilir verilere ulaşılmasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda yapılan görüşmeye ait yönetici demografik ve iş bilgileri tablolştırılmış bir şekilde EK-E’de yer almaktadır.

Kronizm ve motivasyon ilişkisi hakkında otel yönetiminin değerlendirmelerini almak üzere yapılan görüşmelerde Tablo 4.21’de görüldüğü üzere örneklemin %7,7’si kadın, %92,3’ü erkektir. Buna göre örneklemin çok büyük bir çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Bunun en önemli nedeninin Türkiye’deki otellerde yönetimin erkek hegemonyası altında olmasıdır. Kadın departman amirlerine bilhassa kat hizmetleri olmak üzere, satış pazarlama ve insan kaynakları departmanlarında rastlanmaktadır.

Örneklemin yaş aralıklarına bakıldığında %50’si 26-35 yaş, %42,3’ü 36-45 yaş ve %7,7’si 46-55 yaş aralığındadır. Buna göre yöneticilerin ağırlıklı olarak 26-45 yaş aralıklarında oldukları görülmektedir. Bu durum otel işletmelerinde orta yaşlarda bir departman amiri hatta otel müdürü olunabileceğini kanıtlar niteliktedir. Bunun nedeninin otel işletmeciliğinde yetişmiş insan gücünün sektörde faaliyet ömrünün kısa olması gösterilebilmektedir.

Örneklemin %61,5’i evli, %38,5’i bekarıdır. Buna göre yöneticilerin büyük bir çoğunluğu evlidir. Bu durum otel işletmelerinde yöneticilerin işgörelere nispeten daha düzenli bir hayat sürdürdüklerini kanıtlar niteliktedir.

Örneklemin %46,2'si ön büro müdürü, % 26,9'u otel müdürü, %7,7'si odalar bölümü müdürü, yiyecek içecek müdürü ve müdür yardımcısı iken %3,8'i insan kaynakları müdürüdür. Buna göre örneklemin çoğunluğu ön büro müdürlerinden oluşmaktadır. Bu durumun en önemli nedeni dışarıdan gelen herhangi bir görüşme talebine cevap verebilecek en uygun, en nitelikli ve en müsait yöneticinin ön büro müdürü olmasıdır. Öyle ki bu tür görüşmeler ön büro müdürlerinin iş akışının aksamasına neden olmamaktadır.

Tablo 4.21 : Otel yöneticilerine dair demografik bilgiler.

		n	%	Toplamlı Yüzde
Cinsiyet	Kadın	2	7,7	7,7
	Erkek	24	92,3	100
	Toplam	26	100	
Yaş	26-35	13	50	50
	36-45	11	42,3	92,3
	46-55	2	7,7	100
	Toplam	26	100	
Medeni Durum	Evli	16	61,5	61,5
	Bekar	10	38,5	100
	Toplam	26	100	
Pozisyon	Ön Büro Müdürü	12	46,2	46,2
	Odalar Bölümü Müdürü	2	7,7	53,9
	Yiyecek-İçecek Hizmetleri Müdürü	2	7,7	61,6
	İnsan Kaynakları Müdürü	1	3,8	65,4
	Müdür Yardımcısı	2	7,7	73,1
	Otel Müdürü	7	26,9	100
	Toplam	26	100	

Tablo 4.22'de görüşme yapılan yöneticilerin yer aldığı otel çeşitlerine yer verilmektedir. Bu doğrultuda müdürlerin %50' si ulusal bağımsız otellerde, %23,1'i ulusal zincir otellerde, %26,9'u uluslararası zincir otellerde görev yapmaktadır. %53,8'i şehir otellerinde, %46,2'si kıyı otellerinde çalışmaktadır. 4-5 yıldızlı otellerde görev yapan müdürler toplam örneklemin %65,4'ü, 3 yıldızlı otellerde görev yapanlar ise % 34,6'sıdır.

Tablo 4.22 : Otel yöneticilerinin çalıştıkları otellerin yapısal bilgileri.

		n	%	Toplamlı Yüzde
Otelin Yerleşim Yeri Türü	Kıyı Oteli	12	46,2	46,2
	Şehir Oteli	14	53,8	100
	Toplam	26	100	
Otelin Yıldız Sayısı Türü	3 Yıldızlı	9	34,6	34,6
	4-5 Yıldızlı	17	65,4	100
	Toplam	26	100	
Otelin Sahiplik Türü	Ulusal Bağımsız	13	50	50
	Ulusal Zincir	6	23,1	83,1
	Uluslararası Zincir	7	26,9	100
	Toplam	26	100	

Toplamda 26 müdürün yer aldığı görüşmelerden *elde edilen veriler içerik analizi ile yorumlanmıştır*. Müdürlerin vermiş olduğu bilgilerin her biri farklı dosyalara kaydedilmiş ve numaralandırılmıştır. Yöneticilerin kronizm ve motivasyon ilişkileri hakkındaki düşüncelerini tespit edebilmek amacıyla açık uçlu beş soruya yer verilmiştir. Cevaplar birbirine benzer anahtar sözcük ve söz öbekleri çerçevesinde kodlanarak analiz edilmiştir. Aynı sözcük ve söz öbeğini kullanarak sorulara yanıt veren yöneticiler aynı cevabın alındığı kategori içinde yer almıştır. EK-F’de yer alan bu içerik analiziyle alakalı oluşturulmuş tablonun sol kısmında kategorize edilmiş anahtar söz öbeklerine yer verilirken sağ kısmında yönetici cevaplarının niceliksel karşılığı yer almaktadır.

Analizlerden elde edilen sonuçlara göre, otellerde bazı zamanlar kayırmacı faaliyetlere rastlanmaktadır. Bunlardan en sık görüleni işe alma kronizmidir. İşe alma kronizmi referans alma yöntemiyle uygulanmaktadır. Yöneticiler bunu bir kayırma faaliyeti olarak değerlendirmemektedir. Bu, onlara göre işe alımda mutlaka başvurmaları gereken bir işlemdir. İşe alınacak işgörenin bireysel olarak tanınması için gereklidir. Bunun yanı sıra müdürlerden sadece üçü bazı otellerde ücrette de kronizm uygulamalarına rastlandığını belirtmiştir. Buna karşın tüm yöneticiler, referans ile işe alma metodu haricinde kronizm uygulamalarının işgören motivasyonunu olumsuz etkilediğini düşünmektedir.

Analiz sonuçlarına göre, şehir otellerindeki kronizm algısının kıyı otellerine nispeten düşük olmasının nedeni, yapılan işin boyutundan dolayı nitelikli işgören ihtiyacının olmasıdır. Böyle bir durumda sadece tanıdıklık ilişkisine bağlı olarak işgören işe alımı ya da terfilendirilmesi yapılamamakta ve kronizm algısı düşmektedir. Bunun yanı sıra şehir otelleri kıyı otellerine göre daha kurumsal bir yapıya sahiptir ve kesintisiz çalışma imkanı sunmaktadır. Böyle bir durumda işgören seçimlerinde ve terfilendirilmelerinde yöneticiler daha titiz bir davranış sergilemektedir. Kıyı otellerinde ise sezon kapandıktan sonra yeni sezon için yeni işgörenlerin işe alınması, yeterli olmasalar bile sadece işgören ihtiyacını tamamlayabilmek için bir önceki sezon çalışmış işgörenlerin terfilendirilmesi ya da diğer işgörene nazaran onlara daha yüksek maaşların teklif edilmesi kronizm algısının yükselmesine neden olmaktadır.

Buna karşın kıyı otellerinde motivasyonun daha düşük olmasının tek nedeni kronizm uygulamalarının nispeten daha yüksek olması değildir. Kıyı otellerinde lojman, klima ve temizlik gibi sosyal ve çalışma şartlarının kötü olması iş güvencelerinin olmaması onların

motivasyonları üzerinde oldukça etkilidir. Öte yandan kıyı otellerinde, şehir otellerine nazaran misafir memnuniyetinin daha önemsiz olması, kıyı otellerinin işgörenlerine daha az stresli ve gayri resmi bir çalışma ortamı sunmasını sağlamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre yöneticilerin bir kısmı 4-5 yıldızlı otellerde kronizmin nispeten düşük olduğunu söylerken bir diğer kısmı kronizmin belirleyicisinin otelin kurumsal yapısı olduğunu savunmaktadır. Buna karşın büyük bir çoğunluğu 3 yıldızlı otellerde kronizm algısının 4-5 yıldızlı otellere nispeten daha düşük, motivasyonun ise daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Yöneticilerin bir kısmına göre yıldız sayısı artıkça profesyonelleşme artmaktadır. Yıldız sayısının artması iş hacminin büyümesi patronların başka işlerle uğraşmasına ve yönetimi profesyonellere bırakmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kişiye göre iş değil de işe göre kişi ilkesi benimsenmekte işe alımda ve terfide işini en iyi yapan işgören seçilmektedir. Yıldız sayısı düşükçe yönetimler patronlara kalmakta, profesyonellik azalmakta ve patronunun otellerde tanıdıklarına yer verme ve onları her türlü işte kayırması durumu oluşmaktadır. Ayrıca kariyer yapma ve kendini geliştirme düşüncesi olan işgörenlerin 4-5 yıldızlı otelleri seçmesi, işgören ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için daha yüksek ücretle işgören çalıştırıp ücret kronizmi yapılmasına da neden olmaktadır.

Başka bir düşünceye göre yıldız sayısının artması ve buna paralel olarak iş hacminin büyümesi daha fazla işgören alımı, terfi, ücretlendirme ve işlemin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Böyle bir durumda adil bir yönetim olsa bile adaletin terazisi olamadığından kronizm uygulamalarının gerçekleşme ihtimali yükselmektedir. Ayrıca iş hacminin böyle yüksek olduğu otellerde rekabetin de fazla olduğu kronizm uygulamaları olmasa bile dedikodular sonucu böyle bir algının oluşacağı kanaati oluşmaktadır.

Buna karşın 4-5 yıldızlı otellerde motivasyonun düşük olmasına neden olan başka unsurlar da bulunmaktadır. Ağır bir hiyerarşik yapının olması, yoğun iş temposunun ve misafir memnuniyetinin sağlanması, herhangi bir sıkıntının yaşanması durumunda işgörenlerin, yöneticiler tarafından rencide edilmesi gibi durumlar işgörenin motivasyonunun düşmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte 4-5 yıldızlı otellerde tatminkar maaş, işgören dostu sigorta ve prim sisteminin olması, 8 saat çalışma ve çay-kahve-yemek molalarının bir standardının olması işgören motivasyonunun artmasına neden olmaktadır. Ayrıca işgörenlerin kendilerini geliştirme, gerçekleştirme ve terfi alma

gibi unsurların 4-5 yıldızlı otellerde olması motivasyonlarını arttıran diğer nedenler arasında sayılmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre ulusal bağımsız, ulusal zincir ya da uluslararası zincir oteller değişkenleri, kronizm motivasyon ilişkisinin belirlenmesinde rol oynayan kriterler değildir. Zira ulusal zincir ya da uluslararası zincirin isim hakkı alınarak ulusal bağımsız otellerde görüldüğü gibi belirli standartlar dışında patron oteli zihniyeti ile yönetilebilmektedir. Önemli olan patronun zihniyeti, profesyonellik anlayışı ve kurumsallığa bakış açısıdır. Ayrıca yönetim sözleşmeleri de yönetimin profesyoneller tarafından yürütülmesini sağlaması hasebiyle önem taşımaktadır.

Analiz sonuçlarına göre, kronizm algılamalarının düşürülmesi mümkün olmaktadır. İşe alımda yöneticinin insan kaynakları gözetiminde hür bırakılması gerekmektedir. Bunun haricinde terfi, işlem ya da ücretlendirmede asla herhangi bir kayırmacılık uygulamasının yapılmaması gerekmektedir. Bu amaçla bir liyakat sistemi kurulması, işe alma ve terfi uygulamalarında net kuralların olduğu herkesçe bilinen performans değerlendirme kurallarının olması ve bu kriterlere sadık kalınarak ve dahi taviz vermeden herkese eşit bir şekilde uygulanması kronizmin önüne geçilmesi bakımından oldukça önemlidir. Bunun haricinde işlem ve ücrette herhangi bir kayırmacı uygulamanın gerçekleşmemesine özen gösterilmelidir.

4.3. Bulguların Bir Bütün Olarak Özet Değerlendirilmesi ve Tartışılması

Yapılan araştırma İstanbul ve Antalya'da yer alan (şehir- kıyı), (3-4-5 yıldızlı) ve (ulusal bağımsız-ulusal zincir-uluslararası zincir) otellerinde anket tekniği ve görüşme formuyla yürütülmüştür. Araştırmada 993 işgören ve 26 otel yöneticisine ulaşılmıştır. Bu işgören ve yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda kronizm ile motivasyon algılamaları ve kronizmin motivasyon üzerindeki etkileri sorgulanmıştır.

Araştırmada işgörenlerin ve yöneticilerin demografik ve iş bilgileri yüzde analizleri ile belirlenmiştir. Yüzde analizleriyle erişilen bulgulara göre; işgörenlerin büyük bir çoğunluğu %70,5 oranla erkeklerden oluşmaktadır. İşgörenlerin %39,3'ü 18-25 yaş aralığında, %64,1'i bekar, %64,5 gibi büyük bir kısmı ise üniversite mezunudur. İşgörenlerin %58,9'unun turizm eğitimi aldığı ve bu oranın %72,82'sinin üniversite eğitimi ile alakalı olduğu bulgulanmıştır.

Otel işletmeleri işgörenlerinin büyük bir çoğunluğunun erkeklerden oluşmasında, bu işletmelerde ağır bir operasyon ve gece mesailerinin olması oldukça etkilidir. Bununla birlikte departmanların birçoğunda en az 8 saat boyunca işgörenlerin ayakta ve stres altında çalışması, otel hedeflerine ulaşmak isteyen yöneticilerin işe alımda erkek işgörenleri tercih etmesine neden olmaktadır. Bu durum otel işletmelerinin işgören işe alımında seçici ve sınırlı bir yapısı olduğunu göstermektedir.

İşgörenlerin çoğunluğunun 18-25 yaş aralığında olması, işgören alt tabakasının genç ve dinamik bir yapıdan oluştuğunu ve böyle bir yapıya ihtiyaç duyduğunu kanıtlar niteliktedir. Orta ve üzeri yaş grubunu ise otel işletmelerinde sayıca az alt ve üst tabaka yöneticileri oluşturmaktadır. Bu nedenle orta ve üzeri yaş grubu 18-25 yaş grubuna göre daha küçük bir orana sahiptir. Bununla birlikte işin zorluğu ve yoğunluğu nedeniyle ilerleyen yıllarda otelciliği bırakan işgören sayısı da azınmayacak derecede fazladır.

Otel işletmeleri işgörenlerinin büyük bir kısmının bekar olması, otellerdeki genç nüfusun fazla olmasıyla alakalıdır. Bunun yanı sıra otellerdeki iş yükünün düzenli bir hayat için elverişsiz olması, işgörenlerin evlenmemesine ya da evlendikten sonra turizm sektörünü bırakıp başka iş arayışlarına girmelerine neden olmaktadır. Bu durum yetmiş yaşlı işgören sınıfının oluşmasına engel teşkil etmektedir.

Otel işgörenlerinin büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu olması, otelcilik işini yapan işgörenlerin eğitim seviyesinin arttığını göstermektedir. Bununla birlikte dikkat edilmesi gereken diğer bir bulguya göre örneklemin %64,5'i üniversite mezunudur. Buna karşın üniversite mezunlarının tümü ilgili turizm bölümlerinden mezun değildir. Turizm bölümünden mezun olanların oranı örneklemin %58,9'unu oluşturmaktadır. Bu durumda %5,6'lık bir oran, turizm bölümünden mezun olmayan işgörenlerden oluşmaktadır. Elde edilen bu bulguya göre; turizm endüstrisinin, ilgili bölümlerden mezun olmayan üniversite mezunları tarafından da tercih edilen bir sektör haline geldiği ve istihdam olanaklarının turizme kanalize edilmeye başladığı söylenebilmektedir.

Zira Mutlu (1997) çalışmasında Türk otelciliğinde sadece bazı departman amirlerinin lise ve üstü eğitim aldığı sonucuna ulaşmıştır. Günümüzde bu tablonun değişmesi Türkiye'deki eğitim seviyesinin artış göstermesi ve turizm faaliyetlerindeki ilerlemeler sonucu turizm eğitime gereken önemin verilmiş olmasıyla alakalı olduğu

düşünülmektedir. Eğitim seviyesinin artması ise hizmet kalitesinin artmasını sağlamakta turizm endüstrisinin sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır.

İşgörenlerin çalışmış oldukları departman ve pozisyonlarına yönelik yüzdeler analizlere göre; işgörenlerin %35'lik bir kısmı ön büro departmanında görev alırken %21,3'ü yiyecek içecek hizmetleri departmanında, %9,5'i kat hizmetleri departmanlarında çalışmaktadır. İşgörenlerin %19,7'si resepsiyonist, %11,7'si garson, %8,4'ü kat görevlisi, %7,5'i stajyer ve %7'si komidir. İşgörenlerin %28,3'ü sektörde 2-4 yıl arası, %26,8'i ise 0-1 yıl arası çalışmıştır. İşgörenlerin %52,7'si gibi büyük bir çoğunluğunun şu an faaliyet gösterdikleri otelde çalışma süreleri 0-1 yıl arası, %29,1'inin ise 2-4 yıl arasındadır.

Örneklemin büyük bir çoğunluğunun ön büro departmanında ve resepsiyonist olarak çalışanlardan oluşması, anket doldurmak üzere otele gelen araştırmacıların ön büroya yönlendirilmesinin bir sonucudur. Bununla birlikte bazı resepsiyonistler diğer departmandaki işgörenlerin iş akışını olumsuz etkilediğini öne sürerek diğer departman işgörenlerine erişimi engellemektedir. Bu durum ise araştırmada örneklemin eşit dağılımına engel teşkil eden önemli bir unsurdur.

Örneklemin büyük bir çoğunluğunun sektörde çalışma süresinin 2-4 yıl aralığında olması, otel işletmelerinde işe başlayanların bir süre sonra iş değiştirme eğiliminde olduğunu kanıtlar niteliktedir. Bu durum yetişmiş insan gücünün oluşmasına ve hizmet kalitesinin artmasına engel teşkil etmekte sektörün olduğu yerde saymasına neden olmaktadır.

Örneklemin büyük bir çoğunluğunun şu an faaliyet göstermiş olduğu otel işletmelerinde çalışma süresinin 0-1 yıl aralığında olması otel işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olduğunu kanıtlar niteliktedir. Bunun en önemli nedeni arzın artması ve işgörenlerin daha iyi olanaklar sunan otel işletmelerine yönelme istekleridir. Bu durum işgörenler için iyi sayılabilse de turizm endüstrisinde arzın arzı öldürmesine ve gelişimin sınırlanmasına neden olmaktadır.

Araştırmada veri elde edilen otellerin %50,9'u Antalya'da yer alırken % 49,1'i İstanbul'dadır. Otellerin %66,4' ü şehir oteli, %33,6'sı ise kıyı otelidir. 4-5 yıldızlı otellerin oranı %77,2 iken 3 yıldızlı otellerin oranı %22,8'dir. Otellerin %48,9'u ulusal bağımsızdır. Uluslararası zincir otellerin oranı %28,7, ulusal zincir otellerin oranı ise %22,4'tür.

Örnekleme ulaşılan otel işletmelerinin çoğunluğunun şehir oteli ve 4-5 yıldızlı oteller olmasının nedeni örneklemin olabildiğince eşit düzeyde dağıtılmaya çalışılmasından kaynaklanmaktadır. Şehir otellerinin fazla olması veri toplanan Antalya’da şehir otellerinin de olması buna karşın İstanbul’da kıyı otel niteliğini taşıyan tesislerin yer almamasıdır. 4-5 yıldızlı otellerin daha fazla olması örnekleme oluşturan 3-4-5 yıldızlı otellerden olabildiğince eşit düzeyde veri toplanmaya çalışılmasından kaynaklanmaktadır. 4-5 yıldızlı otellerin birbirlerine yakın oda sayısı ve iş hacmi ile aynı değişken içerisinde değerlendirilmesinin daha doğru olacağını düşünülmesi, bu değişken için örneklem sayısının daha fazla olmasına neden olmuştur.

Araştırmada yöneticiler ile alakalı yüzde analizleri ile elde edilen demografik bulgulara göre; yöneticilerin, %92,3 gibi büyük bir kısmı erkek, %50’si 26-35 yaş aralığında %61,5’i evli, ve %46,2’si ön büro müdürüdür. Müdürlerin %50’si ulusal bağımsız otellerde, %53,8’i şehir otellerinde ve %65,4’ü 4-5 yıldızlı otellerde görev yapmaktadır.

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun erkek olması Türkiye’deki otellerin yöneticilerinin ağırlıklı olarak erkek olması ile alakalıdır. Kadınların müdür olduğu departmanlar çoğunlukla kat hizmetleri, satış pazarlama ve insan kaynaklarıdır. Bu durumun en önemli nedeni kat hizmetlerinin kadın tabiatına daha uygun olan alanların temizliği, düzeni ve dekorasyonu ile alakalı olmasıdır. Satış pazarlama departmanında kadınların tercih edilmesinin en önemli nedeni ise otel satışı konusunda kadınların reddedilme ihtimallerinin erkeklere nispeten daha düşük olmasıdır. İnsan kaynakları departmanı ise düzenli bir hayatın sürdürülebilmesi ve ağır bir operasyon gerektirmemesi özelliği ile bu departmanda kadınların istihdamını kolaylaştırmaktadır.

Yöneticilerin yarısının 26-35 yaş grubundan olması orta yaşlarda departman müdürü ve hatta otel müdürü olunabileceğini kanıtlar niteliktedir. Yaş skalasının orta düzeyde olması sektörde çalışmaya başlayan işgörenlerin kısa zamanda ayrılması sonucu yetişmiş personel gücünün oluşamamasıyla açıklanabilmektedir. Bu durum turizm sektörünün gelişimini her ne kadar kısıtlasa da genç ve dinamik bir çalışma ortamının kurulmasına da olanak sağlamaktadır.

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun evli olması, yöneticilerin işgörelere nispeten daha düzenli bir aile hayatına kavuştuklarını kanıtlar niteliktedir. Bu durum düzenli bir hayat

olmadığı gerekçesiyle sektörü kısa sürede bırakan işgörenler açısından sektörü bırakmalarına engel teşkil edebilecek önemli bir unsurdur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun ön büro departmanından olması, görüşme yapmak için oteldeki en uygun yöneticinin ön büro müdürü olmasıyla alakalıdır. Zira otellere görüşme yapmak üzere gidildiğinde ön büro müdürü yardımcı olmakta diğer yöneticilerle görüşmenin onların iş akışını etkileyeceğini belirterek erişimi engellemektedir. Bu durum bulguların daha dar bir şekilde temin edilmesine neden olması bakımından önem teşkil etmektedir. Yöneticilerin çalışmış oldukları otellerin yapısal özelliklerine bakıldığında ise olabildiğince eşit düzeyde bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmanın faktör analizi sonuçlarına göre; kronizm ölçeği, “işlem”, “işe alma ve terfi” ve “ücret” olmak üzere üç boyut altında toplanmıştır. Motivasyon ölçeği ise “içsel motivasyon” ve “dışsal motivasyon olmak üzere iki boyuttan oluşmuştur. Bu çalışmada, konuyla alakalı daha önce yapılmış araştırmalara göre en büyük farklılık işe alma ve terfinin tek boyut altında toplanmış olmasıdır. Bunun nedeni, işe alma ve terfi boyutlarının anlamlı bir farklılık oluşturmayacak düzeyde eşit algılanmış olmalarıdır. Zira terfi, üst pozisyonda bir işe alma metodu olarak tanımlanabilmektedir.

Kronizm algısının motivasyona olan etkisini ölçmek üzere yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; kronizmin motivasyon üzerinde %25,4'lük olumsuz bir etkisi vardır. Yapılan kukla değişken (dummy variable) analizine göre bu etki otelin yapısal özelliklerine (yerleşim yerine-yıldız sayısına- sahiplik durumuna göre oteller) göre herhangi bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre, kronizm motivasyonu bu çalışmada yer alan tüm otel çeşitlerinde aynı ölçüde olumsuz etkilemektedir.

Bunun yanı sıra yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; kronizmin işlem boyutunun motivasyon üzerindeki olumsuz etkisi %17,7, işe alma ve terfi boyutunun %21,3 ve ücret boyutunun ise %8,6 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, işgörenlerin motivasyonunun düşmesine neden olan en önemli unsur işe alma ve terfi kronizmleridir. Ardından otel içerisinde uygulanan işlem kronizmi, sonrasında ise ücretle alakalı yapılan kronizm gelmektedir.

Otel yöneticileri ile yapılan görüşmeye göre; otellerde bazı zamanlar kayırmacı uygulamalara rastlanmaktadır. Bunlardan en önemlisi işe almada uygulanan referans

usulüdür. Ancak işe alım esnasında yapılan bu tür ayırmacılık, yöneticilerin büyük bir kısmı tarafından kronizm uygulaması olarak kabul edilmemektedir. Onlara göre bu ayırmacılık, işe ve iş ahlakına en uygun işgöreni seçmek ve hakkında kişisel bilgi edinmek için ihtiyaç duyulan önemli bir yöntemdir. Yöneticilerin çok küçük bir kısmı ise bazı zamanlar ücrette de kronizm uygulamalarının olduğu ve işgören bulabilmek için bu tür uygulamalara başvurulduğunu ayrıca belirtmiştir. Buna karşın yöneticilerin hepsi kronizmin motivasyonu olumsuz etkilediği konusunda görüş birliği içerisinde olmuştur.

Yöneticilerden elde edilen veriler doğrultusunda otellerde yoğun bir kronizm uygulaması olmadığı; çünkü yöneticilerin kronizmin motivasyonu olumsuz etkilediğinin farkında oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. İşgörenlerin kronizm ve motivasyon algılamaları ise yönetici görüş ve değerlendirmelerini doğrular ve destekler niteliktedir. Zira işgörenlerin kronizm algılamaları 2,7469 ile orta düzeyde seyrederken motivasyonları 3,43 ile yüksek bir algı düzeyine sahiptir.

Yöneticilerden elde edilen verilere göre; ücret kronizmi nadiren ve zorunlu olarak başvuru bir kayırmacı uygulamadır. Buna karşın referans usulü ayırmacılık yapılmakta; ama bu ayırmacılık onlara göre bir kronizm uygulaması olarak kabul görmemektedir. İşgörenler, ücretle alakalı yönetici değerlendirmelerini destekleyici algılamalara sahiptir. Zira kronizm algılamalarını oluşturan ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, en düşük üç ifade, ücret kronizmi boyutuna aittir. Bunun yanı sıra ücret kronizmi %8,6 ile diğerleri arasında motivasyonu en düşük düzeyde etkileyen kronizm boyutudur.

Buna karşın işgörenler, referans usulüne yöneticilerin baktığı açıdan bakmamakta, işe alımda referansı masum bir uygulama olarak kabul etmemektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre; işgören alımında uygulanan referansın, terfi vermede yapılan kronizmden hiçbir farkı yoktur. Kronizm algılarını oluşturan ifadelerin en yüksek düzeyde algılandığı üç ifade de “işe alma” boyutuna aittir. Özellikle “Bu otele eleman alımında yönetimde yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir” ifadesi 3,2548 ortalama ile üçün üstünde yer alan tek kronizm ifadesidir.

Araştırmada işgörenlerin kronizm ve motivasyon algılamalarının otellerin yapısal özelliklerine (yerleşim yerine-yıldız sayısına-sahiplik durumuna göre oteller) göre

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığının ölçülmesi için karşılaştırmalı analizlere başvurulmuştur.

Otellerin yerleşim yerlerine göre yapılan karşılaştırmalı analiz sonuçlarına göre; kıyı otellerinin kronizm algılama düzeyleri 3,1851 iken şehir otellerinin 2,5258'dir. Kıyı otellerinin motivasyon algısı düzeyleri 3,2341 iken şehir otellerinin 3,5293'tür. Bu sonuca göre; kıyı otellerinden şehir otellerine gidildikçe işgörenlerin kronizm algısı artmakta motivasyonları ise düşmektedir.

Kıyı otellerinde algılanan kronizm boyutları (işlem, (işe alma ve terfi) ve ücret) ile şehir otellerinde algılanan kronizm boyutları arasında da istatistiksel anlamlı bir farklılık vardır. Kıyı otellerinin işlem (3,3312), işe alma ve terfi (3,3015) boyutları orta düzeyde; şehir otellerinin işlem (2,5285), işe alma ve terfi (2,6155) boyutları ise düşük düzeyde seyretmektedir. Bununla birlikte hem kıyı hem şehir otellerinde düşük bir ortalamaya sahip olan ücret boyutunun kıyı oteli (2,4072) ile şehir oteli (2,2195) grubu arasındaki anlamlılık dereceleri oldukça düşük bir farka sahiptir (0,1877).

Yöneticilerle yapılan görüşmelere göre; yöneticilerin büyük bir kısmı kronizmin kıyı otellerinde daha fazla görüldüğünü kabul etmektedir. Onlara göre; şehir otellerinde yapılan iş nispeten daha nitelikli olduğundan tanıdıklık ilişkisine bağlı olarak işe alım ya da terfilendirme yapılamamakta bu durum kronizm algısının düşmesine neden olmaktadır. Ayrıca şehir otellerinin daha kurumsal bir yapıya sahip olması ve kesintisiz çalışma imkanı sunması yöneticilerin kronizm uygulamalarına karşın daha titiz davranmalarına neden olmaktadır. Kıyı otellerinde ise eski sezonun kapanıp yeni sezonun açılması durumunda; eski işgörenler hem işe alma, hem terfi hem de işi biliyor olmalarından dolayı işlemlerde daha ayrıcalıklı olabilmekte bu işgörenler nadiren de olsa daha farklı ücret alarak işbaşı yapabilmektedir.

İşgören algılamaları ile yönetici düşünce ve değerlendirmelerinden elde edilen sonuca göre; iki farklı otel kategorisindeki bu farklılıkların oluşmasının nedeni, kıyı otellerindeki işlerin daha esnek bir yapıya sahip olması ve işgörenlerin işlerinde uzmanlaşma derecesinin şehir otellerine nispeten daha az önemsenmesidir. Ayrıca kıyı otelleri, sezon esasına göre çalıştığından işletme faaliyetlerini yaklaşık olarak yılın yarısı kadar devam ettirmektedir. Bir otel işletmesinin dönemsel faaliyet göstermesi işe alım, terfi verme,

örgütteki işlemler ve ücretlendirilmelerinde farklılıkların yaşanmasına neden olmaktadır. Bir işgörenin örgüte kazandırılması ve örgüte aidiyetliğinin sağlanmasında;

- İş ilanlarının verilmesi,
- işgörenlerin test edilmesi,
- işgörenlerle görüşülmesi,
- işgörenlerin referanslarının kontrol edilmesi,
- işgörenlerin işe yerleştirilmesi,
- işgörenlerin işe alıştırılması,
- işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi

gibi hem zaman hem de ekonomik maliyet gerektiren uygulamaların yapılması gerekmektedir. Kıyılı otellerinin bu tür maliyetlere daha az katlanma niyetinde olması, diğer aşamaları bir kenara bırakıp direkt, referansı öncül olarak belirlemelerine neden olmaktadır. Kıyılı otelleri yöneticilerine göre referans, kendinden önceki aşamaların gerekliliğini ortadan kaldırmakta, sonraki aşamaların ise daha etkin ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır.

Böyle bir ortamda tanıdıklık ilişkilerine daha fazla önem gösterilmekte, işveren; işinde uzmanlaşmış birileri yerine tanıdıkları ve güvenebilecekleri işgörenleri işe almayı, bu işgörelere terfi vermeyi ve örgütsel işlemlerde iltimas göstermeyi tercih etmektedir. Çünkü iltimas gösterilen bu işgörelerin daha az uzmanlaşmış olmasına rağmen işi ve işleyişi biliyor olmaları, uzmanlaşmış işgörelerin çeşitli aşamalardan geçip işe alınması ve işe alıştırma süreçlerinin örgüte daha fazla maliyet gerektireceği düşüncesini doğurmaktadır.

Uzmanlaşmış işgörelere dönemsel hizmet sunan otel işletmelerine fayda sağlamaya başladıklarında belki sezon sonuna yaklaşmış ya da sezon bitmiş olmaktadır. Bununla birlikte bu işgörelere belki de bir sonraki sezon aynı otelde çalışmak istemeyeceklerdir. Bu durum ise tanınan ancak daha az uzmanlaşmış işgörelere katlanmanın otel için daha az maliyetli olduğunu doğrular niteliktedir. Buna karşın şehir otellerinin dönemsel çalışmıyor olmaları, tanıdıklık ilişkileri olmadan ve referansı tek işe alma kriteri olarak belirlemeden işe alma ve alıştırma maliyetlerine katlanılarak en uygun işgörelere alınmasını zaruri hale getirmektedir. Bu durumda şehir otellerinde referans, tanımına

uygun bir vazife üstlenirken kıyı otellerinde işe alma kronizminin oluşmasına neden olmaktadır.

Ücret boyutu algılamalarının kronizmin diğer boyutlarına göre çok daha düşük olması ve iki otel grubu arasındaki anlamlılık oranının da oldukça düşük olması SGK (Sosyal Güvenlik Kurumu) tarafından sigortalı işgören çalıştırıp maaşa göre sigorta priminin ödenmesi zorunluluğunun düzenli ve disiplinli bir şekilde kontrol edilmesi sonucu ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bu durumda aynı pozisyonda çalışan işgörenler eşit ücret almakta ve tanıdığı farklı ücret uygulaması yüksek oranda engellenmektedir.

Ayrıca kronizmin motivasyon üzerindeki etkilerinin otellerin yapısal özelliklerine göre değişmemesine rağmen kıyı ve şehir otellerindeki kronizm algılamalarına karşı motivasyon algılamaları doğrusal bir farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle kronizmin motivasyonu hem kıyı hem şehir otellerinde aynı düzeyde etkilemesine rağmen kıyı otelleri ile şehir otellerindeki kronizm ve motivasyon algılamaları birbirlerine orantılı bir farklılığa sahip değildir. Kıyı ve şehir otelleri kronizm algılamaları arasında 0,6593 puan fark varken motivasyon algılamaları arasındaki fark 0,2952'dir. Bu sonuca göre aradaki 0,3641 puanlık motivasyon farkının oluşmasında şehir otelleri bakımından farklı demotive unsurlarının yer aldığı düşünülmektedir. Bu durum şehir otellerinin motivasyon düzeyinin kronizm uygulamalarının olmaması halinde kıyı otellerinin motivasyon düzeyinden daha düşük olduğu anlamına gelmektedir. Bu da kronizmi kıyı otellerindeki işgörenlerin motivasyonunun sağlanması bakımından belirleyici bir konuma getirmektedir.

Yöneticilere göre kıyı ve şehir otellerinde motivasyonu kronizm dışında olumsuz etkileyen unsurlar da yer almaktadır. Kıyı otellerinde lojman, klima ve diğer sosyal çalışma şartlarının kötü olması, iş güvencesinin olmaması gibi unsurlar, işgören motivasyonunun düşmesine neden olmaktadır. Şehir otellerinde ise misafir memnuniyetini sağlamak için katlanılması gereken zorlu şartlar, stresli ortam ve resmi bir çalışma atmosferi gibi nedenler motivasyonun düşmesine neden olan unsurlar arasında yer almaktadır.

Yöneticilerin değerlendirmeleriyle işgören algıları birbirleriyle örtüşmektedir. Buna göre kıyı ve şehir otellerinde doğrusal olmayan kronizm-motivasyon ilişkisinde iki farklı oteldeki demotive unsurlarının etkili olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda yukarıda

belirtilmiş olan şehir otelleri demotive unsurlarının kıyı otellerindekine nispeten daha olumsuz etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Şehir otellerinin kıyı otellerine göre farklı bir karakteristik iş yükü vardır. Şehir otellerinin sahip olduğu bu karakteristik iş yükü motivasyonu oldukça olumsuz etkilemektedir. Şehir otelciliğinde sürekli misafir (repeat guest) unsurunun olması misafir memnuniyetinin sağlanmasını kıyı otelciliğine nispeten daha zaruri bir hale getirmektedir. Bu doğrultuda oteldeki memnuniyeti sorgulayan ve memnuniyet ya da memnuniyetsizliğin oluşmasında aktif rol oynayan işgörenin direkt adının belirtilmesine olanak sağlayan online anketler, işgören üzerinde anlamsız bir baskının oluşmasına neden olmaktadır. Zira otel yöneticilerinin/sahiplerinin bunu yapmasındaki en önemli neden “0” hata ile çalışmayı standart bir hale getirme düşüncesidir. Buna karşın hizmet işletmeciliğinde bunu başarabilmek neredeyse imkansızdır.

Otel yöneticileri/sahibi misafirlerin şikayet etmelerini otelin başarısızlığı olarak görmektedir. Buna karşın hizmet alan misafirlerin psikolojik bir varlık olduğunu unutmakta şikayete neden olan unsurun sadece otelden kaynaklandığını düşünmektedir. Bu tür şikayetlerin varlığı ise onlara göre sürekli misafir kazanılmasına engel teşkil etmektedir; ancak şikayetlerin var olması sürekli misafiri kazanmaya engel değil, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi halinde bir vesiledir.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki sorun yaşamış ve bu sorunu çözüme ulaştırılmış misafir, hiç sorun yaşamamış misafire göre otelden memnuniyeti daha yüksek bir şekilde ayrılmaktadır (Görmüş ve diğ., 2013, ss. 169-170; Türkay ve Saraç, 2019, s. 100). Çünkü misafirler ancak o zaman otelin kendi memnuniyetleri için ekstra bir çaba sarfettiğini anlayabilmektedir. Diğer yandan şikayet sonucunda işgörene huzursuzluk verilmesi, işgörenin şikayet kanallarını kapatmak için elinden geleni yapmasına neden olmaktadır. Bu durum ise otel yönetiminin nerde aksaklık yaşadığını öğrenmesine engel teşkil ederken otel misafirlerinin de memnuniyetsiz bir şekilde otelden ayrılmalarına neden olmaktadır.

Şehir otellerinde diğer bir karakteristik iş yükü olan minibar kontrolleri, özellikle resepsiyonist ve minibar işgörenlerinin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Misafir memnuniyetinin oldukça önemli olduğu şehir otellerinde başarılı bir minibar kontrol sistemi olmamasına rağmen oluşacak her türlü sorunun (misafirin minibar kontrolünden

rahatsızlık hissetmesi-kaçak minibarın mali değeri vb.) bedelinin işgörene ödetilmesi işgören motivasyonunun düşmesine neden olan önemli başka bir unsurdur.

Şehir otellerindeki işgörenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen diğer bir karakteristik özellik ise işgörenlerin doldurması gereken formlardır (iade (rebate) formları, arıza bildirim/onay formları, VIP guest ikram formları, houseuse/comp formları ve paid out (ödeme) formları, döviz bozma vb.). Bu formların doldurulması oteldeki işlemin daha kolay kontrol edilmesi ve denetlenmesi için yöneticiler tarafından istenmektedir. Formların tamamının doldurulmasında uyulması gereken standartlar işgören için çalışma zamanlarından oldukça önemli bir vakti harcamalarını gerektirirken büyük bir çoğunluğunun gerektirdiği standartlar, işgörenlerde otel tarafından kendilerine güvenilmediği hissi uyandırmakta motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir.

Otellerin yıldız sayısına göre yapılan karşılaştırmalı analizler sonuçlarına göre; 3 yıldızlı otellerin kronizm algılamaları 2,2758 iken 4-5 yıldızlı otellerin 2,8868'dir. 3 yıldızlı otellerdeki motivasyon algılamaları 3,6611 iken 4-5 yıldızlı otellerin 3,3619'dur. Bu sonuca göre; 3 yıldızlı otellerden 4-5 yıldızlı otellere gidildikçe işgörenlerin kronizm algısı artmakta motivasyonları ise düşmektedir.

3 yıldızlı otellerde algılanan kronizm boyutları (işlem, (işe alma ve terfi) ve ücret) ile 4-5 yıldızlı otellerde algılanan kronizm boyutları arasında da istatistiksel anlamlı farklılık vardır. 3 yıldızlı otellerin işlem (2,2777), işe alma ve terfi (2,3133) boyutları düşük düzeyde; 4-5 yıldızlı otellerin işlem (2,9519), işe alma ve terfi (3,0033) boyutları ise orta düzeyde seyretmektedir. Bununla birlikte hem 3 yıldızlı hem 4-5 yıldızlı otellerde düşük bir ortalamaya sahip olan ücret boyutunun 3 yıldızlı otel (2,1460) ile 4-5 yıldızlı otel (2,3229) grubu arasındaki anlamlılık dereceleri oldukça düşük bir farka sahiptir (0,1769).

Yöneticilerle yapılan görüşmelere göre; yöneticilerin bir kısmı 3 yıldızlı otellerin profesyonellikten uzak olması, işin niteliği itibarıyla kalifiye personel gerektirmemesi ve patronların direkt yönetim içerisinde yer alarak tanıdıklarına çeşitli iltimaslarda bulunması uygulamalarıyla kronizme 3 yıldızlı otellerde daha sık rastlandığını düşünmektedir.

Yöneticilerin diğer bir kısmı, kronizm uygulamalarının otelin yıldız sayısına göre değişiklik göstermeyeceği, önemli olanın otellerin kurumsal yapısı olduğunu savunmaktadır. Buna karşın yöneticilerin büyük bir çoğunluğuna göre, kronizm

uygulamalarına 4-5 yıldızlı otellerde daha fazla rastlanmaktadır. Bunun en önemli nedeni 4-5 yıldızlı otellerin iş hacminin 3 yıldızlı otellere nispeten daha fazla olmasıdır. Onlara göre iş hacminin fazla olduğu otellerde; işlem, işe alım, terfilendirme ve ücretlendirme daha fazla yapılmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak yöneticilerin kronizm uygulamalardan sakınsa bile istemeden yapabilme ya da yapmak zorunda kalma olasılıkları artmaktadır. Bunların yanı sıra kronizm uygulamaları hiç yapılmasa bile birbirleri arasında çekişmeleri olan işgörenlerin haset ve dedikodular sonucu sanki kronizm var gibi davranmaları otelde kronizm algısının oluşmasına neden olmaktadır.

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun değerlendirmeleri ve işgören algıları birbirleriyle örtüşmektedir. Buna göre kronizm algısının oluşmasında ve motivasyonu olumsuz etkilemesinde otellerin büyüklükleri ve iş hacimleri oldukça önemlidir. Otellerin büyüklükleri ve iş hacimleri ise yıldız sayısı ile orantılıdır. Her ne kadar genelgeçer bir doğruluğu olmasa da Türkiye'deki standartlar doğrultusunda 3 yıldızlı otellerde en az 40, 4 yıldızlı otellerde en az 80 ve 5 yıldızlı otellerde en az 120 oda bulunmaktadır (Kozak, ve diğ, 2008, s. 17). Türkiye'de 4 ve 5 yıldızlı oteller birbirine yakın oda sayısı ile benzer iş hacmine sahiptir.

İşgören algılamaları ile yönetici düşünce ve değerlendirmelerinden elde edilen sonuca göre; iki farklı otel kategorisindeki bu farklılıkların oluşmasının temel nedeni, 4-5 yıldızlı otellerin iş hacminin büyük olmasıdır. Bu otellerde iş hacminin büyük olması daha fazla işgören ile çalışılmasını zaruri kılmaktadır. Daha fazla işgörenin olduğu bir örgüt ortamında ise işgörenler arası daha fazla diyalog gerçekleşmekte ve en kısa metrajlı diyaloglar bile uzun mesafe alarak tüm otelin duyabileceği bir bilgi haline gelebilmektedir. Bu bilgiler bazen doğruyu yansıtırken bazen birilerinin yanlış anlayıp çevresindekilerle paylaşması sonucu da ortaya çıkabilmektedir. Buna karşın ortaya çıkan bilgi, işgörenlerin algılamaları üzerinde büyük ehemmiyet taşımaktadır. Bu nedenle 4-5 yıldızlı otellerde kronizm uygulamalarına hiç başvurulmasa ya da bu uygulamalara asgari düzeyde dahi başvurulsa, işgörenlerin böyle bir algıya kapılmaları ya da kapılmak istemeleri kurmuş oldukları diyalog neticesinde tüm otele yayılmakta ve otel genelinde kronizm algısının oluşmasına neden olmaktadır.

Kronizm uygulamalarının 4-5 yıldızlı otellerde 3 yıldızlı otellere nispeten yüksek algılanmasının en önemli nedenlerinden biri budur. Bu neden işgörenlerin oteldeki

işlemleri, işe alımları, terfileri ve ücretlendirmelerinde de kronizm uygulanmasa bile uygulanmış gibi kabul görmesine neden olabilmektedir.

4-5 yıldızlı oteller için etkin ve verimli yürütülebilmesini sağlamak için belli kurallara ve standartlara sahiptir. Bu kural ve standartlar içerisinde işgörenlerin neleri yapmaya hak sahibi oldukları ve neleri yapamayacakları da bellidir. Buna karşın yoğun iş temposu bazı ihlallere neden olabilmektedir. Böyle bir durum karşısında yöneticiler, bazen kural ve standartları ihlal etmiş işgörenler arasında eşit ve adaletli bir davranışta bulunmamış olabilir. Bu durum da şüphesiz ağızdan ağıza dolaşarak otelde işlem kronizmi olduğu algısını oluşturmaktadır. İşlem kronizminin oluşmasında tek sorun yöneticinin bilip eşit ve adil davranmamış olması değildir. Yönetici bunu fark etmemiş de olabilir ya da kural ve standartları çiğneyen işgörenin gururunu incitmemek, motivasyonunu düşürmemek için gerekli cezayı arkadaşlarının olmadığı bir ortamda vermek isteyebilir. Böyle bir durum yine işlem kronizmi algısının 4-5 yıldızlı otellerde daha yoğun yaşanmasına neden olmaktadır.

4-5 yıldızlı otellerin yoğun iş temposu; işe alım ve terfilendirme uygulamalarının da 3 yıldızlı otellere nispeten çok daha yüksek oranda yapılmasına neden olmaktadır. Bu uygulamaların yapılması esnasında referans usulü ile işe alınmış işgörenlerin, otelde çalışan işgörenler tarafından istenmemesi durumunda diğer işgörenlerle aralarında geçen diyaloglar, otelde kronizm algısının oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum daha çok referansla işe başlayan işgörenlerin alışma süreci içerisinde diğer işgörenler tarafından işe yaramadıkları düşüncesiyle oluşan bir algıdır. Bunun yanı sıra işgörenlerin kendilerinin hak ettiğini düşündükleri bir terfinin başkasına verilmesi durumunda da aralarında benzer diyaloglar yaşanmakta, bu diyaloglar kronizm algısının oluşmasına ve dahi körüklenmesine neden olmaktadır.

Ücret kronizm algısı ise hem 3 yıldızlı hem de 4-5 yıldızlı otellerde düşük düzeydedir. Bunun nedeni; yukarıda açıklandığı üzere SGK'nın izlemiş olduğu başarılı politikadır. Buna karşın kurumsal olmayan 4-5 yıldızlı otellerde kalifiye işgören bulmak ya da otelde çalışmaya devam etmesini sağlamak için ücret kayırmacılığına gidebilmektedir. Bu durum 3 ve 4-5 yıldızlı kıyı otellerinde de gerçekleşebilmektedir. Ama 4-5 yıldızlı kıyı otellerinin yoğun iş hacmi bu algının daha yüksek ortalamaya sahip olmasına neden olmaktadır.

Ayrıca kronizmin motivasyon üzerindeki etkilerinin otellerin yapısal özelliklerine göre değişmemesine rağmen 4-5 yıldızlı ve 3 yıldızlı otellerdeki kronizm algılamalarına karşı motivasyon algılamaları doğrusal bir farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle kronizmin motivasyonu hem 4-5 yıldızlı hem 3 yıldızlı otellerde aynı düzeyde etkilemesine rağmen 4-5 yıldızlı oteller ile 3 yıldızlı otellerdeki kronizm ve motivasyon algılamaları birbirlerine orantılı bir farklılığa sahip değildir. 4-5 yıldızlı ve 3 yıldızlı otellerin kronizm algılamaları arasında 0,611 puan fark varken motivasyon algılamaları arasındaki fark 0,2992'dir. Bu sonuca göre aradaki 0,3118 puanlık motivasyon farkının oluşmasında 4-5 yıldızlı otellerin üstün motive unsurlarının önemli bir rol üstlendiği düşünülmektedir. Bu durum 3 yıldızlı otellerin motivasyon düzeyinin kronizm olmaması halinde 4-5 yıldızlı otellere nispeten daha düşük olduğu anlamına gelmektedir. Bu da kronizmi 4-5 yıldızlı otellerdeki işgörenlerin motivasyonunun sağlanması bakımından belirleyici bir konuma getirmektedir.

Yöneticilere göre 4-5 yıldızlı otellerdeki yoğun iş temposu, baskın hiyerarşik yapı ve emir komuta sistemi gibi demotive unsurlarının olmasına karşın bu otellerde işgörenlerin motivasyonunu artırıcı unsurlar da yer almaktadır. Bu unsurlar 3 yıldızlı otellere göre daha tatminkar maaş, düzenli ödenen sigorta, onları daha iyi çalışmalar yapmaya iten ve memnun bırakan prim sistemleri, çay ve kahve molaları, kendilerini geliştirme ve gerçekleştirme olanakları, terfi ve sosyal statü kazanma imkanlarıdır.

Yönetici yorumları ve değerlendirmeleri ile işgören algılamaları mukayese edildiğinde ortaya benzer sonuçlar çıktığı görülmektedir. 4-5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenler 3 yıldızlı otellerde çalışan işgörelere göre daha yoğun bir iş temposuna sahiptir. Ama bu bazen bir dezavantaj değil avantajdır. Yoğun iş temposu işgörenlerde zaman mefhumunu yok etmekte ve mesailerini sıkılmadan tamamlamalarına neden olmaktadır. Öyle ki birçok işgören ölü sezonlarda yoğun iş temposunun tekrar gelmesini beklemektedir.

Ağır hiyerarşik yapının varlığı ise elbette motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Ama küreselleşen hayatta işgören ve amir sayısı olmasının gerekenin altında kaldığından, işlerin kontrolü tam anlamıyla sağlanamamakta işgörenler pozisyonlarına göre daha fazla yetkilendirilmekte (personel güçlendirme) bu durum kendilerini önemli hissetmelerini sağlayıp onları mutlu etmektedir.

Misafir memnuniyeti 4-5 yıldızlı otellerde daha fazla önemsenmekte online anketler daha profesyonel bir şekilde takip edilmektedir. Minibar kontrolünün getirmiş olduğu zorluklar da mutlaka 4-5 yıldızlı otellerde daha baskın bir yapıya sahip olmaktadır. Zira çıkış işlemlerinde misafirlerin her birinin minibar kontrolünün kusursuz yapılabilmesine olanak sağlayacak kadar zaman mevcut değildir. Bununla birlikte işleyişte kullanılan birtakım formlar 4-5 yıldızlı otellerde daha fazla yer almakta ve bunlar motivasyonu olumsuz etkilemektedir.

Tüm bunlara rağmen işgören motivasyonunun sağlanmasında 4-5 yıldızlı otellerde yüksek maaş ve performansa bağlı olarak prim uygulamaları yer almaktadır. İşgörenlerin upselling (yukarı satış) ya da cross-selling (çapraz satış) gerçekleştirmeleri durumunda gelirlerine bir artı gelir daha eklenmesi, onların motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır. Bu durum sadece ekstra maddi gelir olarak değil başarıya duygularının kendilerine katmış olduğu içsel bir motivasyon aracı olarak da kabul edilmektedir.

4-5 yıldızlı oteller 3 yıldızlı otellere nispeten çok daha fazla kariyer imkanı sunmakta, işgörenlerin aldıkları terfiler neticesinde kazandıkları özgüven ve sosyal statüleri motivasyonlarını arttırmaktadır. Bunların yanı sıra 4-5 yıldızlı otellerin sağlamış olduğu kendini geliştirme ve gerçekleştirebilme olanakları işgören motivasyonunu olumlu etkileyen diğer önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

Otellerin sahiplik durumuna göre yapılan karşılaştırmalı analizlere göre; bağımsız otellerin kronizm algılamaları 2,6731 iken uluslararası zincir otellerin 2,7759, ulusal zincir otellerin 2,8739'dur. Bağımsız otellerin motivasyonları 3,4727 iken ulusal zincir otellerin 3,3207, uluslararası zincir otellerin ise 3,4423'tür. Yapılan analizin sonucuna göre sadece ulusal bağımsız ile ulusal zincir otellerin kronizm algılamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu doğrultuda bu otel gruplarına ait kronizm-motivasyon ilişkisinden söz edilememektedir.

Otel yöneticilerinden elde edilen verilere göre; kronizm-motivasyon ilişkisinin tespit edilebilmesinde otellerin sahiplik durumları (ulusal bağımsız, ulusal zincir ya da uluslararası zincir oteller) geçerli bir kriter olarak kabul edilmemektedir. Bu düşüncüyü İşçi ve diğ. (2013) ve Turhan (2016) çalışmalarında da desteklemiştir. Çünkü yöneticilere göre; ulusal zincir oteller ve uluslararası zincir oteller, franchise sözleşmesi ile isim hakkının alınarak belirli standartlar dışında şahıs (patron) oteli zihniyeti ile

yönetilebilmektedir. Önemli olan otel sahibinin zihniyeti, profesyonelliği ve kurumsallaşmaya olan bakış açısıdır. Bu doğrultuda işgörenlerin, sahiplik durumuna göre otellere yönelik kronizm ve motivasyon algılamaları yöneticilerin değerlendirmeleriyle örtüşmektedir.

Ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir otellerin arasında kronizmin işlem, (işe alma ve terfi) boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Ulusal zincir otellerin kronizmin işlem (2,9854), işe alma ve terfi (2,9991) boyutu algıları; ulusal bağımsız otellerin işlem (2,7191), işe alma ve terfi (2,7389) boyutu algılarına göre daha yüksektir. Bu durumun, ulusal bağımsız otellerin nispeten daha küçük kapasiteli otellerden oluşmasıyla alakalı olduğu düşünülmektedir.

Zira daha küçük kapasiteli otelerde daha az işlem görülmekte daha az işe alma ve terfi uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Ulusal zincir oteller ise genelde yoğun iş hacmine sahip otellerden oluşmaktadır. Yoğun iş hacminden dolayı işlem, (işe alma ve terfi) uygulamalarının daha fazla yaşanıyor olması bu iki otel grubu arasında anlamlı bir farklılığın oluşmasına neden olmaktadır.

Uluslararası otel grubu ile diğer gruplar arasında anlamlı farklılığın oluşmamasındaki önemli etmen ise iş hacmi bakımından hem ulusal bağımsız otel grubuna hem de ulusal zincir otel grubuna ait otel özelliklerinin hepsini birlikte kendi bünyesinde barındırmasıdır. Uluslararası otel grubu, Tablo 4.23'e bakıldığında daha çok ulusal zincirde olduğu gibi 5 yıldızlı otellerden oluştuğundan ortalamaları ulusal zincir otel grubuna daha yakın olmaktadır.

Tablo 4.23 : Otellerin sahiplik durumu ve yıldız sayısına göre karşılaştırılması.

Sahiplik Türüne göre Otel	Yıldız Sayısına Göre Otel		
	3 Yıldız	4 Yıldız	5 Yıldız
Ulusal Bağımsız	221	182	83
Ulusal Zincir	5	5	212
Uluslararası Zincir	0	70	215

Türkiye'deki uluslararası zincir otellerin büyük bir çoğunluğunun frenchiesing sistemiyle yönetiliyor olması bir başka ifadeyle yönetimin zincir grubuna ait olmaması bu otellerin ulusal zincir otellerde olduğu gibi patron anlayışıyla yönetilmesine neden olmaktadır. Böyle bir durumda ulusal zincir ile uluslararası zincir otellerin yönetsel faaliyetlerinin benzerlik göstermesi beklenmektedir.

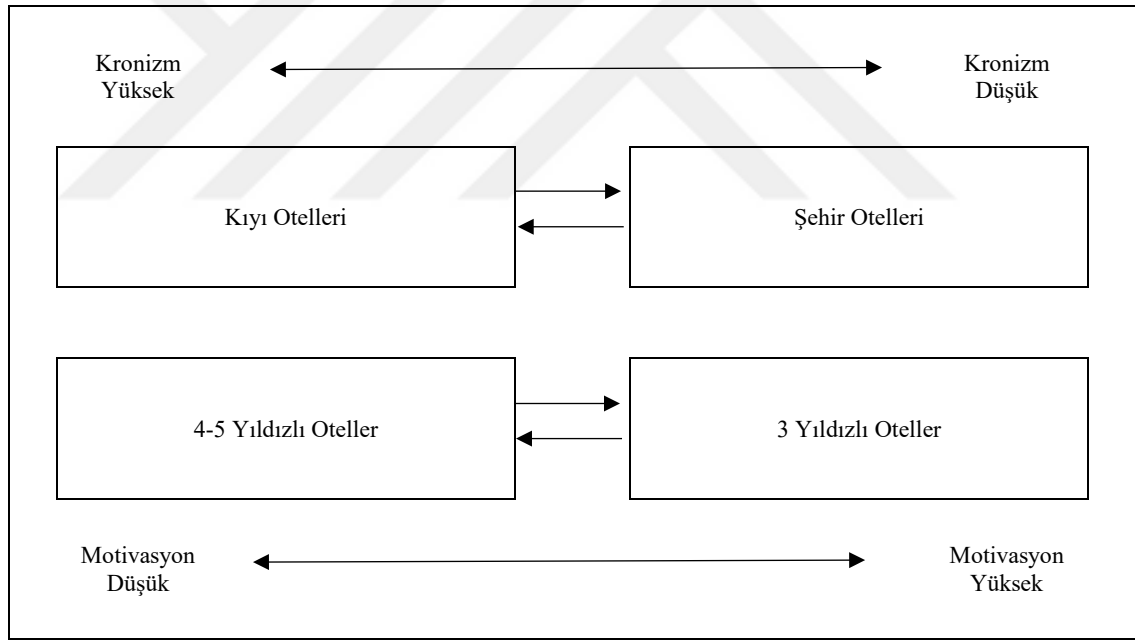
Bulguların bir bütün halinde özet olarak yer aldığı ve tartışıldığı bu bölümden sonra araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin bir bütün halinde yer aldığı ve “kabul” ve “ret” durumlarının belirtildiği bir tablo oluşturulmuştur. Hipotezlerin test sonuçlarının yer aldığı bu Tablo 4.24’te gösterilmiştir.

Tablo 4.24 : Hipotez test sonuçları.

Hipotezler	β	p	Hipotez Kabul Durumu	
			Kabul	Ret
H1a		0,000*	X	
H1b		0,000*	X	
H1c				X
H2a		0,000*	X	
H2b		0,000*	X	
H2c				X
H3a		0,014*	X	
H3b		0,031*	X	
H3c				X
H4a		0,000*	X	
H4b		0,000*	X	
H4c				X
H5a		0,000*	X	
H5b		0,000*	X	
H5c				X
H6a		0,001*	X	
H6b		0,020*	X	
H6c				X
H7a		0,000*	X	
H7b		0,000*	X	
H7c				X
H8a	-0,216		X	
H8b	-0,243		X	
H8c	-0,097		X	
H9a		0,108		X
H9b		0,824		X
H9c		0,881		X

BÖLÜM 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada otel işletmelerinde kronizm ve motivasyon algılarının belirlenmesi ve kronizm algılarının motivasyona etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre otel işletmelerinde kronizm uygulamalarının şiddeti, otellerin yapısal özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre bir kronizm-motivasyon matrisi oluşturulmuştur. Şekil 5.1’de görüldüğü üzere kıyı otellerinden şehir otellerine; 4-5 yıldızlı otellerden 3 yıldızlı otellere gidildikçe işgörenlerin kronizm algılamaları düşmekte buna karşın motivasyon düzeyleri artmaktadır.



Şekil 5.1 : Kronizm-motivasyon matrisi (Yazar tarafından oluşturulmuştur).

Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuca göre kronizmin motivasyon üzerindeki şiddetinin otellerin yapısal özelliklerine göre farklılık göstermemektedir. Bu nedenle kıyı otellerinde çalışan işgörenlerin motivasyon düzeylerinin şehir otellerinde çalışan işgörenlerin motivasyonlarına göre daha yüksek algılanmasında kronizm belirleyici bir unsurdur. Aynı şekilde 4-5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin motivasyon düzeylerinin

3 yıldızlı otellerde çalışan işgören motivasyonlarına göre daha yüksek algılanmasında belirleyici unsur kronizmdir.

Araştırmanın sonuçlarına göre oluşturulan başka bir matrise göre oteller kronizm-motivasyon ilişkisine göre sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma Şekil 5.2’de görüldüğü üzere “1” numara, kronizm algısının en düşük, motivasyon algısının en yüksek olduğu 3 yıldızlı şehir otelleri grubunu temsil etmektedir. Buna karşın “4” numara, kronizm algısının en yüksek, motivasyon algısının en düşük düzeyde yaşandığı 4-5 yıldızlı kıyı otelleri grubunu temsil etmektedir. 3 yıldızlı kıyı otellerini temsil eden “2” ve 4-5 yıldızlı şehir otellerini temsil eden “3” numaralar ise birbirine benzer kronizm ve motivasyon ilişkisine sahiptir. Hangi numaranın hangi numaraya kronizm ve motivasyon ilişkisi bakımından üstünlük kurduğu sahip olmuş oldukları yönetim politikası özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

	Şehir Oteli	Kıyı Oteli
3 Yıldızlı Otel	1	2
4-5 Yıldızlı Otel	3	4

Şekil 5.2 : Otellerin kronizm-motivasyon ilişkisine göre sınıflandırılması (Yazar tarafından oluşturulmuştur).

Araştırmaya göre; kronizm algısı otel işletmelerinde orta, motivasyon ise yüksek düzeyde hissedilmektedir. Buna göre kronizm algılamalarının daha yüksek bir düzeye ulaşmaması ya da daha düşük bir düzeye indirgenmesi işgören motivasyonunun sağlanmasında oldukça önemlidir. İşgören motivasyonu ise özellikle otel işletmelerinde şirket sürdürülebilirliğinin başarılı bir şekilde devam edebilmesi için son derece büyük bir öneme sahiptir. Otel işletmelerinde motivasyonun sağlanamaması durumunda örgütsel kayıtsızlık baş göstermekte, kalite kontrolü yapılmadan alıcısına sunulan ürün, işgören elinden defolu bir şekilde çıkmaktadır. Bu durum mutlaka hizmet kalitesinin düşmesine ve misafir memnuniyetinin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır.

Otel işletmelerinde iş ne kadar zor olursa olsun bu zorluk, motivasyon üzerinde kronizm kadar etkili değildir. Çünkü bir çok işgörenin motivasyonunu düşüren unsur, işin zor olması değil, yöneticinin herkese eşit ve adil davranmaması ya da işgörende böyle bir algının oluşmasıdır. Zira işin zor olması başarı güdüsü yüksek işgörenleri daha da

kamçılarken eşit ya da adil bir yönetimin olmaması işgörenlerin örgütten ayrılma kararı almalarına neden olmaktadır. Otel işletmelerinde işten ayrılan işgören sayısının artması ise otellerin; işe alma, alıştırma oryantasyon gibi yönetsel faaliyetlere yeniden katlanmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra otel, işe yarayan işgörenlerinden de mahrum bırakılmış olmaktadır.

Bu doğrultuda otel işletmelerindeki kronizm algılamaları ve bu algılamaların motivasyona olan etkisinin yok edilmesi ya da asgari düzeye düşürülmesini sağlamaya yönelik bazı önerileri aşağıda gibi sıralamak mümkündür.

Otelcilik sektörüne yönelik öneriler:

- Otel işletmelerinde kronizmin asgari düzeyde bir algıya sahip olması için insan kaynakları yönetimi tarafından bir liyakat sistemi geliştirilmelidir. Bu sistemde işin tanımı, iş için gereken özellikler, performans değerlendirme, terfi verme ve ücretlendirme kriterleri belirlenmelidir. Bu kriterler herkes tarafından bilinen açık, şeffaf ve tutarlı olma özelliklerini taşımalı ve istisnasız herkese eşit bir şekilde uygulanmalıdır.
- İşgören işe alımında tek karar mercii, işgörenin alınacağı departmanın yöneticisi ve insan kaynakları müdürü olmalı, işe alınacak işgören otel müdürünün sadece onayına sunulmalıdır.
- İşgören işe alımında sadece referans usulünün kullanılmasına azami özen gösterilmeli, mecbur kalınması durumunda referansın neden tercih edildiğinin gerekçeleri işgörenlerle paylaşılmalıdır.
- Kıyı otelleri faaliyetlerini ya da maaş politikasını tüm yıla yaymaya çalışmalıdır.
- Özellikle 4-5 yıldızlı yoğun iş hacmi ile çalışan otellerde, yöneticiler tarafından gerçekleştirilen ceza-ödül ve terfi gibi işgörenler arasında adaletsiz ya da eşit olmayan bir algının oluşmasına neden olacak işlemlerin gerekçeleri ilgili işgörenlerle paylaşılmalıdır.

Araştırmacılara öneriler:

- Farklı illere ait kıyı ve Şehir otellerindeki işgörenlerin kronizm ve motivasyon algılamaları ve kronizm algılarının motivasyona etkisinin ölçülmesi üzerine araştırmalar yapılabilir.
- Turizm akademisyenlerinin kronizm ve motivasyon algılamaları ve kronizm algılarının motivasyona etkisinin ölçülmesi üzerine araştırmalar yapılabilir.
- Kronizm uygulamalarının kurumsal/kurumsal olmayan otellerdeki algılama düzeylerinin karşılaştırılması üzerine araştırmalar yapılabilir.
- Turizm sektörü ve diŐer hizmet sektörleri arasında kronizm algılamaları ve motivasyon ilişkisinin karşılaştırılması üzerine araştırmalar yapılabilir.
- Turizm sektörü ve kamu daireleri arasında kronizm algılamaları ve motivasyon ilişkisinin karşılaştırılması üzerine araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Abay, M. (2004). *Otel işletmelerinde çalışan personelin motivasyon sorunlarına yönelik bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Abbasoğlu, Ş. (2015). *İşgörenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Bir devlet hastanesi örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S. ve Raggad, B.G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study, *International Journal of Manpower*, 19 (8), 554-570.
- Acuner, Ş. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyona Etkileri*. Ankara: Mattek Matbaacılık.
- Açıkgöz, K. (1996). *Etkili Öğrenme ve Öğretme*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013 17 (3), 151-166.
- Adak, N. ve Hançer, M. (2002). Otel personelinde güdüleme faktörleri: Kuşadası örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 155-161.
- Adair, J. (2003). *Etkili motivasyon*, (Çev: Salih Uyan), 1. Baskı. İstanbul: Babıali KültürYayıncılığı.
- Adaman, F. ve Çarkoğlu, A. (2000). *Türkiye'de Yerel ve Merkezi Yönetimlerde Hizmetlerden Tatmin, Patronaj İlişkileri ve Reform*. İstanbul: TESEV.
- Adler, N.J. (1991). *International dimensions of organizational behavior* (2nd ed.). Boston, MA: PWS-Kent pub co.
- Ağca, V. ve Ertan, H (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, (C.X, S II, 2008), 135-142.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcılarını üzerinde bir araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (3), 326-350.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde performans ölçümü ve denetimi* (6. Baskı). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akalan, A.R. (2006). *Türk kamu hizmetinde iyi yönetim ve yolsuzlukla mücadele*. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan kaynakları kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde iş tatmini: İstanbul'da yapılan ampirik bir çalışma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 167 – 193.
- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Akkirman, A.D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 13 (2), 1-11.
- Akkuş, A. (2017). *Nepotizm ve iş tatmini arasındaki ilişki ve safranbolu konaklama işletmelerinde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Akoğlan, M. ve Kozak, N. (1995). Otel işletmelerinde personel kullanım alanları üzerine bazı gözlemler, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6 (2), 36 – 39.
- Aközer, M. (2003). Kamuoyu gözüyle kamu da yolsuzluk, *Görüş Dergisi*, Aralık-2003, 14-22.
- Akpınar, M. (2011). Gün ışığında yönetim açısından Türk kamu yönetiminde açıklık ve şeffaflık sorunu, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 235-261.
- Aksoy, H. (2006). *Örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Aktan, C.C. (1994). *Temiz Toplum ve Temiz Siyaset*. İzmir: T Yayınları.
- Aktan, C.C. (2001). *Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma. Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri*. (Edt: C. C. Aktan). Ankara: Hak-İş Yayınları.
- Akyüz, Ü. (2009). Siyaset ve ahlak, *Yasama Dergisi*, 11, 94-129.
- Albayrak, A.S. (2005a). Çoklu doğrusal bağlantı halinde en küçük kareler tekniğinin alternatif yanlı tahmin teknikleri ve bir uygulama, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 105-26.
- Albayrak, M. (2005b). *Türkiye'de yolsuzluk ve sağlık sektörüne etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Al-Hayo, A.F.A. (2014). *İdari yolsuzluğun mücadelesinde idari denetim rolü (Irak-Musul örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Alkış, H. (2001). *Çalışanların performansının artırılmasında motivasyon araçlarının kullanılması üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg'in çift etmen (Hijyen-Motivasyon) kuramının işgörenin iş tatminine etkisi ve otel işletmelerinde bir uygulama*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49:252-276.
- Alpar, R. (2000). *Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinde Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik-Güvenirlilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Altun, N. ve Hira, İ. (2011). Suçu önlemede sosyal sermaye olarak sosyal kontrolden yararlanmak, *Akademik İncelemeler Dergisi*, 6 (1), 110-124.
- Altunışık, R., Recai C., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss uygulamalı* (5.Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Angelo, R.M. ve Vladimir, A.N. (2001). *Hospitality today: An Introduction* (4. Baskı). Educational Institute of the American Hotel ve Lodging Association.
- Apospori, E., Papalexandris N. ve Galanaki, E. (2005). Entrepreneurial and professional ceo's, differences in motive and responsibility profile, *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (2), 141-162.
- Appelbaum, S.H., Nadeau, D., ve Cyr, M. (2009). Performance evaluation in a matrix organization: A case study (Part 3), *Q Emerald Group Publishing Limited*, 41 (1), 9-14.
- 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. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus, *Social Behavior and Personality*, 36 (9), 1237 – 1250.
- Araslı, H., Arıcı, H.E. ve Araslı, F. (2016). Nepotizmin iş tatmini üzerine etkisinde prosedürel adaletin aracı rolü: K.K.T.C otelcilik sektörü üzerine bir araştırma, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5 (2).
- Argon, T. ve Eren A (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Armstrong, M. (1984). *A Handbook of Personel Management, Practice* (2nd Edition). London.
- 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, 62-77.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2009). Nepotizm-iş tatmini ilişkisi: Aile işletmelerinde bir inceleme, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir: 21-23 Mayıs.
- Asunakutlu, T. (2010). *Kayırmacılığın temelleri: Benzerlik ve benzemezlik*. Ramazan Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde* (s.41-60). İstanbul: Beta Basım.
- 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*, 2 (15), 93-109.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi* (3.Basım). İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Atay, O. (2000). Üretim örgütlerinde motivasyon teorileri ve verimliliğe etkisi, *Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi*, Yıl:39, Sayı:467.
- Ateş, M. (2012). *Sağlık İşletmeciliği* (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Atkinson, J.W. (1964). An introduction to motivation, New York, D. Van Nostrand Company. In: A. Sagie, D. Elızur, (1999) Achievement motive and

- entrepreneurial orientation: a structural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 375-387.
- Avcı, N. (2015). Otel işletmelerinde yönetici yetkinliklerinin analizi: İzmir örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26 (1), 7-16.
- Avcı, A. (2017). *Şirketlerde nepotizm uygulamasının çalışanların iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerine etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, N. (2012a). Weberyen bürokraside liyakat ve türk kamu bürokrasisinden bir kesit: "Siyasetin bürokrasi ironisi, *Sayıştay Dergisi*, Nisan- Haziran, 51-67.
- Aydın, A.H. (2012b). Arap baharı ve suudi Arabistan, *II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu*. Kahramanmaraş: 01-02 Ekim.
- Aydın, H. (2013). *Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler İstanbul büyükşehir belediyesi avrupa yakasına bağlı sosyal tesislerde bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, Y. (2016). Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22 (2), 165-192.
- Aydoğan, İ. (2009a). *Eğitimin toplumsal temelleri*. Mehmet Arslan (Ed.), Eğitim Bilimine Giriş içinde (s.74-90). Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Aydoğan, İ. (2009b). Favoritism in the Turkish educational system: Nepotism, cronyism and patronage, *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4 (1).
- Aydoğan, İ. (2012). The existence of favoritism in organizations, *African Journal of Business Management*, 6 (12), 4577-4586.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aykul, H. (1995). *Toplam kalite yönetiminde motivasyon (diğer yönetim anlayışlarıyla bir karşılaştırma)*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Aytaç, Ö. (2010). *Bürokratik kayırmacılık: Enformel bağlayıcılıkların yönetim ilişkilerine etkisi*. R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 86 - 109). İstanbul: Beta Basım.
- Aytaç, Ö. ve İlhan, T. (2010). *Kayırmacı uygulamaları sosyolojik temeli*, Ramazan Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde* (s.3-26). İstanbul: Beta Basım.
- Aytürk, N. ve Peker, Ö. (1998). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe T. (2004). Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz-Aralık, (23), 35-59.
- Bakan, J. (2007). *Şirket, kar ve güç peşindeki patolojik kurum*, İngilizceden çeviren Rahmi G. Ögdül, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Baltaş, A. (2003). *Motivasyon Sözlüğü*.

- Baltaş, A. (2012a). *Yeni Yöneticinin El Kitabı* (7.Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. (2012b). *Yeni Binyılda İş Başarısının 12 Anahtarı* (5.Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. ve Sevil, İ. (2012). *Bir Solukta Ekip Yönetimi* (4.Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bannister, B.D. ve Grifeth, R.W. (1986). *Applying a causal analytic framework to the mobley, horner, and Hollingsworth (1978) Turnover Model: A Usefu*
- Banuri, S., Eckel, C.C. ve Wilson, R.K. (2012). Deconstructing nepotism. (November 26, 2012). at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2248187>.
- Baran, A. (2018). *X ve Y kuşağı mensubu satış danışmanlarının motivasyon faktörleri arasındaki farklılıklar; otomotiv sektöründe bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi* (3. Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Barbaros, Z. (2015). *Nepotizm üzerine bir çalışma kamu özel sektör karşılaştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bardis, P. (2012). *Strategic management in a hotel*. (Bachelor's Thesis), Faculty of Tourism and Hospitality Degree Programme in Tourism, Saimaa University of Applied Sciences Business and Culture, Imatra.
- Barles, M. (2016). *İşgörenlerin motivasyon araçlarını algılaması düzeyinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma sağlık bakanlığında uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.
- Barmash, I. (1986). A defense of nepotism. *Across the Board*, 1, 5-8.
- Barry, B. (2007). *Speechless: The Erosion of Free Expression in the American Workplace*, California: Berrett-Koehler Publish.
- Bartlett, K.R. (1999). *The relationship between training and organizational commitment in the health care field*. (The Degree of Doctor of Philosophy). Urbana, The University of Illinois,.
- Barut, B. (2015). Vekâlet kuramı perspektifinden kayırmacılık, *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5, 240-250.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basse, M. (2002). Motivation and work: investigation and analysis of motivational factors at work, available at: www.ep.liu.se/exjobb/eki/2002/fek/009/
- Basu, S. (2009). Work place nepotism and stress, (May 23, 2009). SSRN: <http://ssrn.com/abstract=14090> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1409089>.
- Baş, A.T. (2019). *Aile işletmelerinde çalışanların nepotizm ve kronizm algularını belirlemeye yönelik bir çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. (2007). Yerel patronaj ve network ilişkileri, *Yerel Siyaset*, 51-55.
- Baştürk, C. (2003). İşletmelerde performans yönetimi sistemi, *Active: Bankacılık ve Finans Dergisi*, 5 (28), 60-78.
- Batman, O. (2018). *Otel İşletmelerinin Yönetimi* (5.Baskı). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Batmaz, Ş. (2002). Örgütlerde motivasyonun önemi, *Standard Dergisi*, 45, 45-48.
- Bayar, M., Durna, M., ve Söylemez, D. (2008). Sağlık işletmelerinde motivasyonun önemi ve personel üzerindeki etkisi. [www.sabem.saglik.gov.tr](http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx). *Akademik_Metinler/goto.aspx*.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: Patronaj ve nepotizm, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (1), 1-13.
- Baykal, B. (1974). *Günümüzde Yönetim Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Gazi Kitabevi.
- Baysal, A.C. (1984). İşletmelerde işgücü devri sorunu, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Güz (6), 81-97.
- Begley, T.M., Khatri, N. ve Tsang, E.W. (2010). Networks and cronyism: A social exchange analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 27 (2), 281-297.
- Bektaş, G. (2010). *Sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi*. (Ed.: A. Yıldırım Kaptanoğlu). Sağlık Yönetimi. İstanbul: Beşir Kitabevi.
- Bellow, A. (2003). In Praise of Nepotism Americans censure nepotism on the one hand and practice it as much as they can on the other. There's much to be said for" good" nepotism, the author argues-which is fortunate, because we're living in a nepotistic Golden Age, *Atlantic Monthly*, 292(1), 98-105.
- Benli, A. ve Şahin, L. (2004). İnsan kaynakları yönetiminde işgören bulma ve seçme: Çınar otel uygulaması, *Bilgi*, 8, 113-124.
- Bentley, T. (1999). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme* (O.Yıldırım çev.). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Berkman, Ü. (1983). *Az Gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet*, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayın № 203.
- Berkman, A.Ü. (2009). *Gelişmekte Olan Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet* (2. Baskı). Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını.
- Berkman, Ü. (2010). Yolsuzlukla mücadelede yeni strateji arayışı: Devlet merkezli yaklaşımdan toplum ve paydaş merkezli stratejiye yöneliş, *İş Ahlakı Dergisi*, 3, (6).
- Biber, M. (2016). *Kamunun Etik Çıkmazı: "Kayırmacılık"*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Bies, J.B. ve Shapiro, D.L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts, *Social Justice Research*, 1, 199-218.

- Bilegt, E. (2012). *Örgüt kültürü ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Birdir, K. (2001). Otel çalışanlarını motive eden faktörler: bir alan araştırması ve sonuçları, *Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu ve Kapadokya Turistik Otelciler ve İşletmeciler Derneği Hafta Sonu Semineri*, Şubat, VII , 68-78.
- Birkan, K.C. (2009). *Çalışanların motivasyonel öncelikleri ve bir motivasyon faktörü olarak liderliğin önemi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, A. (2014). *Motivasyon ve verimlilik ilişkisi sağlık kurumlarında bir uygulama: (Kahta Devlet Hastanesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Brief, P.A. ve Aldag, R.J. (1977). The intrinsic-extrinsic dichotomy:Toward conceptual clarity, *Academy of Management Review*, 2 (3), 496-500.
- Brislin, R.W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B. ve Worthley, R. (2005). Evolving perceptions of japanese workplace motivation, *International Journal of Cross Cultural Management*, 5 (1), 87-103.
- Buchanan, D. ve Huczynski, A. (1997). *Organizational Behaviour, An Introductory Text* (3rd Edition). New York: Prentice Hall.
- Buck, J.D. ve Motluck, M. (2003). Perceptions among potential employers and business students at christian colleges regarding work-related motivators: multi- country investigation, *19 th Annual CBFA Coferance at Regent University, USA*.
- Büte, M. (2009). Aile işletmelerinde nepotizm: Trabzon ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Eskişehir 21-23 Mayıs.
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in çalışanlar üzerine etkileri: Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (6), 1-21.
- Büte, M. (2011a). Nepotizm ve iş tatmini ilişkisinde iş stresinin aracı rolü var mıdır?, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 175-184.
- Büte, M. (2011b). Nepotizmin iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile işletmeleri üzerinde bir araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (1), 177-194.
- Büte, M. (2011c). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 383-404.
- Büte, M. (2011d). Perceived nepotism and its relation to job satisfaction, negative word of mouth and intention to quit, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (36), 187-203.

- Büyükgöz, T. (2008). *Sektörel bazda kademe yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin Herzberg'in çift faktör kuramı bağlamında değerlendirilmesi*. (Doktora Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Büyükses, L. (2010). *Öğretmenlerin iş ortamındaki motivasyonunu etkileyen etmenler*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Byrne, Z.S. ve Cropanzano, R. (2001). *The history of organizational justice: the founder speak*. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (Vol. 2, pp. 3-26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Can, H. (1985). *Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İİBF Yayınları.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Capital (1997). Başarının adı: Motivasyon, *Capital Aylık Ekonomik Dergisi*, 5 (11).
- Cascio, W. (1988). *Managing Human Resource*. New York: McGraw-Hill.
- Cascio, W. (1991). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations* (3rd edition). Boston: PWSKent Pub.
- CGF Research Institute (2010). www.cgfresearchinstitute.com. (25.03.2012).
- Chiang, C.F. ve Jang, S.C. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation, *International Journal of Hospitality Management*, 27 (2), 313-322.
- Chon, K.S. ve Cunill, M.O. (2006). *The Growth Strategies of Hotel Chains: Best Business Practices by Leading Companies*. NY: Taylor and Francis.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication: A Guide Theory and Practice* (2nd Edition). London: Sage Publications.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Cüceloğlu, D. (2000). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakır, M. (2014). Bürokrasi ve suç olgusu, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014 (3), 18-24.
- Çalışal, S. (2015). *Türk siyasal hayatı demokrat parti dönemi politik patronaj ilişkileri*. (Tezsiz Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çarıkcı, İ.H. ve Arslan, E.T. (2010). *Türk yönetim geleneğinde kayırmacılığın tarihi seyri* R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 27 - 39). İstanbul: Beta Basım
- Çelik, T. (1993). *Kurumlar Özgün Çalışma* <http://Siirt.wep.gov.tr.No.11s>, (11.05.2010).
- Çavdar, H., ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları, *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6 (1), 79-93.

- Çavuş, M.F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: İmalat sanayiinde bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 229-244.
- Çelik, M. (2013). *İstanbul İli Arnavutköy İlçesindeki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmen Motivasyonları ve Akademik Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi*, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları.
- Çepni, S. (2009). *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş* (4. Baskı). Trabzon: Celepler Matbaacılık.
- Çetiner, E. (2002). *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetinkaya, F.F., Şener, E. ve Korkmaz, F. (2017). Aile işletmeleri ve kayırmacılık: Nitel bir araştırma, *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (4), 119-133.
- Çınar, K. (1997). *Kamu Yönetiminde Yozlaşma ve Rüşvet*. İstanbul: Türkiye Genç İşadamları Derneği.
- Çoban, O. (1999). Bir siyasal yozlaşma türü olarak rüşvet ve ekonomi etkileri, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13 (1), 173-195.
- Çoştı, Y. (2009). Toplumsallaşma kavramı üzerine sosyolojik bir değerlendirme, *Dinbilimleri Journal*, 9 (3).
- Çukurçayır, A. Özer, A. ve Turgut, K. (2012). Yerel yönetimlerde yolsuzlukla mücadelede yönetim ilke ve uygulamaları, *Sayıştay Dergisi*, 86, 1-25.
- Dağlı, T. ve Aycan, Z. (2010). *Kurumlarda kayırmacılık ve insan kaynakları uygulamaları*. R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 169 - 178). İstanbul: Beta Basım.
- Dailey, R.C. ve Reuschling, L.T. (1980). Managing continuity in the family-owned company, *Journal of General Management*, 5, 49-56.
- Davis, K. (1988). *İşletmelerde insan davranışı*, Çev. Kemal Tosun. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- De Cenzo, D.A. ve Robbins, S.P. (1996). *Human Resource Management* (5. Ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Delfgaauw, J. ve Dur, R. (2007). Signaling and screening of workers motivation, *Journal of Economic Behavior & Organization*. Elsevier: 62 (4), 605-624.
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 64-74.
- Demir, F. (2014). Kamu yönetiminde etik: Tartışma ve birkaç örnek, *İnsan & İnsan*, 1,14-22.
- Demirağ, B. (2019). *Marka imajı, algılanan hizmet kalitesi, müşteri tatmini ve algılanan değerlerin marka sadakati üzerindeki etkisinin incelenmesi: 5 yıldızlı sayfiye ve şehir otelleri örneği*. (Doktora Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Demirbilek, T. (1994). Örgütlerde kariyer danışmanlığı hizmetleri, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 71-85.
- Demirkaya, H. (2011). Turizm sektöründe rekabet ve insan kaynakları yönetimi: Oryantasyon ve örgütsel sosyalizasyon kısa dönemde işe yarar mı?. *II. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu*, Antalya: 11 – 13 Mart.
- Deniz, N., Gürer, A. ve Solmaztürk, A.B. (2016). Algılanan örgütsel kronizm ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Bir kamu idaresi örneği, *IV. Örgütsel Davranış Kongresi*, Adana: 4-5 Kasım.
- Dev, C.S., Erramilli, M.K., ve Agarwal, S. (2002). Brands across borders: Determining factors in choosing franchising or management contracts for entering international markets, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(6), 91-104.
- Doğan, S. ve Kılıç, A.G.S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29).
- Doğanlı, B. ve Demirci, Ç. (2014). Sağlık kuruluşu çalışanlarının (hemşire) motivasyonlarını belirleyici faktörler üzerine bir araştırma, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 47-60.
- Drew, A., Kriz, A., Kreaing, B. ve Rowley, C. (2012). Beyond cronyism: In pursuit of deep trust, *Cass Knowledge*, August, 1-21.
- Dunning, J. ve McQueen, M. (1982). Multinational corporations in the international hotel industry, *Annals of Tourism Research*, 4.
- Dur, B. (2014). *Lise öğretmenlerinin motivasyon düzeyi ve motivasyon düzeyi ile okul kültürü arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durhamm, J. (2010). Nepotism at work, www.safeworkers.co.uk, (05.01.2012).
- Durmuş, H. (2007). Eğitim yönetiminde motivasyon ve ödüllendirme, www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf, No.8s, (28.02.2008).
- Dursun, H. (2004). Yargı organlarının yolsuzlukla mücadelesi sırasında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri, *Tbb Dergisi*, 55, 126-154
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Düren, A.Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa.
- Düz, S. (2012). *Konaklama işletmelerinde nepotizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi. Afyon.
- Earnest, G.W. ve Mccaslin, N.L. (1994). Extension administrators approach to conflict management: A study of relationship between conflict management styles and personality type, *Journay Of Agricultural Education*, 35 (3), 18-22.

- Edebiyatliterature (2019). <https://edebiyatliterature.wordpress.com/2015/06/20/her-gordugun-yardim-iyilik-degildir/>
- Efeoğlu, İ.E. ve Özgen, H. (2006). İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 237-254.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (6. Baskı). Bursa: Alfa Kitabevi.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi*. Bursa: Alfa Akademi Yayınları.
- Egan, T.M., Yang, B. ve Bartlett, K.R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 15(3), 279-301.
- Eken, Y. (2015). *Nepotizm ve kronizmin çalışanların performansı üzerine etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ekmekçi, M. (2014). *Değişim mühendisliği, nepotizm ve mobbingin çalışan performansı üzerindeki etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Elibol, S. (2013). *Ortaöğretim okullarında motivasyon araçları hakkında öğretmen görüşleri ve doyum düzeyleri üzerine bir alan araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Emir, O. (2007). *Otel işletmelerinde müşterilerin hizmet beklentileri ve memnuniyet (tatmin) düzeylerinin değerlendirilmesi: Antalya'da bir araştırma*. (Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Engin, E. (2004). *Psikiyatri kliniğinde çalışan hemşirelerin öfke düzeyleri ile iş motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Epstein, J.A. ve Harackiewicz, J.M. (1992). Winning is not enough: the effects of competition and achievement orientation on intrinsic interest, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 128-138.
- Erdem, B. (2003). Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (2).
- Erdem, R. (2010). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*. İstanbul: Beta Basım.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 141-154.
- Erdem, B. Ceylan, U. ve Saylan, U. (2013a). 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, B. Çeribaş, S. ve Karataş, A. (2013b). 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.

- Erden, P.S. (2014). *Paternalistik liderlik ile iş ayrımcılığı algısı ve kayırmacılık (Nepotizm) arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın.
- Erdoğan, H. (2002). *Personel devri ve iş tatmini ile işten ayrılma düşüncesi arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, Ş. (2013). *Örgüt iklimi ile çalışanların motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: özel bir hastanede uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erdoğmuş, N. (1999a). Kariyer kuramları ve Türkiye için geçerlilikleri üzerine eleştirel bir değerlendirme, 7. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul.
- Erdoğmuş, N. (1999b). Kamu yöneticilerinin yeni yönetim yaklaşımlarına yönelik tutumlarının davranışsal analizi, *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi*, TODAİE, Ankara: 1999.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erkanlı, H. (2009). *Örgütsel adalet ve kültür ilişkisi: Türkiye'de faaliyet gösteren bazı işletmelerde karşılaştırmalı bir araştırma*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erkut, H. (1992). Verimlilik ve motivasyon, *Verimlilik Dergisi*, Milli Proaktivite Merkezi (MPM), 1992/4, Ankara.
- Eroğlu, A. (2017). *Çok değişkenli istatistik tekniklerin varsayımları*. (Ed. Şeref Kalaycı), Çok değişkenli istatistik tekniklerin varsayımları spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (8. Baskı). Ankara: Dinamik Akademi Yayın Dağıtım.
- Eroğlu, F. (2009). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Ersarı, G. ve Atılhan, N. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 81-101.
- Erşahin, C. (2007). *Zorluklara Karşı Kendini Ateşle*. Ankara: Tutku Yayınevi.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. (Doktora Tezi). Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ertürk, R. ve Aydın, B. (2015). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet ve içsel motivasyona yönelik algılarının incelenmesi, *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi / The Journal of International Education Science*, 2 (4), 233-246.

- Eryılmaz, A. (2002). Effects of conceptual assignments and conceptual change discussions on students' misconceptions and achievement regarding force and motion, *Journal of research in science teaching*, 39 (10), 1001-1015.
- Eryılmaz, B. (2010). *Kamu Yönetimi: Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar*. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Fındıkcı, L. (2013). Yerel yönetimler, etik ve patronaj, *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, Nisan/Mayıs/Haziran İlk Bahar Dönemi 2 (4), 62-87.
- Fındıkcı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2.Baskı). İstanbul: Alfa Basım.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2nd ed.). London: Sage Publication.
- Filizöz, B. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi ve etik, işletme Etiği* (Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu), İstanbul: Beta Basım.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Ford, R. ve McLaughlin, F. (1985). Nepotism. *Personnel Journal*.
- Ford, R. ve McLaughlin, F. (1986). Nepotism: Boon or bane. *Personnel Administrator*.
- Fried, Y. ve Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-79.
- Fritz, R. (2003). *Başkasına çalışarak zengin olunmaz*, (Çev: Özlem Nudralı). İstanbul: Alkım Kitapçılık Yayıncılık.
- Gall, D.M., Borg, R.W. ve Gall, P.J. (1996). *Educational Research: An Introduction* (6th ed.). New York: Longman.
- Gardner, J. (2011). Favoritism in workplace promotions widespread, study says, <http://strengtheningorganisations.blogspot.com.tr/2011/09/favouritism-in-workplacepromotions.html>, (23.05.2017).
- Garih, Ü. (2005). *İş Hayatında Motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Gee, Y.C. (2008). *International Hotels Development and Management*. American Hotel&Lodging Educational Institute.
- Genç N. ve Demirdöğen, O. (2000). *Yönetim el kitabı temel kavramlara giriş* (2. Baskı). İstanbul: Birey Yayıncılık.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yay. San. ve Tic. A.Ş.
- Genç, E. ve Erdoğan, E. (2013). Otel işletmelerinde ilişkisel pazarlama uygulamaları: Zonguldak, Karabük ve Bartın illerinde bir araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15 (2), 195-216.
- Glennon, J.T. (1978). MIS Systems: The role of authority and responsibility, *MIS Quarterly*, 2 (2), 1-6.
- Glesne, C. ve Peshkin, A. (1992). *Becoming Qualitative Researchers: An Introduction*. London: Longman.

- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 587-605.
- Gökçe, G. (1999). Kamu kurumlarında işgörenlerin motivasyonu üzerine bir araştırma, *S.D.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 4
- Gökçe, O., Atabey, N.A., Gökçe, G. ve Şahin, A. (2001). Davranış bilimleri ders notları, *Selçuk Üniversitesi İİBF Yayınları, Konya*.
- Gökçe, G., Şahin, A. ve Örselli, E. (2002). Türkiye'de siyasetin bürokrasi üzerindeki etkisi: siyasallaşma, *S. Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 45-58.
- Gökçe, G., Şahin, A. ve Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram tıp fakültesi örneği, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1 (20), 233-246.
- Gönülaçar, Ş. (2014). İnsan kaynakları yönetiminde kayırmacılık kuşatması ve liyakatsizlik çıkmazı. *Çevrimiçi Erişim (09.11. 2016): http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/35880199/Kayirmacilik_kusatmasi_ve_liyakatsizlik_cikmazi*.
- Görmüş, A.Ş., Aydın, S. ve Aydın, M. (2013). Yükseköğretim kurumlarında öğrenci şikâyetlerinin ve şikâyet yönetiminin değerlendirilmesi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (3), 167-190.
- Gramsci, A. (2003). *Cartas de la cárcel*. Ediciones Era.
- Gray, S. ve Liguori, S.C. (1994). *Hotel and motel management and operations, englewood cliffs*, N.J. Prentice Hall Career and Technology, 14.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, tomorrow, *Journal of Management*, (16), 399-432.
- Greenberg, J. ve Baron R.A. (1997). *Behavior in Organizations* (6th Edition). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Greene, J.C., Kreider, H. ve Mayer, E. (2005). Combining qualitative and quantitative methods in social inquiry, *Research methods in the social sciences*, 1, 275-282.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. ve Gaertner, S. (2000). A metaanalysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium, *Journal of Management*, 26: 463-488.
- Güçlü, H. (2016). *İşgörenlerin verimliliğini arttırmada yöneticilerin kullandıkları motivasyon tekniklerinin etkisi ve bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güler, E.Ç. (2006). İşletmelerin e-insan kaynakları yönetimi ve e-işe alım süreçlerindeki gelişmeler, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6 (1), 17-23.
- Gümüş, M. (2015). *Yönetimde Başarı*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güney, S. (2008). *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güney, S. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Nobel Yayınevi.

- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks, *7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences*, (24). 1510-1520.
- Gürer, A. ve Deniz, N. (2017). Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 59: 475-500.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Nobel Kitapevi.
- Gürsakal, N. (2002). *Bilgisayar Uygulamalı İstatistik II*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güzel, Ö. (2010). Turizm öğrencilerinin staj döneminde edindikleri motivasyonun Herzberg teorisine göre değerlendirilmesine yönelik bir araştırma, *Journal of Yasar University*, 20 (5), 3415-3429.
- Haberler.com. (2014). <<http://www.haberler.com/fransa-ogul-sarkozy-ye-karsi-haberi/15-07-2014>.>Fransa, Oğul ve Sarkozy'ye Karşı. 17. 10 2009.
- Hackman, J.R. ve Oldham, R.G. (1975). Development of the job diagnostic survey, *Journal Applied Psychology*, 60, pp. 159-70.
- Hagemann, G. (1997). *Motivasyon El Kitabı*. İstanbul: Rota Yayınları, Bireysel Yatırım Dizisi.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Ed.). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Hancer, M. ve George, R.T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: an empirical investigation using the Minnesota satisfaction questionnaire, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27 (1), 85-100.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety, *Health Services Research*, 41 (4), 1539-1555.
- Henson, R.K., ve Roberts, J.K. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research: Common errors and some comment on improved practice, *Educational and Psychological measurement*, 66 (3), 393-416.
- Heper, M. (2006). *Türkiye'de Devlet Geleneği*, (Çev. Soyarık, N.) Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Hernandez, E.H. ve Page, R.A. (2006). Nepotism in the employment recruitment process: How nepotism builds organizational commitment, *Journal of Business Management and Change*, 1 (1), 3 – 14.
- Herzberg, F. (1959). *Theory of Motivators and Hygiene Factors, Motivation and Control in Organizations*. Usa: The Dorsey Press.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of man, the World Publishingcompany* (1st printing). Ohio, Usa: Cleveland,
- Hitt, M.A., Middlemist, R.D. ve Mathis, R.L. (1986). *Management: Concepts and Effective Practices*. West Publishing Company.
- Hodgetts, R.M. (1999). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E. ve Griffeth, R.W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.
- Horozoğlu, Ő. (1995). *Çalışanların iş doyum d¼zeylerinin karşılaştırılması*. (Y¼ksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Ankara.
- Huberman, B.A., Loch, C.H. ve Onculer, A. (2004). Status as valued resource, *Social Psychology Quarterly*, 67 (1), 103-114.
- Humphrey, C. ve Russell, J. (2004). Motivation and values of hospital consultants in south-east England who work in the national health service and do private practice, *Social Science & Medicine*, 59, 1241–1250.
- Ichniowski, T. (1988). The new nepotism: Why dynasties are making a comeback, *Business Week*, April, ss.106-109.
- Ivancevich, J.M., Matteson, M.T. ve Konopaske, R. (1990). *Organizational behavior and management*.
- Ivancevich, J.M. (1998). *Human Resource Management* (7th. Edition). New York: McGraw Hill Inc.
- İlhan, S. ve . Aytaç. (2010). *T¼rkiye’de kayırmacı eğilimlerin oluşmasında toplumsal ve k¼lt¼rel yapının rol¼*, R. Erdem (Ed.). Y¼netim ve rg¼t Açışından Kayırmacılık içinde. İstanbul: Beta Yayınları, 61-83.
- İnce, M. (2005). Değişim olgusu ve rg¼tlerde insan kaynakları y¼netiminin değişen fonksiyonları, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ Dergisi*, 14, 320-339.
- İncir, G. (2002). Motivasyon modellerinde son gelişmeler, *Verimlilik Dergisi*, (3), 69-82.
- İşçi, E., Taştan, S.B. ve Kozal, M.A. (2013). rg¼tlerde kurumsallaşma d¼zeyinin nepotizm üzerine etkisinin incelenmesi: Hastane çalışanları rneği. *Siyaset, Ekonomi ve Y¼netim Araştırmaları Dergisi*, 1 (3).
- İyişleroğlu, S.C. (2006). *Aile şirketleri Adana ve çevresinde faaliyet g¼steren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine y¼nelik bir araştırma*. (Y¼ksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Adana.
- Jreisat Jamil, E. (2009). *Administration, Globalization, and the Arab States*, *Public Organ Rev*, 2009:37–50 DOI 10.1007/s11115–008–0068–1, Published online: 11 November 2008, Springer Science + Business Media, LLC 2008.
- Kaba, A. (2018). *Bireylerin nepotizm ve rg¼tsel adalet algılarının bireysel performanslarına etkisi: T¼rkiye’de özel okul zinciri çalışanları üzerinde bir araştırma*. (Y¼ksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İstanbul.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1996). *D¼nden Bug¼ne İnan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kahraman, Y., Mutlu, K. ve Arslan, S. (2011). Girişimciliğin oluşumu ve k¼lt¼rle ilişkisi, *S¼leyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak¼ltesi Dergisi*, 16 (3), 349-361.
- Kaiser, H.F. (1974). An index of factorial simplicity, *Psychometrika*, 39, 31-36.

- Kanbur, E. (2005). *Toplam kalite yönetimi uygulayan işletmelerde işgören motivasyonunu etkileyen faktörler; mobilya ve gıda sektörlerinde ampirik bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kanbur, A., ve Kanbur, E. (2008). Toplam kalite yönetiminin mavi yakalı işgören motivasyonu üzerindeki etkisi: Mobilya sektöründe ampirik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1) 16-27.
- Kantarıcı, K. (2004). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Ankara Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kara, A. (2019). *Çalışanlarda Kayırmacılık Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karaatlı, M. (2017). *Verilerin düzenlenmesi ve gösterimi*. (Ed. Şeref Kalaycı), Çok değişkenli istatistik tekniklerin varsayımları spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (8. Baskı). Ankara: Dinamik Akademi Yayın Dağıtım.
- Karaboğa, M. (2007). *Avcılar ilçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin motivasyonlarının çalışan (öğretmen) motivasyonu üzerine etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karacaoğlu, K., Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde bir aile işletmesi uygulaması, *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14 (3), 43-64.
- Karacaoğlu, H. (2019). *Örgütsel motivasyon ve halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyon düzeylerinin belirlenmesi: Ankara ili örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çankırı.
- 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*, 14 (27),123-148.
- Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla mücadelede uluslararası kuruluşların rolü, *Maliye Dergisi*, 153, 74-101.
- Karakaya, A. ve Ay, F.A. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31 (1), 55-67.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karataş, A. (2013). *Otel işletmelerinde kronizmin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: Muğla ilinde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kartal, M. (2019). *İş hayatındaki kronizm davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algılarına ve kurum itibarına etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kast, F. (1988). *Organization and management*, Inc. Management Series, (4 th. Edition). Washington: McGraw- Hill.

- Kaş, L. (2012). *Herzberg'in içsel ve dışsal motivasyon etmenleri ile işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Belek'teki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kavi, E. (2006). *İşgörenler açısından örgüt kültürünün motivasyona etkisi*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2015). *Hastane ve sağlık kurumları yönetimi* (4.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kaya Tataroğlu, E. (2017). *Örgüt ikliminin motivasyon ile ilişkisi üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Kayabaşı, Y. (2005). *Politik yozlaşmaya çözüm olarak anayasal iktisat*. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kayısı, A.K. (2016). *Çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*, İstanbul: İÜİF Yayını.
- Kaynak, E. (2016). *Türkiye'de çalışan y kuşağında iş tatmini – motivasyon ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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.
- Kelley, C. ve Protsik, J. (1997). Risk and reward: Perspectives on the implementation of Kentucky's school-based performance award program, *Educational Administration Quarterly*, 33 (4), 474-505.
- Kerlinger, F.N. (1978). *Foundations of Behavioral Research*. New York: McGraw Hill.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kesici, S. (2006). *Bankalarda motivasyon ve iş tatmini ilişkisi ve uygulamadan bir örnek*. (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Keskin, B. (2008). *Çalışanların performanslarını arttırmada bir araç olarak motivasyon ve motivasyon teknikleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.
- Kestane, D. (2003). Performansa dayalı ücret sistemi ve kamu kesiminde uygulanabilirliği, *Maliye Dergisi*, (142), 126-144.
- Khan, A.U. (1991). *Satisfaction of secondary school administrators with their work in Pakistan*. (Doktora Tezi). ODTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Khatri, N. ve Tsang, E.W. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations, *Journal of Business Ethics*, 43 (4), 289-303.

- Khatri, N., Tsang, E.W.K. ve Begley, T.M. (2006). Cronyism: A cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37, 61-75.
- Khatri, N., Wen, C.Y., Fuei, L.W. ve Geok, T.A. (2008). Cronyism: antecedents and consequences. http://www3.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/10-99.pdf. İndirme Tarihi: 16.10.2010.
- Kılıç, D. (2006). *Eğitim Bilimlerine Giriş*. Erzurum: Aydan Matbaacılık.
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2010). Kariyer yönetim sistemi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 10 (3), 981-1001.
- Kılıç, R. ve Keklik, B. (2012). Sağlık çalışanlarında iş yaşam kalitesi ve motivasyon etkisi üzerine bir araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, C.XIV, S II, 147-160.
- Kılınc, Levent ve diğ. (2002). *Davranış Bilimlerine Giriş* (Üçüncü Baskı). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi AOF Yayınları.
- Kıngır, S., Koç, D.E., Şahin Tezcan, N. ve Saraç, Ö. (2020). Küçük ve orta ölçekli otellerde yönetsel etkinliğin iş doyumuna etkisi: Batı karadeniz örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (2), 457-474.
- Kiechel, W. (1984). How to relate to nepotism, *Fortune*, Vol. 119, 143-144.
- Kim, K.-h. (. 2007). Favoritism and reserve discrimination, *European Economic Review*, 51, s.101-123.
- Kıracı, A. (2011). Kukla değişkenlerin t istatistiği ile aykırı gözlemler tespit edilemez, *Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi*, 15, 1-14.
- Kjeldsen, A.M. ve Andersen, L.B. (2013). How pro-social motivation affects job satisfaction: An international analysis of countries with different welfare state regimes, *Scandinavian Political Studies*, 36 (2), 153-176.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3. Edition). New York: The Guilford Press.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (17. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, S. (2008). *Hastanelerde doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonunu etkileyen faktörler: Bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Korkmazer, F. ve Aksoy, A. (2017). Herzberg'in hijyen faktörlerinin çalışanların işten ayrılma davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 821-833.
- Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Koyuncuoğlu, Y. (2016). *Motivasyon faktörleri ile performans değerlendirme sisteminin etkinliği arasındaki ilişki: Kilis devlet hastanesinde bir alan araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Kozak, N. (2008). *Turizm Pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Kozak, M. (2018). *Bilimsel Araştırma Tasarım, Yazım ve Yayımla Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak Akoğlan, M. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Kozak Akoğlan, M., Azaltun, M., Sarıışık, M., Çakıcı, A.C., Sökmen, A. ve Çetinöz, B.C. (2008). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köroğlu, Ö. (2011). *İş doyumunu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma*. (Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Köselecioğlu, B. (2012). *Örgüt kültürünün yöneticilerin motivasyonu ile ilişkisi: Perakende sektöründe bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Kragh, S.U. (2009). Nepotism: Organizational behaviour in modernizing societies, In *IACCM Annual Conference 2009*. Vienna University of Economics and Business.
- Kramarz, F. ve Skans, O.N. (2007). With a little help from my... parents? family networks and youth labor market entry. CREST, mimeo.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior* (6. Edition). USA: McGrawhill.
- Kunovich, S. ve Slomczynski, K.M. (2007). Systems of distribution and a sense of equity: a multilevel analysis of meritocratic attitudes in post-industrial societies, *European Sociological Review*, 2007;23/5: 649-663.
- Kurgun, A., Güripek, E. ve Aktaş, E. (2010). Nepotizmin çalışanların örgütsel adalet algılamaları üzerine etkisi, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (s. 171-179)*. Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Kurşunoğlu, A. (2009). An investigation of organizational trust level of teachers according to some variables, *Procedia Social and Behavioral Sciences* , 1, 915-920.
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in çift faktörlü güdüleme kuramının öğretmenlerin motivasyonu açısından çözümlenmesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 285-299.
- Kurt, B. (2013). *İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınları.
- Kurt, E. ve Doğramacı, B. (2014). Terfi, işlem kayırmacılığı ve işe alma boyutlarında kayırmacılık davranışı algısının ölçülmesi: İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir belediye iştirakinde çalışanlar üzerine bir araştırma, *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOIR)*, Cilt:2 Özel Sayı Ağustos: 82-96.
- Kurtkan, Â. (1979). *Genel Sosyoloji*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları.
- Kuş, E. (2003). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nitel Mi, Nicel Mi?*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Kuznar, L.A. ve Frederick, W. (2007). Simulating the effect of nepotism on political risk taking and social unrest, *Computational and Mathematical Organization Theory*, 13(1), 29-37.
- Küçük, F. (2007). Çalışanların işe güdülenmesinde Herzberg'in motivasyon-hijyen faktörlerinin önemi: Belediye çalışanlarına yönelik bir uygulama, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 75-94.
- Küçüksille, E. (2017a). *Çoklu doğrusal regresyon modeli* .(Ed. Şeref Kalaycı), Çok değişkenli istatistik tekniklerin varsayımları spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (8. Baskı). Ankara: Dinamik Akademi Yayın Dağıtım.
- Küçüksille, E. (2017b). *Basit doğrusal regresyon*. (Ed. Şeref Kalaycı), Çok değişkenli istatistik tekniklerin varsayımları spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (8. Baskı). Ankara: Dinamik Akademi Yayın Dağıtım.
- Kütah necioğlu, İnan, N. (2015). *Türkiye bağlamında babacanlık, kayırmacılık ve kadercilik değerlerinin seçme ve yerleştirme uygulamalarına etkisi*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Lam, S.K., Schaubroeck, J. ve Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (1), 1-18.
- Latham, P.G. ve Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty - first century, *Annual Review of Psychology*, 56 (1), 485-516
- Lawler III, E.E. (1994). *Motivation in work organizations* (1st ed). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lazarus, A.A. (1985). Setting the record straight, *American Psychologist*, 40 (12), 1418-1419.
- Léon-Darder, F., Villar-Garcia, C. ve Pla-Barber, J. (2011). Entry mode choice in the internationalisation of the hotel industry: a holistic approach, *The Service Industries Journal*, 31 (1), 107-122.
- Lewis, R.B. (2004). *Özel gereksinimli öğrencilerin ölçümlenmesi* (4. baskı). F. Gencer, Çev.). Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Liao, W.C. ve Tai, W.T. (2006). Organizational Justice, motivation to learn, and training outcomes, *Social Behavior and Personality*, 34 (5), 545-556.
- Lind, D.A., Marchal, W.G. ve Wathen, S.A. (2019). *Basic Statistics For Business & Economics*, (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Lindner, J.R. (1998). Understanding employee motivation, *Journal of Extension*, 36 (3), 1-8.
- Locke, E.A. (1976). *Nature and causes of job satisfaction*, In M. Dunnette(Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349, Chicago.
- 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. *Available at SSRN 2218821*.

- Lundberg, C., Gudmundson, A., ve Andersson, T.D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism, *Tourism management*, 30 (6), 890-899.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior* (7. Ed.). New York: McGraw Hill Inc.
- Maier, S.F. (1970). Failure to escape traumatic elektrik shock: Incompatible skeletal motor response or learned helplessness? *Learning & Motivation, Academy of Management Journal*, 117-142, USA.
- Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mattila Ranny, R. (2006). *The relationship between burnout, job satisfaction, turnover intention, and organizational commitment in it workers*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University.
- McClelland, D.C. (1961). The achieving society. Princeton, Van Nostrand. In: CAN, H. (1985). Başarı güdüsü ve yönetsel başarı, H.Ü. İİBF Yayınları, No:12.
- McClelland, D.C. (1985). *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- McClelland, D.C. ve Winter, D.G. (1969). *Motivating Economic Achievement*. New York: The Free Press,.
- McClelland, D.C. ve Burnham, D.H. (1976). *Power is the Great Motivator*, Harvard Business Review.
- Memişoğlu, D. ve Durgun, A. (2010). *Devlet Başarısızlığına Yol Açan Etkenlerden Biri Olarak Patronaj İlişkileri*. İstanbul: GENAR Yayınları.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 41-52.
- Meredith, J. R. ve Mantel Jr, S. (1985). *Project Management: A Managerial Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19 (3), 467-498.
- Met, Ö. (2005). Çokuluslu otel zincirlerinin büyüme ve uluslararasılaşma stratejileri, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (10), 111-138.
- Met, Ö. ve Erdem, B. (2011). Türk otel zincirleri ve büyüme stratejileri, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (26), 333-350.
- Milliyet Gazetesi (2019). <http://www.milliyet.com.tr/ismet-pasa/cetin-waltan/yasam/yazardetayarsiv/26.04.2002/50280/default.htm>
- Mirzayeva, N. (2018). *Yönetsel etik ile nepotizm ilişkisi: Ankara ve Bakü`de yapılan karşılaştırmalı bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Misra, P., Jain, S. ve Sood, A. (2013). Compensation: Impact of rewards and organizational justice on turnover intentions and the role of motivation and job

- satisfaction: a study of retail store operations in NCR, *International Journal of Human Resources Development and Management*, 13 (2-3), 136-152.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, MA, Addison-Wesley.
- Moon, M.J. (2000). Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level. *Public Performance & Management Review*, 177-194.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moses, I. (1986). Promotion of academic staff: Reward and Incentive, *Higher Education*, 15 (1/2), 135-149.
- Mottaz, J.C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26 (3), 365-385.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., ve Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Mullins, L.J. (1995). *Hospitality Management A Human Resources Approach* (Second Edition). London: Pitman Publishing.
- Mumcu, A. (1985). *Osmanlı Devletinde Rüşvet*. İstanbul: İnkılap Yayınları.
- Murphy, P.K. ve Alexander, P.A. (2000). A motivated exploration of motivation terminology, *Contemporary Education Psychology*, 25 (1), 3-53.
- Musabay, P. (2009). The tulip revolution: Kyrgyzstan one year after, *Uluslararası İlişkiler*, 6 (22) (Yaz 2009), 151-154.
- Mutlu, N. (1997). *Kat hizmetleri alanında gerekli kritik işlemlerin saptanması*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mutlu, K. (2000). Problems of nepotism and favouritism in the police organization in Turkey. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 23 (3), 381-389.
- Mutlu, E.C. (2008). *Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Müftüoğlu, T. (1989). *İşletme İktisadı*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Nadler, J. ve Schulman, M. (2006). Favoritism, cronyism, and nepotism. http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/government_ethics/introduction/cronyism.html. İndirme Tarihi: 02.01.2011.
- Nahavvei, A. ve Malekzadeh, A.R. (1999). *Organizational Behavior* (First Edition). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Nas, Ç. (2004). Ab ile entegrasyon sürecinin Türkiye'de siyasal sistem üzerindeki etkileri, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 23, 45-68.

- Nasution, H.N. ve Mavondo, F.T. (2008). Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience, *International Journal of Hospitality Management*, 27 (2), 204-213.
- Nayak, B., Padhi, M., Barik, A., Mohanty, A., ve Pradhan, S. (2011). Organizational culture as related to motivation: A study on steel manufacturing industries in India, *European Journal of Social Sciences*, 26 (3), 323-334.
- Nelson, B. (1999). *Çalışanlarınızı ödüllendirmenin 1001 yolu*, (S.Egeliler çev.), İstanbul: TÜGİAD'ın katkılarıyla Rota Yayınları.
- Nelson, D. L. ve Quick, J.C. (2003). *Organizational Behaviour: Foundation, Realities And Challenges*, Australia: Thomson South-Western.
- Nunnally, J.C. ve Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd Edition). New Jersey: McGraw-Hill Inc.
- Oktay, C. (1983). *Yükselen İstemler Karşısında Türk Siyasal Sistemi ve Kamu Bürokrasisi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları.
- Olguntürk, E. (2005). *Turizm işletmeleri yönetiminde profesyonellesme ve iş tatmini ilişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Olğun, S. (2017). *Motivasyon, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Olsen, M., Crawford-Welch, S. ve Tse, E. (1991). The global hospitality industry of the 1990s. *Cassel Educational LTD., London*.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Onay, M. (2011). Örgütsel yönetsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliği etkilerini incelemeye yönelik ampirik çalışma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2).
- Oral, S. ve Kuşlivan, Z. (1997). Motivasyon konusunda oluşturulan yaklaşımlar ve işletmelerde motivasyonu arttırmaya yönelik olarak kullanılan araçlar, *Verimlilik Dergisi*, 3.
- Osterloh, M. ve Frey, B.S. (2000). Motivation, knowledge transform and organisational forms, *Organisation Science*, 11 (5), 538-550.
- Oxford English Dictionary (1989). (second edition). Oxford: Clarendon Press.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M.T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:25, Temmuz-Aralık, 1-26.
- Önsoy, M. (2011). Bir varoluş mücadelesi: Glasnost'tan günümüze Azerbaycan sivil toplum kuruluşları, *Orta Asya ve Kafkas Araştırmaları Dergisi (Oaka)*, 6 (11), 90-110.

- Ören, K. (2007). Sosyal sermayede güven unsuru ve işgücü performansına etkisi, *Kamu-İş*, 9 (1), 71-90.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 85-97.
- Özbek, M.A. (2007). *Sağlık hizmetleri sunumunda yolsuzluk: Sağlık personelinin yolsuzluk algulamaları*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özçiçek, S. (2015). *Tükenmişlik ve motivasyon faktörleri arasındaki ilişki: Adıyaman'da çalışan öğretmenler üzerinde bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdamar, Ö. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdeş, T. (2000). Çatışma veya uzlaşma 21. yüzyıla girerken çoğulculuğa Kur'an açısından bir bakış, *Cumhuriyet Dergisi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 4 (1).
- Özdevecioğlu, M., Bulut, A., Tekçe, E., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M., ve Doğan, Y. (2003). Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altındaki personelin motivasyon, stres ve iş tatmini farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 125-138.
- Özelmas, E. (1976). *Ücret ve Ücretlerde Farklılıklar; İ.İ.T.İ.A*, İstanbul: Türkiye Ekonomisi Enstitüsü Yayınları.
- Özer, N., ve Çağlayan, Z.A. (2016). Öğretmenlerin müdürlerine duydukları güven ve kronizm algıları arasındaki ilişki, *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3 (5), 16-27.
- Özgüven, İ.E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*, Ankara: Sistem Ofset.
- Özil, H.E. (2018). *Hemşirelerde nepotizm algısı ve iş doyumu*. (Yükseklisans Tezi). İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkanan, A. (2013). *Yönetimde kayırmacı uygulamalar üzerine nitel bir çalışma*. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (20), 179-206.
- Özkul, Y. (2013). *Örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisi: Bir uygulama*. (Yükseklisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özler, H. ve Gümüştekin, G.E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (17), 437-450.
- Özler, N.D.E. ve Büyükarıslan, B.A. (2011). The overall outlook of favoritism in organizations: A literature review, *International Journal of Business and Management Studies*, 3 (1), 275 – 285.

- Özsemerci, K. (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (2), 57-67.
- Özüren, Ü. (2017). *Tekstil işletmelerinde nepotizm uygulamalarına bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlar ve sonuçları*. (Doktora Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Padgett, M.Y. ve Morris, K.A. (2005). Keeping it “all in the family”: does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary?, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (2), 34-45.
- Pailhé, A. (2005). Working conditions: How are older workers protected in France? *Population (English Edition)*, 60 (1/2), 93-118.
- Pars, F. ve Şive, O.Ç. (1996). İş yerinde motivasyon: Ödüllendirme biçimleri, *Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Aralık 1996.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation An Research Methods*. London: Sage Pub.
- Pearce, J.L. (2015). Cronyism and nepotism are bad for everyone: The research evidence, *Industrial and Organizational Psychology*, 8 (1), 41-44.
- Pekdemir, I.M. (1992). *İşletmelerde Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim Becerileri: Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir* (2. Baskı). Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pektaş, E. (1999). *Büyük kent belediyelerinin eğitim ve kültür hizmetlerine siyasal parti ideolojilerinin yansımaları*. Erişim <http://www.ekitapyayin.com/id/027/>(Erişim Tarihi: 25.04.2013).
- Pelit, E., Baytok, A., Soybalı, H.H. ve Kılıç, İ. (2017). Nepotizm algısında demografik özelliklerin rolü: Otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 45-63.
- Pineda, J.M. ve Hurtado, J.M. (2012). Issues about the internationalization strategy of hotel industry by mean of franchising, *International Journal Business and Social Science*, 3 (6).
- Podolske, A. (2003). Which HR/Comp.Tools Stil Motivate-And How the Best Employers Use Them, IOMA' Pay For Performance Report. March.
- Polat, G. (2012). *Örgütlerde nepotizmin örgütsel adalet algısı ile ilişkisinin tespitine yönelik bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Polat, R. (2013). *Ortaöğretim kurumlarında kronizm algısının örgütsel güven üzerindeki etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (1), 71-92.
- Polatlı, A. (2009). *XIX. yüzyılda Osmanlı'da kayırmacılık*.

- Polivka, A.E. (1998). Discussion, IRRA series, *Proceedings of the 50th Annual Meeting*, (1), 107-109 September 12, 2009.
- Pondy, L.R. (1967). Organization conflict: Concepts and models, *Administrative Science Quarterly*, 12 (2), 296-320.
- Ponzo, I. (2009). L'acquisto di abitazioni da parte degli immigrati. *Immigrazione: segnali di integrazione. Scuola, sanità e casa. Bologna, Il Mulino*, 157-191.
- Ponzo, M., ve Scoppa, V. (2010). The use of informal networks in Italy: Efficiency or favoritism?, *The Journal of Socio-Economics*, 39 (1), 89-99.
- Ponzo, M., ve Scoppa, V. (2011). A simple model of favouritism in recruitment, *Research in Economics*. 65 (2), 78-88.
- Porter, R.M.-L. (1975). *Motivation and work behaviour*, McGraw-Hill Series in Management.
- Prendergast, C., ve Topel, R. H. (1996). Favoritism in organizations, *Journal of Political Economy*, 104 (5), 958-978.
- Putra, E.D., Cho S., ve Liu J (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory, *Tourism and Hospitality Research*, 17 (2), 228-241.
- Raghuvanshi, V.S. (2002). Improvement in malaria services in an urban setting: Role of staff motivation, *Public health*, 116 (6), 374-378.
- Raykov, T. ve Gerorge, A.M. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling* (2nd Edition). New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates.
- Rızaoğlu, B. (2004). *Turizm Pazarlaması* (4. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Robbins, S.P. (1984). *Management: Concepts and Practices*. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, New Jersey.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. ve Campbell, T.T. (2010). *Organizational Behaviour*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Rothe, E.M., Pumariega, A.J, ve Sabagh, D. (2011). Identity and acculturation in immigrant and second generation adolescents, *Adolescent Psychiatry*, 1(1), 72-81.
- Rowshan, A.G., Ghasemnezhad, M. ve Hemmat, Z. (2015). Investigation of nepotism in public sector organizations in Iran and its impact on employee's performance, *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2 (3), 189-199.
- Ruthankoon, R. ve Ogunlana, S. (2003). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in the Tai construction industry, engineering, *Construction and Architectural Management*, 10 (5), 333-341.
- Saba, D. (1993). *Taking necessary step to motivate quality programs*.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.

- Sadullah, Ö. (2013). İnsan kaynakları yönetimine giriş: insan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi ve çevresel faktörler, *Uyargil ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Sağlam, A.Ç. (2007). Akademisyenlerin işe güdülenmesinde “Hijyen ve Güdüleme” faktörlerinin önemi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 52-57.
- Sakin, M. (2019). *Yönetimde kayırmacılık iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Saldamlı, A. (2000). Otel işletmelerinde stres kaynakları ve çalışanlar üzerindeki etkileri: beş yıldızlı otellerde bir uygulama, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (6), 288 – 302.
- Saldkind, N.J. (2007). *Encyclopedia of measurements and statistics*, Volume 1. California: Sage; 2007.
- Salmela-Aro, K., Mutanen, P. ve Vuori, J. (2012). Promoting career preparedness and intrinsic work-goal motivation: RCT intervention, *Journal of Vocational Behavior*, 80 (1), 67-75.
- Sapancalı, F. (1993). Çalışanların güdülenmesinde kullanılan özendirici araçlar, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı:4, No.62s, Ankara.
- Saraç, H. (2018). *Sovyet Rusya’da ortaya çıkan söz varlığı: Sovyetizmler*. 7th International, 90.
- Saraç, Ö., Kınır, S. ve Batman, O. (2018). Küçük ve orta ölçekli otellerde yönetsel etkinliğin iş doyumuna etkisi var mıdır?, *7. Ulusal 3. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu*, “Turizmde Teknoloji ve İnovasyon”. İskenderun: 20-21 Nisan.
- Sarıca, Y. (2013). *Eğitim ortamlarının iyileştirilmesinin yönetici ve öğretmen motivasyonuna etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarıboğa, M. (2017). *Nepotizmin örgütsel bağlılık ve iş doyumuna etkisi ve otel çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Savaş, V.F. (1997). *Anayasal İktisat*, İstanbul: Avcıol Basım – Yayın
- Savaş, E.B. (2018). *Örgütlerde kronizm algısının iş tatminine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü*. (Doktora Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Savur, Z. (2018). *İşgücü devri ve kayırmacılık (nepotizm) arasındaki ilişki: Otomotiv yan sanayisinde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Scandura. T.A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective, *Leadership Quarterly*, 10, 25-40.
- Seçilmiş, C. ve 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.
- Selçuk, Z. (2000). *Gelişim ve Öğrenme*. Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Selen, U. (2016). *Çalışanların iç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açılarının değerlendirilmesi; Yerel yönetim örneği*. (Doktora Tezi). Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Seymen, A.O. ve Bolat, T. (2002). *Örgütsel Öğrenme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sezer, Y. (2006). *Kamu Hizmetine Girme Hakkı*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Sezici, E. ve Yıldız, B. (2017a). Algılanan örgütsel kronizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde istihdam edilebilirlik algısının aracı rolü, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 56-74.
- Sezici, E., ve Yıldız, H. (2017b). Algılanan örgütsel kronizmin işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmemenin aracı rolü, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 38-55.
- Shabbir, B ve Siddique, H. (2017). Impact of nepotism, cronyism, and favoritism on organizational performance with a strong moderator of religiosity, *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 8 (4), 299-309.
- Shin, E.H. ve Chin, S.K. (1989). Social affinity among top managerial executives of large corporations in Korea, In *Sociological Forum*, 4 (1), 3-26.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matters', *Organization Development Journal*, 18 (4), 35-47.
- Sidani, Y.M., ve Thornberry, J. (2013). Nepotism in the Arab world: An institutional theory perspective. *Business Ethics Quarterly*, 23 (1), 69-96.
- Simmel, E.C. (1970). *Biological aspect of socialization and implications of animal studies*, Early Experiences and The Processes of Socialization, Ed. R. A. Hoppe. G. A. Milton. E. C. Simmel, Academic Press, New York, 1970, (3-5).
- Singell Jr, L.D. ve Thornton, J. (1997). Nepotism, discrimination, and the persistence of utility-maximizing, owner-operated firms, *Southern Economic Journal*, 904-919.
- Smith, S.M. ve Albaum, G.S. (2005). *Fundamentals of marketing research*. London: Sage.
- Solmaz, G. (2014). *Örgütlerde kayırmacılığın örgütsel adalet algılaması üzerindeki etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 1-19.
- Sökmen, A., Bilsel, M.A. ve Erbil, C. (2013). Örgütsel adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 43-62.
- Sproule, J., Wang, C.K.J., Morgan, K., Neill, M.M. ve Morris, T.M. (2007). Effects of motivational climate in singaporean physical education lessons on intrinsic

- motivation and physical activity intention, *Personality and Individual Differences*, 43 (5), 1037-1049.
- Standage, M. ve Gillison F. (2007). Students' motivational responses toward school physical education and their relationship to general self-esteem and health-related quality of life, *Psychology of Sport and Exercise*, 8 (5), 704-721.
- Steel, R.P. ve Ovalle, N.K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 69 (4): 673-686.
- Steers, R.M. ve Porter L.W. (1991). *Motivation and Work Behavior*. New York: Graw-Hill.
- Stenmark, D. (2000). *The role of intrinsic motivation when managing creative work, In Proceeding of ICMIT, November, 12-15, Singaper.*
- Stone, P.J., Dunphy, D.C. ve Smith, M.S. (1966). *The general inquirer: A computer approach to content analysis*, Oxford, England: M.I.T. Press.
- Sunar, İ. (2008). Demokratik parti ve popülizm, Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, 8, Ankara.
- Sylvia, D.R. ve Hutchison, T. (1985). What makes ms johnson teach? A study of teacher motivation, *Human Relations*, 38:9.
- Synder, E.E. ve Spreitzer, E. (1984). Identity and commitment to the teacher role, *Teaching Sociology*, 11 (2), 151-166.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik, *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şantaş, F., Şantaş, G., Özer, Ö. ve Güleç, M.B. (2018). Sağlık çalışanlarında örgütsel kronizm ve işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13 (3), 37-54.
- Şenol, F. (2010). *Motivasyon araçlarının algılanmasında iş güvencesinin etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma*. (Doktora Tezi). Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Şimşek, M.Ş. (1989). Örgütsel etkinliğini ölçme sorunları, *Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. İşletme Dergisi*, 7.
- Şimşek, M.Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Damla Yayınevi.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, S. ve Taşçı, A. (2004). Örgütlerde "Güven" konsepti ve emniyet örgütünde güven modellerinin değerlendirilmesi, *Polis Dergisi*, 34, 1-8.
- Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tanrıverdi, S. (2007). *Katılımcı okul kültürünün yabancı dil öğretmenlerinin iş motivasyonuna yönelik örnek bir çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tanrıverdi, H. ve Oktay, K. (2001). Otel işletmelerinde işgören motivasyonuna yönelik bir araştırma, *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik*, (2), 33-41.
- Tanrıverdi, H., Koşaslan, G., ve Perdecı, O. (2017). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişki, *Ulakbilge*, 5 (11), 533-555.
- Tarakçioğlu, S., Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2010). Motivasyon araçlarının değerlendirilmesi Ankara’da bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 3-20.
- Tarhan, R.B., Gençkaya, Ö.F., Ergül, E., Özsemerci, K. ve Özbaran, H. (2006). *Yolsuzlukla mücadele TBMM raporu (Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri)*, 2. Baskı, Ankara: Matsa Basımevi.
- Taşpınar, F. (2006). *Motivasyon araçlarının işgören motivasyonu üzerindeki etkisi: afyonkarahisar ilindeki termal otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Entitüsü, Afyonkarahisar.
- Tavşancıl, E. ve Aslan, E. (2001). *İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- TDK (Türk Dil Kurumu) (2020). Güncel Türkçe Sözlük.
- Tekarşlan, E. ve Barslan, C. (1989). *Sosyal psikoloji*, İstanbul: Remzi Kitapevi Yayınları.
- Telli, E., Ünsar, A.S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama, *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2 (2), 135-150.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, A. ve Bektaş, M. (2012). *İşletme Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O. ve Akbolat, M. (2014). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi (Geliştirilmiş 6. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayın.
- TEPAV (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı) Yolsuzlukla Mücadele Kitapları- 1 (2006). *Bir olgu olarak yolsuzluk: Nedenler, etkiler ve çözüm önerileri* (2. Baskı). Ankara: Matsa Basımevi.
- Terzi, A.R. (2002). Başarı güdüsü kuramı, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 283:26-30.
- Tevrüz, S., Artan, İ. ve Bozkurt, T. (1999). *Davranışlardan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*. İstanbul: Beta Basın Yayıncılık.
- Tezcan, M. (1984). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara: Çağ Matbaası.
- Tınaz, P. (1999). Performans değerlendirme sistemlerinin önemi ve Türkiye’deki uygulamalarına ilişkin bir inceleme, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5, 389-406.
- Toker, B. (2008). Motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna etkileri: beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama, *Ege Akademik Bakış*, 8 (1), 69-91.

- Toode, K., Routasalo, P. ve Suominen, T. (2011). Work motivation of nurses: A literature review, *International Journal of Nursing Studies* (48), 246-257.
- Topbaş, O.N. (1999). *Abide Şahsiyetleri ve Müesseseleriyle Osmanlı*. İstanbul: Erkam Yayınları.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınları.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M.A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No:125, I. Cilt.
- Tse, E.C. ve West, J.J. (1992). *Development strategies for international hospitality markets*. teare, R.ve Olsen, M. (Der.), International Hospitality Management, Corporate Strategy in Practice içinde, 118-134. New York John Wiley and Sons Inc.
- Tuncel, H.T. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma*. Konya: Konya Ticaret Odası.
- Tunçbilek, M.M. ve Akkuş, A. (2017). Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve iş tatmini arasındaki ilişki ve Safranbolu konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3), 169-197.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, 88 (1), 87-108.
- Tunçer, M. (2017). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve liyakat ilkesi: Ege üniversitesi tıp fakültesi örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tunsal, A.C. (2015). *İş dünyasında adam kayırma (torpil)*. Erişim <http://www.alicevatunsal.com/is-dunyasindaadam-kayirma-torpil>.
- Turan, A. (2015). Does the perception of organizational cronyism leads to career satisfaction or frustration with work? The mitigating role of organizational commitment, *Research in Applied Economics*, 7 (3), 14-30.
- Turgut, K. (2007). *Politik yozlaşmanın insan davranışları üzerindeki etkisi*, (<http://www.stratejikboyut.com/haber/politik-yozlasmanin-insan-uzerindeki-etkisi28067.html>), (Erişim: 09.09.2010).
- Turhan, M. (2014). Organizational Cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers, *Journal of Business Ethics*, DOI: 10.1007/s10551-013-1839-3.
- Turhan, R. (2016). *Nepotizm, kronizm ve patronaj eğilimlerinin kurumsallaşma algısı bağlamında analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tutar, H., Yılmaz, K. ve Erdönmez, C. (2006). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türkay, O. ve Saraç, Ö. (2019). Altyapı, üstyapı ve çevre sorunlarının turist şikâyetleri kapsamında değerlendirilmesi ve yerel yönetimlerin çözüm potansiyeli: Antalya

- örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10, 98-110.
- Türker, A. ve Özaltın, G. (2010). Konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi: İzmir ili örneği, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 81-104.
- Tütüncü, Ö., Tarlan, D. ve Mamyrkulov, N. (2003). Seyahat acentalarında çalışanların iş alma sürecini algılamaları ve İzmir ili örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1), 113-140.
- Uçkan, C.G. ve Elbeyi, P. (2003). Hizmet işletmelerinde işgören motivasyonunun önemi ve verimliliğe etkisi, *Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi*, Yıl:42, Sayı:493, Ocak 2003.
- Uncu, F. (2016). *Küçük ve orta büyüklükteki hizmet işletmelerinde kayırmacılık algısının çalışanların motivasyonu üzerine etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Uncu, F. ve Şalvarcı Türeli, N. (2017). Küçük ve orta büyüklükteki hizmet işletmelerinde kayırmacılık algısı: Isparta ili örneği, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (22), 524-541.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Usal, A. ve Kurgun, O.A. (2006). *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizi*. Ankara: Detay Yayınevi.
- Uygur, A. ve Göral, R. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Uysal, B. (2018). *Örgütsel adalet üzerinde yansızlık ilkesinin etkisini belirlemeye yönelik özel hastanelerde yapılan bir araştırma*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013), *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (8. Baskı). İstanbul: Beta.
- Ülker, A. (2001). *Organizasyonlarda motivasyon ve bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Malatya İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Üner, M., Karatepe, O. ve Halıcı, A. (1998). Bir hizmet kalitesi modeli yardımıyla hizmet kalitesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının yapılandırılmasına yönelik bir deneme, 6. *Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi Yayını*: 470-481.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma, *Journal of International Social Research*, 1 (5).
- Ünlüönen, K., Ertürk M. ve Atınç, O. (2007). Otel işletmelerinde psiko-sosyal motivasyon araçları ve bu araçların farklı departmanlar üzerindeki etkisine yönelik Ankara ve İzmir otellerinde bir uygulama, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (19), 09-32.
- Ünsal, E. (1992). *İş güvencesi*, İstanbul: Sosyal Siyaset Konferansları, Cilt:1, Sayı:7.
- Ünsar, S.A. (2011). Motivasyonunun işten ayrılma eğilimine etkisi: bir alan araştırması, *Akademik Bakış Dergisi*, 25, 1-15.

- Varol, B. (2017). *İnsan kaynakları yönetiminde psikolojik sermaye ile motivasyon ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Veninga, R. (2001). *Ruhlarını Doyurun*, İstanbul: Rota Yayınları.
- Verma, G.K., ve Mallick, K. (2005). *Researching Education: Perspectives and Techniques*. London: Falmer Press.
- Viard, M., Parolini, I., Sargiacomo, M., Fecchi, K., Ramoni, C., Ablan, S., Ruscetti, F. W., Wang, J.M. ve Blumenthal, R. (2002). Role of cholesterol in human immunodeficiency virus type 1 envelope protein-mediated fusion with host cells, *Journal of Virology*, 76 (22), 11584-11595.
- Vinton, K.L. (1998). Nepotism: An interdisciplinary model, *Family Business Review*, 11 (4), 297-304.
- Vogt, J. ve Murrel, K. (1990). *Empowerment in Organizations*; Pfeffer and CO., Amsterdam.
- Werbel, J.D. ve Hames, D.S. (1996). Anti-nepotism reconsidered: The case of husband and wife employment, *Group & Organization Management*, 21 (3), 365-379.
- Williams, T. R. (1983). *Socialization*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Williams, M.L. ve Laker, D. (2010). Nepotism: Can it affect the bottom line?. *Northeastern Association of Business, Economics and Technology. Proceedings Book. October 19th & 20th, Pennsylvania, USA: 230 – 236*.
- Willerton, J.P. (1992). *Patronage and Politics in the Ussr*. Cambridge University Press.
- Winter, D.G. (1991). *Measuring personality at a distance: development of an integrated system for scoring motives in running text*, In. A. J. Stewart, J. M. Healy, ve D. J. Ozer, (Eds.) *Perspectives in Personality: Approaches to Understanding Lives*, (58–89). Jessica Kingsley, London,
- Wong, L.C. ve Kleiner, B.H. (1994). Nepotism, *Work Study*, 43 (5), 10 – 12.
- Wong, S. ve Pang, L. (2003). Motivators to creativity in the hotel industry perspectives of managers and supervisors, *Tourism Management*, 24, 551-559.
- Wong, S.C. ve Ladkin, A. (2008). Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 27, 426-437.
- Wu, C.G., Gerlach J.H. ve Young, C.E. (2007). An empirical analysis of open source software developers' motivations and continuance intentions, *Information & Management*, 44 (3), 253-26.
- Xin-Zhi, Z., Hua, X. ve Fei, C. (2010). The normative study of cronyism on Chinese family business, *2010 International Conference on E-Business and E Government*, 1049-1052.
- Yang, Y. ve Bei, H. (2009). The antecedents of organizational cronyism, *International Conference on Management and Service Science, 20-22 September 2009, Beijing, China*.

- Yarcan, Ş. (1998). *Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma* (2. Basım). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Yaşamış, F.D. (2001). Osmanlı devlet yönetimi: Başlangıç yılları, *Türk İdare Dergisi*, 73 (432), 1 – 32.
- Yaşar, S. (2018). *Türkiye’deki sırt çantalılar: motivasyon temelli bölümlenme*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelkikalan, N. (2006). Aile şirketlerinde çatışma ve bir çözüm önerisi: stratejik planlama, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12) 2, 195-209.
- Yeniçağ Gazetesi (2016). <http://www.yenicaggazetesi.com.tr/akrabalari-kayirarak-dunyaya-rezil-olduk-93627h.htm> (18.12.2016).
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma, *KMU İİBF Dergisi*, 16, 83-99.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 354-380.
- Yıldırım, M.H., Erul, E.E., ve Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 34-44.
- Yılmaz, A. ve Kılavuz, R. (2002). Türk kamu bürokrasisinin işlemsel sorunları üzerine notlar, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2), 17-31
- Yılmaz, A.S. (2007). *İnformel ilişki şekillerinin kurumsal yapılara yansımaları*. (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi*. (Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, T. (2014). *Çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kamu çalışanları üzerinde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, Ş. (2015). *Halk eğitim merkezi yöneticilerinin liderlik davranışları ile çalışanların motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Yusein, R. (2013). *Örgütsel bağlılık ile motivasyon arasındaki ilişki: bir şirket uygulaması adlı çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yu, L. (1999). *The international hospitality business, management and operations*, The Haworth Hospitality Press.

- Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüksel, A. ve Yüksel, F. (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Zencirkıran, M. (2012). *Örgüt ve yönetim kuramları*. (Ed: Memet Zencirkıran). Örgüt Sosyolojisi. Bursa: Dora Basım.
- Zeytinoğlu, E. (2010). Ayrımcılık yaşağına genel bir bakış. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (18), 115-134.
- Zhao, J.L. ve Olsen, M.D. (1997). The antecedent factors influencing entry mode choices of multinational lodging firms, *International Journal of Hospitality Management*, 16 (1), 79-98.
- Zhao, J.L. (1998). *Globalizations, multinationals and corporate strategies*, Olsen, M. ve diğ. (Der.), Strategic Management in the Hospitality Industry içinde, John Wiley and Sons Inc., 281-307.
- Zwick, W.R., ve Velicer, W.F. (1986). Comparison of five rules for determining the number of components to retain. *Psychological Bulletin*, 99, 432-442.

EKLER

EK-A: Kayırmacılık (Kronizm- Nepotizm-Patronaj) ve Motivasyon İndeksi

EK-A.1: Kayırmacılık Kavram Tanımlama İndeks

Sıra No	Araştırmacıların Adı	Araştırmanın Adı	Araştırmanın Tartışma Konusu ve Sonuçları
1	Barmash (1986)	A Defense of Nepotism	Bu araştırmada nepotizmin işletmeler nezdinde yararları üzerinde durulmaktadır. Araştırmada nepotizmle birlikte bir işgören havuzu oluşturulabileceği savunulmaktadır. Ayrıca nepotizmin işletme içinde işletmenin yararına olabilecek bir rekabet ortamının oluşabileceği belirtilmektedir.
2	Ford ve McLaughlin (1986)	Nepotism: Boon or Bane	Bu araştırmada nepotizm politikalarının özgül nitelikleri ve insan kaynakları yöneticileri tarafından belirtilen, kayırmacılığa ait en sık rastlanan avantaj ve dezavantajlara yönelik tutumlar araştırılmıştır. Anket tekniğiyle, 252 Amerikan Personel İdaresi Derneği üyesinin görüşünün alındığı bu araştırmada, katılımcıların dörtte üçünden fazlasının nepotizmin, işleri karmaşıklaştırdığı üzerinde hemfikir oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
3	Ichniowski (1988)	The New Nepotism: Why Dynasties are Making a Comeback	Bu araştırmada aile ilişkileri sonucu işe alınan işgörenlerin üzerinde haksız bir baskı oluşturulduğu ve işgörenlerin nepotizm uygulamaları ile eziklik yaşadığı düşüncesi üzerinde durulmuştur. Araştırmada nepotizm uygulamaları ile alakalı olarak verilecek kararlarda iş ve ailenin birbirine karıştırıldığı, yönetsel başarı ya da başarısızlıklarda ise aile kavgalarının çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.
4	Werbel ve Hames (1996)	Anti-Nepotism Reconsidered: The Case of Husband and Wife Employment	Bu araştırmada işgörenlerin çalıştıkları işletmedeki eşli (karı-koca) işgörenlerle ilgili algılamalar incelenmiştir. Araştırmada bölgesel bir havaalanında seyahat eden insanların düşüncelerine başvurulmuştur. Araştırmada erkeklerin, şeflerin ve küçük kuruluşlarda çalışanların; eşli işgörenlerin istihdamı konusunda olumsuz tavır takındıkları ve eşli işgörenleri işe almak konusunda daha az istekli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
5	Singell ve Thornton (1997)	Nepotism, Discrimination, and the Persistence of Utility-Maximizing, Owner-Operated Firms	Bu araştırmada aile işletmesi niteliğindeki mandıra çiftliklerinde uygulanan kayırmacı uygulamaların etkileri araştırılmıştır. Araştırmada Utah'da yer alan 85 çiftlikteki 116 çiftin görüşlerine başvurulmuştur. Aile mandıra çiftliklerinin daha fazla fayda maksimizasyonu sağlamasına karşın daha az kar maksimizasyonuna (çıktı) sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
6	Abdalla ve diğ. (1998)	Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism: A Cross-Cultural Study	Bu araştırmada gelişmiş ülke olarak Amerika, gelişmekte olan ülke olarak da Ürdün'de belirlenmiş ve bu ülkelerdeki örgütlerde nepotizm algısının ölçülmesi ve karşılaştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket USA ve Ürdün'deki örgütlerde çalışan toplam 444 insan kaynakları müdürüne uygulanmıştır. Araştırmada hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin nepotizmin avantajlarına yönelik algılarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

7	Vinton (1998)	Nepotism: An Interdisciplinary Model	Bu araştırmada nepotizmin insan kaynakları uygulamaları içerisindeki yeri ve öneminin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada görüşme formundan yararlanılmıştır. Bu araştırmada nepotizmin olumlu etkileri arasında; işgören devir hızının düşmesi, ihtiyaçların karşılanmasında iyi bir zamanlama sinerjisinin yakalanması ve sağlıklı bir iletişim ağının oluşturulması yer almaktadır. Buna karşın olumsuz etkileri olarak yeteneksiz bireylerin yönetici olması, profesyonel yöneticilerin işletmeye kazandırılmaması ve adaletsiz bir ödöl sisteminin olduğu tespit edilmiştir.
8	Mutlu (2000)	Problems of Nepotism and Favouritism in the Police Organization in Turkey	Bu araştırmada, kayırmacılık uygulamalarının Türkiye polis teşkilatındaki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada görüşme formundan yararlanılmıştır. Görüşme formu Türkiye'deki 306 emniyet müdürü üzerinde gerçekteştirilmiştir. Araştırmada, Türkiye'de polis teşkilatındaki temel sorunların kayırmacılıktan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre randevular ve terfiler, yasal kurallarla değil, kişisel münasebetlerle düzenlenmektedir.
9	Padgett ve Morris (2005)	Keeping it "All in the Family": Does Nepotism in the Hiring Process Really Benefit the Beneficiary?	Bu araştırmada nepotizmin, istihdam sürecindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Araştırmaya göre nepotizmden faydalanmayanların, nepotizm uygulamaları sonucunda gerçekteşen işe alım sürecinin adil olmadığını hatta bu uygulamaların ahlaksız uygulamalar olduğunu savundukları sonucuna ulaşılmıştır.
10	Hernandez ve Page (2006)	Nepotism in the Employment Recruitment Process: How Nepotism Builds Organizational Commitment	Bu araştırmada aile işletmelerinde istihdam nepotizmi üzerinde durulmuştur. Araştırmada aile üyelerinin işe almada referansı ve bu desteğin örgüt üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmaya göre akraba referansı ile işe alınan çalışanlar açısından, nepotizmin örgütsel bağlılığı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.
11	İyişleroluğlu (2006)	Aile şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma	Bu araştırmada aile şirketlerinde işgören işe alma, performans değerlendirme ve ücretlendirmede nepotizmin etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket Adana ve çevresinde yer alan 98 aile şirketi üzerinde gerçekteştirilmiştir. Bu araştırmada, aile şirketlerinde işgören işe alma, performans değerlendirme ve ücretlendirmede nepotizmin etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
12	Kramarz ve NordstromSkans (2007)	With A Little Help from My... Parents? Family Networks and Youth Labor Market Entry	Bu araştırmada İşveç'teki işletmelerdeki nepotist uygulamalar ve bu uygulamaların etkileri üzerinde durulmuştur. Araştırmada bireylerin çoğunlukla babalarının çalıştığı fabrikalarda çalıştıkları ve sınıf arkadaşlarına nispeten okulda daha düşük notlara; fakat daha yüksek giriş ücretlerine ve daha istikrarlı işlere sahip oldukları tespit edilmiştir.
13	Aydoğan (2009b)	Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism and Patronage	Bu araştırmada, Türk milli eğitim sisteminde okul yöneticilerinin kayırmacılık faaliyetleri içerisinde olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket Kayseri Melikgazi semtindeki 85 ilk ve orta öğretimde çalışan 1327 öğretmen üzerinde gerçekteştirilmiştir. Araştırmada, atamalar, eğitim materyallerinin dağılımı ve mesai saatlerine yönelik gösterilen tolereanslar gibi konularda kayırmacı faaliyetlerin sergilendiği sonucuna ulaşılmıştır.
14	Kragh (2009)	Nepotism: Organizational Behaviour in Modernizing Societies	Bu araştırmada nepotizmin özellikle gelişmekte olan ölkelerde daha yaygın olduğu ve modernleşme ile azaldığı düşüncesi üzerinde durulmuştur. Araştırma, modernleşme sürecindeki toplumlarda, geleneksel etkileşim biçimlerinin modern etkileşim biçimleri ile yer değiştirmesi esnasında geleneksel ahlaki değerlerin yerini alacak uygun modern ahlaki değerler bulunmadığı, nepotizm uygulamalarının sıklığının arttığı, modernleşme süreci ile bu uygulamaların azalacağı sonucuna ulaşılmıştır.

15	Ponzo ve Scoppa (2010)	The Use of Informal Networks in Italy: Efficiency or Favoritism?	Bu araştırmada İtalya'da kayırmacılık uygulamaları ve etkileri üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda bir yönetici ve iki acente arasında bir model geliştirilerek İtalya Merkez Bankası anketi uygulanmıştır. Araştırmada kayırmacılık uygulamalarının düşük eğitilmiş kişilerce, küçük firmalarda, düşük verimlilikteki işlerde ve daha az gelişmiş bölgelerde kullanılma eğiliminin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
16	Williams ve Laker (2010)	Nepotism: Can It Affect the Bottom Line	Bu araştırmada, bankalardaki nepotizm uygulamaları ile finansal performans ölçütleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Latin Amerika'da yer alan büyük bir ticari bankanın 75 şubesindeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 9 farklı finansal performans ölçütünün yer aldığı şubelerde nepotizmin verimli etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
17	Xin-Zhi ve diğ. (2010)	The Normative Study of Cronyism on Chinese Family Business	Bu araştırmada Çin'deki kayırmacılık uygulamalarının etkileri üzerinde durulmuştur. Araştırmaya göre ekonomilerde aile işletmelerinin varlığı büyük bir öneme sahiptir. Ancak aile işletmelerindeki kayırmacılık uygulamaları yönetimsel anlamda birtakım sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Yazarlara göre, birden fazla ortağı olan işletmelerde her ortağın kendine yakın işgörenleri işe yerleştirme düşüncesinin olmasından dolayı küçük gruplaşmalar meydana gelmektedir. Bunun bir sonucu olarak da işletme içinde kutuplaşmalar baş göstermekte ve çıkar grupları oluşarak yönetsel sorunların oluşmasına neden olmaktadır.
18	Ponzo ve Scoppa (2011)	A Simple Model of Favouritism in Recruitment	Bu araştırmada kamu kurumu veya özel şirket yöneticilerinin işe almadaki kayırmacı davranışları incelenmiştir. Araştırmada özellikle personel seçiminde liyakatın göz önünde bulundurulup bulundurulmadığı sorgulanmıştır. Buna karşın daha becerikli personel yerine yüksek verimliliğe sahip insanlar tarafından tavsiye edilenlere öncelik verildiği bulgulanmıştır. Ayrıca kayırmacılıkların yüksek maaş ödeyen işlerde daha yaygın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
19	Aydoğan (2012)	The Existence of Favoritism in Organizations	Bu araştırmada Türkiye'deki üniversitelerde kayırmacılık olup olmadığı araştırılmıştır. Rastgele seçilen 385 öğretim üyesinin görüşlerinin alındığı bu araştırmada veri toplamak için ölçek geliştirilmiştir. Bu araştırmada dekanların ve müdürlerin atamalarında, öğretim elemanlarının işe alımında, öğretim materyallerinin tedarik edilmesinde, öğretim elemanlarının ders yüklerine karar verilmesinde, yeni birimlerin kurulmasında ve fakülte kurullarının oluşturulmasında kayırmacı uygulamaların var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
20	Banuri ve diğ. (2012)	Deconstructing Nepotism	Bu araştırmada nepotist davranış sergilemeye sevk eden iki güdü olan inanç ve favorizm'in (siyasal iltimas) göreceli gücü laboratuvar ortamında test edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada grup üyelerine güvenen ve grup kimliği güçlü olan bireylerin nepotist uygulamalara daha çok başvurduğu sonucuna ulaşılmıştır.
21	Erdem ve Meriç (2012)	Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması	Bu araştırmada kayırmacılık uygulamalarının ortaya koyulmasına yönelik bir ölçeğin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, Van'daki beş ilköğretim okulunda görev yapan 150 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma ile ortaya çıkan ölçeğin, öğretmenlerin kronizm algılarının ölçülmesinde geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
22	Erdem ve diğ. (2013b)	Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş – Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	Bu araştırmada, otel işletmelerindeki işgörenlerin kronizm algılarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği uygulanmıştır. Anket, İstanbul'da faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerindeki 105 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, işgörenlerin kronizm algılarının belirsiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özellikleri ile kronizm algıları arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

23	Sidani ve Thornberry (2013)	Nepotism in the Arab World: An Institutional Theory Perspective	Bu araştırmada Arap dnyasındaki kayırmacılık uygulamaları incelenmiştir. Araştırmaya göre kayırmacılık uygulamaları firmaların rekabetçi performanslarını yıkıcı bir özelliğe sahiptir. Ayrıca kayırmacı uygulamalarının İşlam'ın öğretilerini ihlal ettiği İşlam'ın evrensel adalet kavramına aykırı bir özelliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
24	Barbaros (2015)	Nepotizm zerine Bir alışma Kamu zel Sektör Karşılaştırması	Bu araştırmada lojistik-kargo sektöründeki işgörenlerin nepotizm algısının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Türkiye'de lojistik alanında hizmet veren kurumlarda çalışan 200 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, işgören nepotizm algısının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
25	etinkaya ve diğ. (2017)	Aile İşletmeleri ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma	Bu araştırmada aile işletmelerindeki kayırmacılık algısının ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırmada görüşme formuna başvurulmuştur. Bu doğrultuda uygulama alanı olarak Kırşehir ili içerisinde faaliyet gösteren aile işletmeleri seçilmiştir. Araştırmaya göre aile işletmelerinin liyakat ilkeleri göz önünde bulundurularak profesyonel bir şekilde yönetilmeye çalışıldığı sonucuna ulaşılmıştır.
26	zren (2017)	Tekstil İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarına Bağlı Olarak retkenlik Karşıtı Davranışlar ve Sonuçları	Bu araştırmada tekstil işletmelerinde görülen nepotizm uygulamalarının çalışanlar üzerindeki üretkenlik karşıtı iş davranışları eğilimine olan etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, 534 tekstil çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nepotizm algısının çalışanlarda üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.
27	Pelit ve diğ. (2017)	Nepotizm Algısında Demografik zelliklerin Rolü: Otel İşletmeleri İşgörenleri zerinde Bir Araştırma	Bu araştırmada örgütlerde önemli bir sorun grubunu oluşturan nepotizme ilişkin, işgören algılarının bazı demografik özelliklerine göre değişip değişmediğini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Afyonkarahisar'daki beş yıldıızlı otel işletmelerinde çalışan 417 işgören üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada, işgörenlerin nepotizm algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, işgörenlerin nepotizm algılamaları ile demografik özelliklerinin bazıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu bulgulanmıştır.
28	Uncu ve şalvarcı Türeli (2017)	Küçük ve Orta Büyüklükteki Hizmet İşletmelerinde Kayırmacılık Algısı: Isparta İli rneği	Bu araştırmada, hizmet sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdeki çalışanların kayırmacılık algısının ölçülmesi ve çalışanlar üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket Isparta ilinde hizmet işletmeciliği alanında faaliyet gösteren 350 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, işe alma ve personel seçiminde kayırmacılık algısına rastlanılmamıştır. Buna karşın terfide kayırmacılık ve işlemede kayırmacılık algılarının çalışanlar üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.
29	Baş (2019)	Aile İşletmelerinde alışanların Nepotizm ve Kronizm Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir alışma	Bu araştırmada çalışanlardaki kronizm ve nepotizm algılamalarının belirlenmesi ve bu algılamaların işletmenin karlılık oranlarına, net kar marjı oranına, özsermayesi karlılığı oranına ve aktiflerin karlılığı oranına etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket Ankara'da yer alan 5 yıldıızlı aile işletmesi çalışanlarına uygulanmış ve 148 kullanabilir anket elde edilmiştir. Araştırmada alışanların kayırmacılık algılamaları orta düzeyde çıkmış ve kayırmacılık algılamalarının işletmenin karlılık oranlarına, net kar marjı oranına, özsermayesi karlılığı oranına ve aktiflerin karlılığı oranına etkisinin negatif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

EK-A.2: Kayırmacılığın Yönetmel Faaliyetlerle İlişkiler İndeksi

Sıra No	Araştırmacıların Adı	Araştırmanın Adı	Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Sonucu
1	Khatri ve Tsang (2003)	Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations	Bu araştırmada kronizm sonuçlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık, kendini kabul ettirme, moral, performans ve atalet üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada alan taraması yapılmıştır. Araştırmada, kronizmin örgütlere nüfuz ettiğinde örgüt performansının tehlikeye girdiği, işgörenlerin verimliliğinin ve performansının azaldığı ve kronizm ile mücadele etmeyen örgütlerin verimli olmasının ve rekabetçi bir ortamda hayatta kalabilmelerinin mümkün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
2	Araslı ve diğ. (2006)	The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels in Northern Cyprus.	Bu araştırmada otel işletmelerinde işgörenlerin nepotizm algılarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki 257 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nepotizm ile iş tatmini arasında anlamlı negatif ve işten ayrılma niyeti ile anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
3	Araslı ve Tümer (2008)	Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction in the Banking Industry of North Cyprus.	Bu araştırmada kayırmacılık uygulamalarının bankacılık sektöründeki işgörenlerin, iş stresi, olumsuz söz söyleme ve iş tatmini üzerindeki etkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Kuzey Kıbrıs'taki 576 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, kayırmacılık uygulamalarının bankadaki işgörenlerin iş stresini artırdığı ve bunun da iş tatminsizliğine yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş stresi üzerindeki en olumsuz etkinin nepotizm uygulamalarıyla alakalı olduğu tespit edilmiştir.
4	Yang ve Bei (2009)	The Antecedents of Organizational Cronyism	Bu araştırmada kayırmacılığın organizasyonel politik davranış, işgören tatmini ve organizasyonel performans üzerinde etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada alan taraması yapılmıştır. Araştırmada adam kayırmacılığın; organizasyonel politik davranış, işgörenlerin tatmini ve bazı diğer organizasyonel performans sonuçları üzerinde etkili bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca adam kayırmacılığın bir organizasyonun bünyesine girdiğinde organizasyonel performansın tehlikeye girebileceğini ve böyle organizasyonların muhtemelen etkin organizasyonlar olamayacağı tespit edilmiştir.
5	Asunakutlu ve Avcı (2010)	Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma	Bu araştırmada nepotizm algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Muğla ilinde mermer alanında faaliyet gösteren aile işletmelerindeki 123 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, terfi ve işlem kayırmacılığının iş tatmini ile anlamlı negatif bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
6	Büte ve Tekarslan (2010)	Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması	Bu araştırmada aile işletmelerinde nepotizm uygulamalarının aile üyesi olmayan işgörenler üzerine etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Trabzon'daki aile işletmelerinde çalışan ve aile üyesi olmayan 130 yönetici ve işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, nepotizmin iş stresi ile anlamlı ve pozitif, iş tatmini, işverene güven ve adalete olan inanç ile anlamlı negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

7	Büte (2011a)	Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var Mıdır?	Bu araştırmada nepotizmin iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılması ve bu ilişkide iş stresinin aracı rolünün analiz edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Trabzon'daki aile işletmelerinde çalışan ve aile üyesi olmayan 130 yönetici ve işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, işgörenler ve yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin ortalamasının üzerinde, nepotizm algılarının ve iş stresi düzeylerinin orta seviyelerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre nepotizm ile iş tatmini arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır. Bunun yanı sıra nepotizmin en çok stres üzerinde etkisi vardır. Ayrıca iş stresinin nepotizm ve iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracı bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır.
8	Büte (2011b)	Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma	Bu araştırmada, aile işletmelerinde nepotizmin aile üyesi olmayan çalışanların iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Trabzon'daki aile işletmelerinde çalışan ve aile üyesi olmayan 130 yönetici ve işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, kayırmacılığın iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif; iş stresi, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma eğilimleri üzerinde ise anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
9	Büte (2011c)	Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma	Bu araştırmada, kamu bankalarındaki insan kaynakları uygulamaları ile kayırmacılık uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği uygulanmıştır. Anket, Ankara'da faaliyet gösteren kamu bankalarında çalışan 243 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, kayırmacılık uygulamalarının işgörenler üzerinde olumsuz etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre kayırmacılığın iş tatmini, işverene güven ve örgüte olan bağlılıkla anlamlı ve negatif, iş stresi ve işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarının artmasıyla kayırmacı uygulamaların işgörenler üzerindeki etkisinin azaldığı bulgulanmıştır.
10	Büte (2011d)	Perceived Nepotism and Its Relation to Job Satisfaction, Negative Word of Mouth and Intention to Quit	Bu araştırmada işyerindeki kayırmacılık algısı, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, İstanbul'daki aile şirketlerinde çalışan aile üyesi olmayan 430 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, nepotizm ile iş tatmini arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
11	Keleş ve diğ. (2011)	A Study on the Effects of Nepotism, Favoritism and Cronyism on Organizational Trust in the Auditing Process in Family Businesses in Turkey	Bu araştırmada Türk tekstil sektöründeki işgörenlerin nepotizm, favorizm ve kronizm uygulamalarının örgütsel güven üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, İstanbul'daki aile şirketlerinde aile üyesi olmayan 240 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, aile işletmelerindeki nepotizm uygulamaları ile güven arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
12	Düz (2012)	Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	Bu araştırmada, işgörenlerin nepotizm algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki 335 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, nepotizm ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
13	Karacaoğlu ve Yörük (2012)	Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması	Bu araştırmada işgörenlerin nepotizm algısı ile örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Orta Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren bir aile işletmesinin 129 işgöreni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, işgörenlerin nepotizm algısı ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve negatif bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

14	Polat (2012)	Örgütlerde Nepotizmin Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkisinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma	Bu araştırmada örgütlerde nepotizm ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği uygulanmıştır. Anket, Denizli’de yer alan bir tekstil işletmesinde çalışan 229 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, nepotizm uygulamalarına dair algıların işe alma ve yerleştirmede kayırmacılık algısı hariç düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte mevcut nepotizm algısı ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algısının nepotizm algısından etkilendiği bulgulanmıştır.
15	Erdem ve diğ. (2013a)	Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya’da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	Bu araştırmada, aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Kütahya’da faaliyet gösteren otel işletmelerindeki 99 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, kayırmacılığın işe alma ve terfi boyutları ile duygusal, normatif ve devam bağlılığı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte işlem kayırmacılığı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu ancak işlem kayırmacılığı ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.
16	İşçi ve diğ. (2013)	Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği	Bu araştırmada, örgütlerdeki ilke, politika ve kurumsallaşmanın nepotizm üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, İstanbul ilinde faaliyet gösteren hastanedeki 299 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, örgütteki kurumsallaşmanın nepotizm üzerinde negatif ve %9 açıklayıcı özelliğe sahip bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
17	Karataş (2013)	Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrıma Niyeti Üzerindeki Etkileri	Bu araştırmada otel işletmelerindeki işgörendenlerin kronizm algıları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Muğla ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otellerdeki işgörendenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, kronizm ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
18	Polat (2013)	Ortaöğretim Kurumlarında Kronizm Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi	Bu araştırmada ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kronizme ilişkin algılarının örgütsel güven üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Elazığ’daki ortaöğretim okullarında görev yapan 452 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kronizmin örgütsel güveni negatif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
19	Arslaner ve Erol (2014)	Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma	Bu araştırmada konaklama işletmelerinde çalışan işgörendenlerin nepotizm algısının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Eskişehir il merkezinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri 190 işgöreni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, aile işletmelerinde işgörendenlerin nepotizm algılarının örgütsel adalet üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı, buna karşın aile işletmesi olmayan konaklama işletmelerinde nepotizm algılarının örgütsel adalet üzerinde anlamlı ve negatif bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
20	Ekmekçi (2014)	Değişim Mühendisliği, Nepotizm ve Mobbingin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi	Bu araştırmada değişim mühendisliğinin, nepotizmin ve mobbingin çalışan performansına ne ölçüde etki ettiğinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, özel finans kuruluşlarında çalışan 204 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, özellikle şirketin anahtar özellikleri ve örgütün yapısal karakterinin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve olumlu yönde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

21	Karahan ve Yılmaz (2014)	Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama	Bu araştırmada nepotizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, hastanede farklı ünvanlara sahip 272 sağlık işgöreni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, sağlık işgörendenlerin nepotizm algıları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğu ve nepotizmin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
22	Kolay (2014)	Türkiye’de Aile Şirketlerinde Nepotizm: İstanbul Örneği	Bu araştırmada aile şirketlerinde nepotizmin çalışanlar üzerinde ne ölçüde etkisi olduğunun araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, İstanbul ilindeki şirketlerde çalışan 208 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, nepotizmin aile şirketine çalışanların performans ve tutumları üzerinde oldukça düşük bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
23	Solmaz (2014)	Örgütlerde Kayırmacılığın Örgütsel Adalet Algılaması Üzerindeki Etkisi	Bu araştırmada kayırmacılığın örgütsel adalet algılaması üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, bir ilin belediye çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, kayırmacılık uygulamalarının örgütsel adalet ile anlamlı negatif bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
24	Turhan (2014)	Organizational Cronyism: A Scale Development and Validation from the Perspective of Teachers.	Bu araştırmada kronizmi ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket Elazığ’daki ilköğretim okullarında çalışan 296 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin nomolojik geçerlik çalışmasında, algılanan örgütsel kronizmin çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin önemli bir yordayıcısı olduğu ve toplam varyansın %53’ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.
25	Eken (2015)	Nepotizm ve Kronizmin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi	Bu araştırmada nepotist ve kronist yönetsel yaklaşımların, ne kadar başarılı olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, İstanbul’da eğitim, haberleşme bankacılık sektörlerinde faaliyet gösteren kurum ve şirket çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, yönetim stratejisi olarak nepotist yaklaşımın çalışan performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kronist yaklaşımının ise olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
26	Kütahnecioğlu İnan (2015)	Türkiye Bağlamında Babacanlık, Kayırmacılık ve Kadercilik Değerlerinin Seçme ve Yerleştirme Uygulamalarına Etkisi	Bu araştırmada işe alım ve seçme uygulamaları ile algılanan adalet arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nicel veri toplama yöntemi tercih edilmiş ve anket tekniği ile toplamda 424 ankete ulaşılmıştır. Araştırmada işe alma ve seçme süreçlerinin algılanan adalet üzerinde etkisi olduğu ve bu etkide kültürel değerlerin düzenleyici etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
27	Uncu (2016)	Küçük ve Orta Büyüklükteki Hizmet İşletmelerinde Kayırmacılık Algısının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi	Bu araştırmada kayırmacılık algılamalarının belirlenmesi ve bu algılamaların motivasyon üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nicel veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Veriler hizmet sektöründe yer alan KOBİ çalışanlarından toplanmış toplamda 350 adet anket elde edilmiştir. Araştırmada işe alma ve personel seçimindeki kayırmacılığın motivasyon üzerinde etkisinin olmadığı buna karşın terfi ve işlem kayırmacılığının çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
28	Araslı ve diğ. (2016)	Nepotizmin İş Tatmini Üzerine Etkisinde Prosedürel Adaletin Aracı Rolü: K.K.T.C. Otelcilik Sektörü Üzerine Bir Araştırma	Bu araştırmada çalışanların nepotizm algısının iş tatmini üzerindeki etkisinin ölçülmesi ve bu ilişkide prosedürel adalet algısının aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, KKTC’de bulunan 3 ve 4 yıldızlı otellerde çalışan 299 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, işgörendenlerin nepotizm algısı ile iş tatmini arasında anlamlı negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca nepotizm ile iş tatmini arasındaki ilişkide prosedürel adalet algısının aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir.

29	Aydın (2016)	Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısı ile İlişkisi	Bu çalışmada, yönetimdeki kayırmacılık ve öz yeterlik algılarının tespit edilmesi ve bu algıların öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleriyle ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Ankara'daki 24 ilkokulun 473 öğretmeni üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada, yönetimdeki kayırmacılık algılarının düşük, öz yeterlik algılarının yüksek düzeyde olduğu buna karşın öğretmenlerin sessizlik algılarının ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmaya göre; örgütsel sessizlik algısının kayırmacılık ile anlamlı, olumlu ve orta düzeyde bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.
30	Deniz ve diğ. (2016)	Algılanan Örgütsel Kronizm ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Bir Kamu İdaresi Örneği	Bu çalışmada örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Ankara ilinde bulunan bir Belediyenin 350 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, kronizmin çalışan sessizliğini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
31	Özer ve Çağlayan (2016)	Öğretmenlerin Müdürlerine Duydukları Güven ve Kronizm Algıları Arasındaki İlişki	Bu çalışmada öğretmenlerin kronizm algıları ve müdürlere olan güven düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Bu anket Malatya'da görev yapan 255 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin kronizm algılarının olduğu ve müdürlerin kayırmacı davranışlarının, okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki güven dayalı ilişkilerin niteliğini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
32	Seçilmiş ve Uysal (2016)	The Moderating Role of Nepotism in the Effect of Employee Empowerment on Perceptions Regarding Organizational Justice at Hospitality Organizations	Bu çalışmada turizm örgütleri bağlamında kayırmacılık, güçlendirme ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Muğla ilinde Marmaris'te yer alan 5 yıldızlı otellerde çalışan 232 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, işgören nepotizm algısı ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve negatif düşük düzeyli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmaya göre nepotizm algısından en çok dağıtımsal adalet boyutu etkilenmektedir.
33	Turhan (2016)	Nepotizm, Kronizm ve Patronaj Eğilimlerinin Kurumsallaşma Algısı Bağlamında Analizi	Bu çalışmada çalışanların kurumsallaşma algılarının nepotizm, kronizm ve patronaj algıları üzerine etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Bornova Belediyesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kurumsallaşma ile kayırmacılık arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kurumsallaşma ile nepotizm, kronizm ve patronaj arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
34	Akkuş (2017)	Nepotizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma	Bu çalışmada konaklama işletmeleri çalışanlarının nepotizm algısı ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Safranbolu'daki konaklama işletmelerinde çalışan 134 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, nepotizm ile iş tatmini arasında bazı boyutlar arasında negatif bir ilişki bulunurken bazı boyutlar için istatistikî olarak herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
35	Avcı (2017)	Şirketlerde Nepotizm Uygulamasının Çalışanların İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi	Bu çalışmada şirketlerde nepotizm uygulamasının çalışanların iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerine etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Kocaeli ilinde yer alan özel ve kamu şirketlerinde çalışan 376 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nepotizm ve iş tatmini arasında negatif anlamlı, düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

36	Sezici ve Yıldız (2017a)	Algılanan Örgütsel Kronizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İstihdam Edilebilirlik Algısının Aracı Rolü	Bu çalışmada, kronizm algısının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın bir diğer amacı ise bu ilişkide istihdam edilebilirlik algısının aracılık etkisinin ortaya koyulmasıdır. Çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Sakarya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki 451 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, istihdam edilebilirlik algısının, algılanan kronizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.
37	Sezici ve Yıldız (2017b)	Algılanan Örgütsel Kronizmin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü	Bu çalışmada, kronizm algısının, işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın bir diğer amacı ise bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisinin ortaya koyulmasıdır. Çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Sakarya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki 510 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, örgütsel özdeşleşmenin algılanan kronizm ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.
38	Shabbir ve Siddique (2017)	Impact of Nepotism, Cronyism, and Favoritism on Organizational Performance with A Strong Moderator of Religiosity	Bu çalışmada, nepotizm, kronizm ve favoritizm arasındaki dindarlığın aracı rolü ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Pakistan'da eğitim, kalkınma, bankacılık gibi kamu ve özel sektörde çalışan 164 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, nepotizm, kronizm ve favoritizmin örgütsel performans üzerinde olumsuz etki oluşturduğu ve dindarlığın bu olumsuz ilişkiyi zayıflattığı sonucuna ulaşılmıştır.
39	Tunçbilek ve Akkuş (2017)	Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Çalıştırma	Bu çalışmada Safranbolu konaklama işletmelerindeki iş görenlerin, nepotizm algısı ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Safranbolu'daki konaklama işletmelerinde çalışan 134 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada işgörenlerin nepotizm algıları ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
40	Kaba (2018)	Bireylerin Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireysel Performanslarına Etkisi: Türkiye'de Özel Okul Zinciri Çalışanları Üzerinde Bir Çalıştırma	Bu çalışmada işgörenlerin nepotizm ve örgütsel adalet algılamalarının bireysel performans üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, 576 akademik personel ve idari çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, örgütteki nepotizm ve örgütsel adalet algısı ile iş görenlerin performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişkinin, nepotizm ve bireysel performans arasında negatif, örgütsel adalet ve bireysel performans arasında ise pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir.
41	Mırzayeva (2018)	Yönetmelik Etik ile Nepotizm İlişkisi: Ankara ve Bakü'de Yapılan Karşılaştırmalı Bir Çalıştırma	Bu çalışmada Ankara ve Bakü'de yönetmelik etik algısı ve nepotizmin iş hayatına yansımaları ve yönetmelik etik algısı ile nepotizm arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Türkiye ve Azerbaycan'ın başkentinde hem özel, hem de devlet sektöründe çalışan 405 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, yönetmelik etiğın nepotizm algısını anlamlı ve negatif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
42	Özil (2018)	Hemşirelerde Nepotizm Algısı ve İş Doyumu	Bu çalışmada hemşirelerin nepotizm algısı ve iş tatmini düzeylerinin belirlenmesi ve bazı değişkenler yönünden incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, İstanbul'da yer alan özel bir hastanede çalışan 165 hemşire üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, hemşirelerin nepotizm algısının ve iş tatmininin birbiri ile ilişkili olduğunu ve bu değişkenlerin bazı faktörlerden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.
43	Savur (2018)	İşgücü Devri ve Kayırmacılık (Nepotizm) Arasındaki İlişki: Otomotiv Yan Sanayisinde Bir Çalıştırma	Bu çalışmada, Türkiye'de otomotiv yan sanayisinde çalışanların işgücü devri ve nepotizm arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, İstanbul'da faaliyet gösteren otomotiv yan sanayisi olarak üretim yapan işletmelerdeki 209 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, işgücü devri ile nepotizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

44	Şantaş ve diğ. (2018)	Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Kronizm ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma	Bu araştırmada, sağlık çalışanlarının örgütsel kronizm ve işgören performansına ilişkin algılarını incelemek ve örgütsel kronizm algılarının işgören performansı üzerindeki etkisinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket Antalya ilinde bir kamu hastanesinde çalışmaya katılmak isteyen tüm sağlık çalışanlarına uygulanmış ve 316 kullanılabilir anket elde edilmiştir. Bu çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel kronizm algılarının orta düzeyde ve işgören performansı algılarının ise yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların örgütsel kronizm algılarının (işlem kronizmi, terfide kronizm ve işe alma sürecinde kronizm) yükselmesinin işgören performansı algılarını istatistiksel olarak azalttığı saptanmıştır.
45	Savaş, (2018)	Örgütlerde Kronizm Algısının İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü	Bu araştırmada örgütlerdeki kronizm algısının iş tatminine etkisinde adalet algısının aracı rol oynayıp oynamadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket Amasya'da faaliyet gösteren kamu ve özel sektör çalışanlarına uygulanmış ve 418 kullanılabilir anket temin edilmiştir. Araştırmada örgütlerdeki kronizmin iş tatminine etkisinde adalet algısının aracı rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.
46	Kara (2019)	Çalışanlarda kayırmacılık Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi	Bu araştırmada kayırmacılık algılamalarının belirlenmesi ve bu algılamaların örgütsel bağlılığa olan etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nicel veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Veriler Konya'da faaliyet gösteren bir gıda firmasından anket tekniği ile toplanmış toplamda 300 adet anket elde edilmiştir. Araştırmada kayırmacılık algılamalarının yüksek, örgütsel bağlılığın düşük ve kayırmacılığın örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
47	Sakin (2019)	Yönetimde Kayırmacılık İş Stresi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma	Bu araştırmada yönetimdeki kayırmacılık ile iş tatmini ve iş tatmininin alt boyutları arasındaki ilişki ve stresin bu ilişkideki aracı rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nicel veri toplama yöntemi tercih edilmiş veriler Hatay'daki devlet hastane işgörenlerinden anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada işgörenlerin kayırmacı uygulama algılamalarının ve iş stresinin yüksek, iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu ve iş stresinin kayırmacılık ile iş tatmini arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
48	Kartal (2019)	İş Hayatındaki Kronizm Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarına Ve Kurum İtibarına Etkisi	Bu araştırmada kronizm uygulamalarına maruz kalan çalışanların adalet algılarının belirlenmesi ve bu algıların kurum itibarı üzerindeki etkisinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket Bandırma'da faaliyet gösteren hastane çalışanlarına uygulanmış ve 159 kullanılabilir anket elde edilmiştir. Araştırmada kronizmin adalet algıları ve kurum itibarı ile anlamlı negatif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

EK-A.3: Motivasyon İndeks

Sıra No	Araştırmacıların Adı	Araştırmanın Adı	Araştırmanın Tartışma Konusu ve Sonuçları
1	Herzberg ve diğ. (1959)	Theory of Motivators and Hygiene Factors, Motivation and Control in Organizations	Bu çalışmada, motivasyon araçlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunların önem sırasına göre takdir edilme, işi tamamlama, kendi halinde çalışma, işletme politikası ve yönetim, ücret, terfi, sorumluluk, teknik kontrol, kişilerarası üstlerle ilişkiler, gelişme olanağı, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla kişisel ilişkiler, kişilerarası astlarla ilişkiler, sosyal statü, özel hayat, iş güvenliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
2	Herzberg (1966)	Work and the Nature of Man	Bu çalışmada motivasyon araçları üzerinde durulmuştur. Araştırmaya göre başarı, takdir edilme, işin niteliği, ilerleme, sorumluluk üstlenme ve kişisel gelişim gibi araçların içsel; statü, iş güvencesi, maaş ve diğer maddi olanaklar gibi araçların dışsal ödül olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre iç kaynaklı araçların işgören motivasyonunda daha etkili olduğu bulgulanmıştır.
3	Maier (1970)	Faulire to Escape Traumatic Elektrik Shock: Incompatible Skeletal Motor Responseor Learned Helplessness?	Bu çalışmada işgören motivasyonunda özendirme araçlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya göre bunlar yüksek gelir, yükselme olanakları, kendini gösterme olanakları, iş çeşitliliği, bazı yeteneklerden yararlanma, yüksek sorumluluk, uygun yaşama yeri, iş güvenliği, kararlara katılma, işin önemi, sempatik iş arkadaşları, sosyal statü, uzlaştırıcı patron, çalışma saatlerini seçme özgürlüğü, ilave çıkarlar, seyahat olanakları ve iş teftişleri şeklinde sıralanmıştır.
4	Hackman ve Oldham (1975)	Development of the Job Diagnostic Survey	Bu çalışmada çeşitli beceri alanlarının geliştirilebileceği zengin bir iş yelpazesinin oluşturulmasının motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada bu faktörlerin motivasyonu ve iş tatminini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.
5	Locke (1976)	Nature and Causes of Job Satisfaction	Bu çalışmada işgörenlerin kendileri için belirledikleri amaçlara ulaşmadaki motivasyon dercelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya göre, ulaşılması güç amaçlar belirleyen işgörenlerin; ulaşılması kolay amaç belirleyen işgörelere nispeten daha yüksek motivasyona sahip olduğu bulgulanmıştır.
6	Robbins (1984)	Management: Concepts and Practices	Bu çalışmada işgörenlerin motivasyonlarına yönelik kişisel değişkenler, iş ve sistem değişkenleri tekniklerinin motivasyona yönelik etkileri konuları ele alınarak bu değişkenlere dikkat çekilmesi amaçlanmıştır.
7	Synder ve Spreitzer (1984)	Identity and Commitment to the Teacher Role	Bu çalışmada işgörenlerin duygusal bağlılığı ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada işgörenlerin duygusal bağlılıkları arttıkça içsel motivasyonlarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

8	Sylvia ve Hutchison (1985)	What Makes Ms Johnson Teach? A Study of Teacher Motivation	Bu araştırmada Oklahama'da kamuda çalışan öğretmenlerin motivasyonlarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ğretmenlerin motivasyonlarının arttırılması için yeni düşünceleri geliştirme özgürlüğü, uygun sorumluluk ve içsel çalışma öğeleri gibi araçlara ihtiyaç duyulduğu sonucuna ulaşılmıştır.
9	Fried ve Ferris (1987)	The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis	Bu araştırmada iş tasarımı çalışmalarının motivasyon, iş performansı ve verimlilik üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada bu faktörlerin motivasyon, iş performansı ve verimlilik düzeylerini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.
10	Adler (1991)	International Dimensions of Organizational Behavior	Bu araştırmada bağımsız hareket etme ve farklı becerileri gerektiren işlerin olmasının işgören tatmin ve motivasyona olan etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada bu tür faktörlerin iş tatmini ve motivasyonu arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.
11	Saba (1993)	Taking Necessary Step to Motivate Quality Programs	Bu araştırmada işin sağlıklı bir Şekilde sürdürülmesi için gerekli olan hijyen faktörleri temel motivasyon faktörleri olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda yapılan araştırmada hijyen faktörlerinin sağlanamaması durumunda motivasyonun dşeeği sonucuna ulaşılmıştır.
12	Sapançalı (1993)	alışanların Güdülenmesinde Kullanılan zendirici Araçlar	Bu araştırmada banka sektöründeki işgörenlere ait özendirici motivasyon araçlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunlar önem sırasına göre iş arkadaşlarıyla ilişkiler, ücret, sosyal güvenlik, sendikalı olmak, kararlara katılma, bağımsız düşünme ve hareket edebilme, iş güvencesi, yöneticilerle olan ilişkiler, g ve yetkiye sahip olma, statü, yükselme, mesleki eğitim, takdir edilmek ve ödüllendirme olarak sıralanmıştır.
13	Kelley ve Protsik (1997)	Risk and Reward. Respectives on The Implementation of Kentucky's School-Based Performans Award Program	Bu araştırmada öğretmenlerin performanslarının ödüllendirilmesinin motivasyonlarına olan etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ğretmenler çaba sarf etmeleri halinde başarıya ulaşabileceklerini ve bunun karşısında ödüllendirileceklerini anlamaları durumunda motive olmaktadır. Öte yandan öğretmenler, örgütlerin amaçlarının açık bir Şekilde belirtilmiş olması ve çaba sarf etmeye değecek bir niteliğe sahip olması durumunda motive olmaktadır. Ayrıca bahsi geçen sistemler ve bu sistemlerin gdleyicilerinin belli bir düzen ve sıra içerisinde yer almasının, öğretmenlerin motive edilebilmesinde ehemmiyet taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır.
14	Lindner (1998)	Understanding Employee Motivation	Bu araştırmada motivasyon faktörlerinin önem derecesine göre sıralanması amaçlanmıştır. Araştırmaya göre bu faktörler dokuz başlık altında sıralanmıştır. Bu başlıkların sırasıyla; ilgi çekici bir iş, iyi bir ücret, yapılan işin takdir edilmesi, iş güvencesi, iyi çalışma koşulları, yükselme imkanları, kararlara katılma, yönetici-personel ilişkileri ve olumlu disiplin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
15	Polivka (1998)	Discussion, IRRA Series	Bu araştırmada işgörenlerin esnek ve geçici işgüvencesi sağlayan sözleşmeler karşısında motivasyonlarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya göre esnek işgüvencesi sağlayan sözleşmelerle çalışan işgörenler, yükselme olanaklarını amaç teorisine göre değerlendirmekte ve bu durum motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır. Buna karşın geçici işgüvencesi sağlayan sözleşmeleri içeren işlerde, performansın işverenlerce dllendirmesinde işgörenlerin samimiyet konusundaki kuşkularının motivasyon düşürücü bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
16	Gökçe (1999)	Kamu Kurumlarında İşgörenlerin Motivasyonu zerine Bir Araştırma	Bu araştırmada kamu kurumlarındaki işgörenlerin motivasyon araçlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya göre işgörenler için en önemli motivasyon araçlarının adil ve tatmin edici bir ücret olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

17	Moon (2000)	Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation	Bu araştırmada işgören performansı ile finansal ödöl arasındaki ilişki ve sonuçlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada performansın ücrete yansımaları ile işgörenlerin işe olan bağlılıklarının ve motivasyonlarının arttığı böylelikle de örgütsel etkinliğin olumlu bir şekilde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.
18	Murphy ve Alexander (2000)	A Motivated Exploration of Motivation Terminology	Bu araştırmada motivasyon belirleyici faktörlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda motivasyon ile alakalı birbirinden farklı 20 kavrama yer verilmiştir. Araştırmada başlıca üç faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunlar: bireylerin amaçları, ilgileri ve kendilerini tanımlarıdır.
19	Stenmark (2000)	The Role of Intrinsic Motivation When Managing Creative Work	Bu araştırmada içsel motivasyon ile faal olmak arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya göre işgörenin kendini özel ilgi ve zevklerine göre motive etmesi, başkalarının bu işgöreni motive etmeye çalışmasından çok daha etkili olduğu ve işletme içinde nispeten faal olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
20	Birdir (2001)	Otel Çalışanlarını Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması ve Sonuçları	Bu araştırmada işgüvencesinin işgören motivasyonu üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada işgüvencesinin, işgören motivasyonunun oluşmasında büyük bir ehemmiyete sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
21	Kovancı (2001)	Toplam Kalite Yönetimi	Bu araştırmada Toplam Kalite Yönetiminde (TKY) motivasyonun başarıya ilişkin etkileri üzerinde durulması amaçlanmıştır. Araştırmada farklı sektörlerde çalışan işgörenlerin TKY'ye olan bakış açıları belirlenmeye çalışılmış ve TKY'de motivasyonun işgören ve bireyler üzerindeki önemi üzerinde durulmuştur.
22	Bassey (2002)	Motivation and Work: Investigation and Analysis of Motivational Factors at Work	Bu araştırmada beceri kazanma, iş netliği, iş özerkliği, geri bildirim, iş güvenliği ve ödöl sisteminin motivasyona etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada bu faktörlerin işgören motivasyonunu arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.
23	Raghuvanshi (2002)	Improvement in Malaria Services in an Urban Setting: Role of Staff Motivation	Bu araştırmada örgütteki motivasyon ortamının nasıl yönetildiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada bu ortamın kişiler arası ilişkiler, içsel ve dışsal unsurlar ve temel psikolojik ihtiyaçlar olmak üzere üç temel ilke tarafından yönetilmekte olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.
24	Viard ve diğ. (2002)	Role of Cholesterol in Human Immunodeficiency Virüstype 1 Envelope Protein-Mediated Fusion with Host Cells	Bu araştırmada sağlık işletmelerindeki işgörenlerin motivasyonu ve iş tatmininin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada hastaların memnuniyetinin sağlanması işgörenin, istediği bölümde çalışmasının ve iş tatminine sahip olmasının gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
25	Buck ve diğ. (2003)	Perceptions among Potential Employers and Business Students at Christian Colleges Regarding Work-Related Motivators: Multi-Country Investigation	Bu araştırmada motivasyon araçlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda işgören "ilgi çekici iş"i ilk sırada algılayan yöneticiler bu faktörü sekizinci sırada algılamaktadır. Terfi ve yükselme olanakları, işgörenler tarafından ikinci sırada algılanırken yöneticiler bu faktörü onuncu sırada algılamaktadır. Yapılan işin takdir edilmesi ise işgörenler tarafından altıncı sırada algılanırken yöneticiler bu faktörün en önemli motivasyonu aracı olarak kabul etmiştir.
26	Özdevecioğlu ve diğ. (2003)	Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma	Bu araştırmada işgörenlerin stres, motivasyon ve iş tatminlerinin kadın ve erkek yönetimi altında çalışmalarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada kadın yöneticilerin altında çalışan işgörenlerin iş streslerinin, motivasyonlarının ve iş tatminlerinin erkek yönetici altında çalışan işgörelere nispeten daha yüksek çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

27	Öztürk ve Dündar (2003)	Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler	Bu araştırmada kamuda çalışan işgörenlerin motive araçlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada işgörelere göre parasal ödöl, işlerin takdir edilmesi ve yükselme olanaklarının olması en önemli motivasyon araçları arasında yer almaktadır.
28	Podolske (2003)	Which HR/Comp. Tools Stil Motivate- And How the Best Employers Use Them	Bu araştırmada işgüvencesinin işgören motivasyonu üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada işgüvencesi konusunda iyimser olan işgörenlerin motivasyonlarının iş ortamındaki diğer işgörelere nispeten daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
29	Wong ve Pang (2003)	Motivators to Creativity in the Hotel Industry Perspectives of Managers and Supervisors	Bu araştırmada işgörenlerin içsel motivasyon araçlarıyla yaratıcılıkları arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada içsel motivasyon araçlarından; başarı, tanınma, ilgi çekici iş, ve sorumluluk gibi unsurların yaratıcılık boyutlarından risk alma ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
30	Egan ve diğ. (2004)	The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention	Bu araştırmada örgütsel öğrenme kültürü ve iş tatmininin, işgören öğrenme motivasyonu ve işten ayrılma niyetine etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada, örgütsel öğrenme ve iş tatmininin, öğrenme motivasyonu ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğu buna karşın ayrılma niyeti ile anlamlı fakat negatif bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır
31	Humphrey ve Russel (2004)	Motivation and Values of Hospital Consultants in South-East England Who Work in the National Health Service and Do Private Practice	Bu araştırmada tıp doktorlarının motivasyon araçlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada tıp doktorlarının motive edilmesinde en büyük ehemmiyete sahip olan motivasyon aracının maddi imkanlarla alakalı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
32	Lewis (2004)	Özel Gereksinimli Öğrencilerin Ölçülmesi	Bu araştırmada Amerika Birleşik Devletleri'nin Chicago eyaletindeki kamu ve özel sektör çalışanlarının motivasyonlarının ölçülmesi ve karşılaştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada, kamu işletmelerinde çalışan işgörenlerin motivasyonunun, özel sektörde çalışanların motivasyonlarına göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
33	Ağırbaş ve diğ. (2005)	Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma	Bu araştırmada sağlık kurumlarındaki başhekimleri motive edici araçların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada önemli etkileri olan motivasyon araçlarının; işten atılma riskinin azalması, terfi ve takdir edilme durumunun iyileştirilmesi ve iş yeri imkanlarının iyileştirilmesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
34	Ölçer (2005)	Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma	Bu araştırmada departmanlı mağazalarda çalışan işgörenlerin motivasyonunu etkileyen unsurların belirlenmesi ve motivasyon ile performans arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada iş güvencesi, adil ücret, iş arkadaşlarıyla ve amirlerle iyi ilişkiler, uygun çalışma ortamı, takım ruhu ve ekip çalışması ve iş rotasyonunun hizmet personelinin motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilediği ve motivasyon ile performans düzeyi arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
35	Kurt (2005)	Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi	Bu araştırmada öğretmenlerin motivasyonunun Herzberg'in çift faktör kuramı ile incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin motive olması için Herzberg'in motivasyon kuramının katkı sağlayabileceği buna karşın yeterli olmadığı bu nedenle de çeşitli motivasyon araçlarının gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

36	Aksoy (2006)	Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi	Bu araştırmada yurt içi ve yurt dışındaki otomotiv sektörlerinde çalışan işgörenlerin eğitim düzeyleri ile algılanan örgüt iklimi ve işgören motivasyonu arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada bu unsurlar arasında anlamlı fakat negatif bir ilişki olduğu bir başka ifadeyle işgörenlerin eğitim düzeyi arttıkça örgüt iklimi ve motivasyonlarının olumsuz yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.
37	Kavi (2006)	İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi	Bu araştırmada örgüt kültürü ile işgören motivasyonu arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada örgüt kültürü ile motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve işgören motivasyonunun örgüt kültürünü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
38	Liao ve Tai (2006)	Organizational Justice, Motivation to Learn, and Training Outcomes	Bu araştırmada işgörenlerin öğrenme eğilimleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada örgütlerdeki adalet algılamalarının işgörenleri motive edici bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
39	Dündar ve diğ. (2007)	İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme	Bu araştırmada içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgören motivasyonu üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada her iki motivasyon aracının işgören motivasyonu üzerinde etkili olduğu buna karşın içsel motivasyon araçlarının nispeten daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
40	Karaboğa (2007)	Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Etkisi	Bu araştırmada ortaöğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin işin kendisi ve dışındaki unsurlardan duyduğu motivasyon düzeyi ile yönetici davranışından, işin içeriğinden ve ücretten duyduğu motivasyon düzeyinin anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
41	Küçük (2007)	Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama	Bu araştırmada belediye çalışanlarının güdülenmelerinde Herzberg'in Motivasyon - Hijyen faktörleri teorisinin ne kadar önemli olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ücret ve ek ücret politikalarının beklenen politikalar arasında olduğu, işgüvencesi ve sağlık hizmetlerinin ise işgörenler için motive edici bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Araştırmada çalışma ortamı, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, değer görmek, takdir ve ödüllendirme sisteminin olması ve yetki ve sorumluluk verilmesinin işgörenler tarafından önemli unsurlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
42	Wu ve diğ. (2007)	An Empirical Analysis of Open Source Software Developers' Motivations and Continuance Intentions. Information & Management	Bu araştırmada yazılım işleriyle iştigal eden işgörenlerin, geleceğe yönelik projelerde yer alma eğilimlerinde onları güdüleyen motivasyon araçlarının neler olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgören motivasyonunda aynı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
43	Sağlam (2007)	Akademisyenlerin İşe Güdülenmesinde "Hijyen ve Güdüleme" Faktörlerinin Önemi	Bu araştırmada Herzberg'in teorisinden istifade ederek akademisyenlerin hijyen ve motivasyon algılarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada akademisyenlerin hijyen ve motivasyon algılarının orta düzeyde olduğu, her iki faktörün de güdüleme derecesinin yüksek olmasına karşın motivasyon faktörlerinin hijyen faktörlerine nispeten daha güdüleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

44	Sproule ve diğ. (2007)	Effects of Motivational Climate in Singaporean Physical Education Lessons on Intrinsic Motivation and Physical Activity Intention	Bu araştırmada işgörendenlerin kararlarında özerklik sağlanması ve belli düzeyde bağımsız davranmalarına müsaade edilmesi ile iş performansı ve motivasyonu arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada işgörendenlerin kararlarında özerkliğin olması ve bağımsız davranan işgörendenlerin motivasyonunda artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
45	Standage ve Gillison (2007)	Students' Motivational Responses Toward School Physical Education and Their Relationship to General Self-Esteem and Health-Related Quality of Life	Bu araştırmada İngiltere'de yer alan bir eğitim kurumunda öğrencilere bağımsız kalmaları ve serbest karar vermeleri ile motivasyonları arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada beden eğitimi dersinde bağımsız bırakılan ve serbest karar almalarına olanak sağlanan öğrencilerin derslerine olan ilgileri ve aktivasyonlara katılmaları bakımından motivasyonlarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.
46	Tanrıverdi (2007)	Katılımcı Okul Kültürünün Yabancı Dil Öğretmenlerinin İş Motivasyonuna Yönelik Örnek Bir Çalışma	Bu araştırmada katılımcı okul kültüründe yer alan yabancı dil öğretmenlerinin motivasyonlarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin motivasyonlarıyla yaş ve cinsiyet arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın öğretmenlerin motivasyonlarıyla mesleki kıdem arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
47	Alkış (2008)	Herzberg'in Çift Etmen Kuramının İşgörenden İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama	Bu araştırmada Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon kuramının işgörenden iş tatminine yönelik etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada kuramın aksine hijyen unsurlarının iş tatmini için oldukça önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak bazı hijyen unsurlarının motivasyon unsurlarına nispeten motivasyonun sağlanmasında daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
48	Büyükgöz (2008)	Sektörel Bazda Kademe Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi	Bu araştırmada kademe yöneticilerinin motivasyon düzeyleri Herzberg'in çift faktör kuramı kapsamında değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada yöneticilerin motivasyonlarının sağlanmasında motive edici faktörlerin hijyen faktörlerine nispeten yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
49	Chiang ve Jang (2008)	An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation	Bu araştırmada otelde çalışan işgörendenlerin motivasyon araçlarına yönelik algılarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarından daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
50	Ertan (2008)	Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme	Bu araştırmada beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörendenlerin örgütsel bağlılık, iş motivasyonu, iş performansı algılarının ölçülmesi ve bunlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada işgörendenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş performansları ve iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu, aynı zamanda iş motivasyonları ile iş performansları arasında da anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
51	Keskin (2008)	Devlete Bağlı İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgüt İklimi Algıları ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Ankara İli Altındağ İlçesi Örneği)	Bu araştırmada ağaç işleri sektöründe çalışan işgörendenlerin motivasyon algılarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada işgörendenlerin motivasyonları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farka rastlanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

52	Korkmaz (2008)	Hastanelerde Doktor Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama	Bu araştırmada hastanelerde çalışan doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada sağlık çalışanlarının performanslarına etki eden en önemli motivasyon aracının gelir olduğu bunun yanı sıra fiziki ortamın hijyenik olması, havalandırma ve aydınlatma sistemlerinin elverişli olmasının sağlık çalışanlarının motivasyonları üzerinde ziyadesiyle etkili olduğu ve sağlık çalışanlarının motive olmasında örgütsel ve yönetsel araçların en etkili, psiko-sosyal motivasyon araçlarının etkisinin ise en az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
53	Örücü ve Kanbur (2008)	Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma	Bu araştırmada örgütsel-yönetsel motivasyon faktörlerinin işgören performans ve verimliliğine etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada örgütsel-yönetsel motivasyon uygulamalarının verimlilik üzerinde etkili olduğu; ancak aynı etkinin performans üzerinde görülmediği sonucuna ulaşılmıştır.
54	Toker (2008)	Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama	Bu araştırmada 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörendenlerin motivasyonunu arttıran motivasyon araçlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada en güçlü motivasyon aracının işgüvencesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
55	Wong ve Ladkin (2008)	Exploring the Relationship Between Employee Creativity and Job-Related Motivators in the Hong Kong Hotel Industry	Bu araştırmada işgören yaratıcılığı ile işle ilgili olan motivasyon araçları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada başarı, tanınma, ilgi çekici iş ve sorumluluk gibi işsel motivasyon araçları ile risk alma işgören yaratıcılık boyutu arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
56	Birkan (2009)	Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi	Bu araştırmada işgörendenlerin motivasyonlarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada motivasyonun cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve kadın işgörendenlerin motivasyonlarının erkeklere nispeten yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
57	Gök (2009)	Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma	Bu araştırmada bankacılık sektöründeki örgüt ikliminin motivasyona etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada işgörendenlerin eğitim durumu ile örgüt iklimi arasında bir ilişkinin olmadığı, buna karşın lise mezunu işgörendenlerin motivasyon düzeylerinin en düşük olduğu, eğitim seviyesi arttıkça motivasyon düzeyinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.
58	Lundberg ve diğ. (2009)	Herzberg's Two Factor Theory of Work Motivation Tested Empirically on Seasonal Workers in Hospitality and Tourism	Bu araştırmada otellerde mevsimsel çalışan işgörendenlerin motivasyonunun belirlenmesinde Herzberg'in çift faktör kuramından yararlanılması amaçlanmıştır. Araştırmada bu kuramı destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. İşgörendenlerin ücret gibi dışsal motivasyon araçlarından ziyade kendini kanıtlama ve doyurma ihtiyaçlarını karşılayarak daha çok güdülendikleri bulgulanmıştır.
59	Yeniçeri ve diğ. (2009)	Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	Bu araştırmada örgütsel adaletin motivasyona olan etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada işlemsel adalet algısının işgörendenlerin motivasyonunun düşmesine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

60	Yılmaz (2009)	Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi	Bu çalışmada eğitim kurumlarında örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonuna etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada okul kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonları üzerinde yordayıcı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
61	Büyükses (2010)	Öğretmenlerin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler	Bu çalışmada Isparta'da yer alan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş ortamında motivasyonlarını etkileyen faktörlerin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin sosyal koşullar ve olguların değişliğine göre motivasyon ve tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
62	Gökçe ve diğ. (2010)	Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği	Bu çalışmada Meram Tıp Fakültesinde asgari ücretle çalışan alt gelir grubu işgörenleri motive eden faktörlerin Herzberg'in çift faktör kuramı kapsamında değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada hem motivasyon faktörlerinin hem de hijyen faktörlerinin işgören motivasyonunda aynı derecede önem taşıdığı bu yüzden de Herzberg'in çift faktör kuramının desteklenmediği sonucuna ulaşılmıştır.
63	Güzel (2010)	Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma	Bu çalışmada turizm öğrencilerinin staj dönemlerinde sahip oldukları motivasyon algısının Herzberg'in çift faktör kuramına göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada maaş, sigorta ve emeklilik faktörlerinin yetersiz olduğu ve turizm öğrencilerinin maaş ve iş güvenliği gibi hijyenik faktörlerin uygun olmamasından dolayı stajları bittikten sonra bu sektörde devam etmek istemedikleri sonucuna ulaşılmıştır.
64	Robbins ve diğ. (2010)	Organizational Behaviour	Bu çalışmada örgütsel adaletin motivasyon üzerinde etkili olduğu düşüncesi ortaya atılarak doğruluğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada örgütsel adaletin sağlanmasında "her çalışanın farklı beklenti içinde olacağı" düşüncesinin önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
65	Şenol (2010)	Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İş Güvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	Bu çalışmada konaklama tesislerinde çalışan işgörenlerin motivasyon araçlarını algılamasında iş güvencesinin etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada işgörenlerin ihtiyaçların karşılanmasında işgüvencesinin önemli bir motivasyon aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca diğer motivasyon araçlarıyla iş güvencesi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve diğer motivasyon araçlarının algılanmasında işgüvencesi algısının etkili olabileceği bulgulanmıştır.
66	Tarakçıoğlu ve diğ. (2010)	Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi Ankara'da Bir Araştırma	Bu çalışmada sağlık işletmelerinde çalışan işgörenlerin güdülenmesinde motivasyon araçlarından hangisinin daha etkili olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada en etkili motivasyon araçlarının iş güvenliği ve katılımcı-demokratik yönetim olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
67	Nayak ve diğ. (2011)	Organizational Culture As Related to Motivation: A Study On Steel Manufacturing Industries in India	Bu çalışmada örgüt kültürü ile motivasyon arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada motivasyonun örgütlerde oldukça önemli olduğu ve bu bağlamda okul kültürünü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

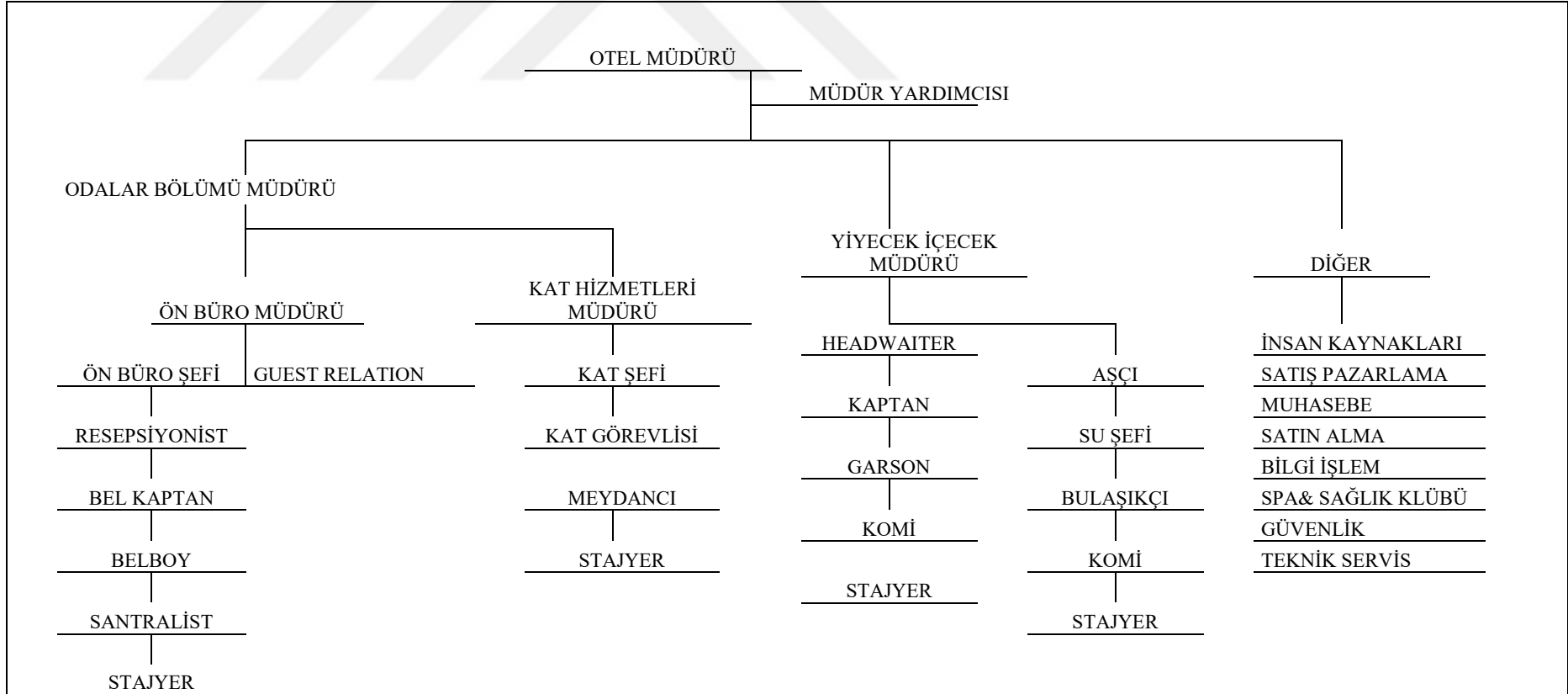
68	Güngör (2011)	The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks	Bu araştırmada İsviçre'deki proje müdürlerinin motivasyon araçlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada dışsal motivasyon araçlarından finansal ödöl değişkenleri ön plana çıkarken içsel motivasyon araçlarından finansal olmayan ödöl değişkenleri ortaya çıkmıştır.
69	Köroğlu (2011)	İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma	Bu araştırmada turist rehberlerinin iş doyum ve motivasyon düzeylerine etki eden faktörlerin tespit edilmesi ve bu faktörlerin performansla ilişkisinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırmada rehberlerin iş doyum düzeylerinin orta düzeyde, motivasyon ve performans düzeylerinin ise yüksek seviyede olduğu, performans ile en fazla ilişkisi olan motivasyon aracının ise örgütsel ve yönetsel araçlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
70	Onay (2011)	Örgütsel Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliği Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Çalışma	Bu araştırmada örgütsel-yönetsel motivasyon uygulamalarının işgörenlerin performans ve verimliliği üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada kurumdaki örgütsel-yönetsel motivasyon uygulamalarının hem verimlilik hem de performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
71	Toode ve diğ. (2011)	Work Motivation of Nurses: A Literature Review	Bu araştırmada hemşirelerin motivasyonlarını belirleyen faktörlerin neler olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada iş motivasyonunu belirleyen faktörlerin; işyeri özellikleri, çalışma şartları, kişisel özellikler, bireysel üstünlükler ve içsel psikolojik durumlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
72	Bilegt (2012)	Örgüt Kültürü ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişi ve Bir Araştırma	Bu araştırmada işgörenlerin motivasyon düzeylerinin belirlenmesi ve örgüt kültürü ile ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada örgüt kültürü ile işgören motivasyon düzeyleri arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişiye rastlandığı sonucuna ulaşılmıştır.
73	Kılıç ve Keklik (2012)	Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon Etkisi Üzerine Bir Araştırma	Bu araştırmada sağlık sektöründe çalışan işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve işgörenlerin iş yaşam kalitesi ile motivasyon arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada işgörenlerin iş yaşam kalitesi ve motivasyon düzeylerinden en etkili faktörlerin ücret ve diğer ekonomik kazançlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
74	Köselecioglu (2012)	Örgüt Kültürünün Yöneticilerin Motivasyonu İlişkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma	Bu araştırmada örgüt kültürü ile motivasyon arasında bir ilişi olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda nicel bir araştırmanın yanı sıra yöneticilerin bu konudaki görüşlerini derinlemesine almak üzere nitel araştırma yapılmıştır. Araştırmada örgüt kültürü ile motivasyon arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
75	Salmela-Aro, Mutanen and Vuori, (2012)	Promoting Career Preparedness and Intrinsic Work-Goal Motivation: RCT Intervention	Bu araştırmada eğitim programlarının işgörenlerin içsel motivasyonları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada eğitim programlarının işgörenlerin içsel motivasyonlarını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

76	Ada ve diğ. (2013)	Öğretmenlerin Motivasyon Etkenleri	Bu araştırmada sınıf öğretmenlerinin güdülenmelerini sağlayan içsel ve dışsal motivasyon araçlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada 63 dışsal, 19 içsel motivasyon aracı; 82 dışsal, 9 içsel motivasyon bozucu unsur işe koşulmuştur. Bu doğrultuda araştırmada öğretmenlerin başarıları için motive olmalarında güçlü ve güven telkin edici bir yönetici desteğinin gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
77	Aydın (2013)	Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama	Bu araştırmada İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı sosyal tesislerde çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada çalışanların yaş değişkeni ile motivasyonu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
78	Çelik (2013)	İstanbul İli Arnavutköy İlçesindeki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmen Motivasyonları ve Akademik Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi	Bu araştırmada ortaöğretim kurumlarında çalışan yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyon ve tükenmişlik düzeylerine etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada iletişim becerilerinin artması ile motivasyonun arttığı tükenmişlik düzeyininse azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.
79	Elibol (2013)	Ortaöğretim Okullarında Motivasyon Araçları Hakkında Öğretmen Görüşleri ve Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Alan Araştırması	Bu araştırmada ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin motivasyon araçları hakkında görüşlerinin tespit edilmesi ve doyum düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada motivasyon araçları ile öğretmenlerin yaş ve mesleki kıdemleri arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiş olmasına karşın, cinsiyet ve medeni durum arasında anlamlı ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
80	Erdoğan (2013)	Örgüt İklimi ile Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Özel Bir Hastanede Uygulama	Bu araştırmada örgüt iklimi ile işgören motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada örgüt iklimi ile işgören motivasyonu ve iş tatmini arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
81	Kjeldsen ve Andersen (2013)	How Pro-social Motivation Affects Job Satisfaction: An International Analysis of Countries with Different Welfare State Regimes	Bu araştırmada iş tatmini ve prososyal motivasyon arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada iş tatmini ve prososyal motivasyon arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
82	Kurt (2013)	İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi	Bu araştırmada ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin orta seviyede olduğu, ancak ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ortaokullarda görev yapanlara nispeten daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
83	Misra ve diğ. (2013)	Compensation: Impact of Rewards and Organizational Justice on Turnover Intentions and the Role of Motivation and Job Satisfaction: A Study of Retail Store Operations in NCR	Bu araştırmada örgütsel adalet, iş tatmini ve işgücü devir oranlarının işgören motivasyonu üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada örgütsel adalet, iş tatmini ve işgücü devir oranlarının motivasyon düzeyleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

84	Özkul (2013)	Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama	Bu araştırmada örgüt ikliminin motivasyon üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada örgüt ikliminin motivasyona etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
85	Sarıca (2013)	Eğitim Ortamlarının İyileştirilmesinin Yönetici ve Öğretmen Motivasyonuna Etkisi	Bu araştırmada ilköğretim okullarında eğitim ortamlarının iyileştirilmesinin yönetici ve öğretmen motivasyonuna etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada eğitim ortamının iyileştirilmesinin motivasyon düzeyini yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır.
86	Sökmen ve diğ. (2013)	Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma	Bu araştırmada Ankara ilinde hizmet veren bir bankanın işgörenlerinin örgütsel adalet algılaması ile motivasyon düzeyleri arasında bir ilişkinin var olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada örgütsel adalet ile işgören motivasyon düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
87	Yusein (2013)	Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması Adlı Çalışma	Bu araştırmada örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramlarının arasındaki ilişkinin hem teorik olarak hem de şirket uygulaması ile belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılık ile motivasyon arasında yüksek düzeyde ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
88	Bozkurt (2014)	Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama: (Kahta Devlet Hastanesi Örneği)	Bu araştırmada Kahta'da yer alan bir devlet hastanesindeki işgörenlerin motivasyon ve verimlilikleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada işgörenlerin ücret algısı arttıkça motivasyon düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.
89	Doğanlı ve Demirci (2014)	Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma	Bu araştırmada sağlık kuruluşunda çalışan hemşirelerin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada 20 farklı motivasyon aracı yedi faktör altında toplanmış ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi ile kurum çalışanları ile yöneticilerin uyumlu çalışmalarının bunlar arasında önemli bir yere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
90	Abbasoğlu (2015)	İşgörenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği	Bu araştırmada örgütsel adaletin sağlık sektöründe çalışan işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile işgören motivasyon düzeyleri arasında anlamlı pozitif zayıf düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
91	Ertürk ve Aydın (2015)	İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İçsel Motivasyona Yönelik Algılarının İncelenmesi	Bu araştırmada Düzce ilindeki bir okuldaki öğretmenlerin içsel motivasyon ve örgütsel adalet algısının ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada içsel motivasyon ve örgütsel adalet algısının yüksek olduğu ve aralarında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
92	Yılmaz (2015)	Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Çalışanların Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki	Bu araştırmada halk eğitim merkezi yöneticilerinin liderlik davranışları ile işgörenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada yöneticilerin liderlik davranışlarına göre motivasyon algısında, bekar katılımcıların algılarının evli katılımcılara nispeten daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

93	Barles (2016)	İşgörenlerin Motivasyon Araçlarını Algılaması Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma Sağlık Bakanlığında Uygulama	Bu araştırmada işgörenlerin motivasyon araçlarını algılama düzeyleri karşılaştırmalı olarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada işgörenlerin medeni durum değişkenine göre motivasyon araçlarından, ücret, karara katılma, çalışmada bağımsızlık, takdir edilme ve öneri sistemine verilen değer, motivasyon düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.
94	Kayısı (2016)	Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Fatih Sultan Mehmet Vakfı Üniversitesi Örneği)	Bu araştırmada işgörenlerin örgütsel güven düzeyleri ile motivasyonları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada işgörenin çalışma süresi ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılmadığı sonucuna varılmıştır.
95	Kaynak (2016)	Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini – Motivasyon İlişkisi	Bu araştırmada Y kuşağı (1981-1985 yılları arasında doğanlar) işgörenlerinin motivasyon algılarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada işgörenlerin çalışma süresine göre farklılığın yaşandığı, kurumda çalışma süresinin artmasına bağlı olarak ise işgören motivasyonunun anlamlı olarak azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.
96	Korkmazer ve Aksoy (2017)	Herzberg'in Hijyen Faktörlerinin Çalışanların İşten Ayrılma Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma	Bu araştırmada kamu ve özel sektörde çalışan öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerinde Herzberg'in çift faktör kuramının etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada hijyen faktörlerinin etkisinin yüksek olduğu ve bu faktörlerin işten ayrılma niyetinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
97	Tanrıverdi ve diğ. (2017)	Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişki	Bu araştırmada işgörenlerin örgütsel adalet algısı ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada işgörenlerin örgütsel adalet algısı ile motivasyonları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
98	Yaşar (2018)	Türkiye’deki Sırt Çantaları: Motivasyon Temelli Bölümleme	Bu araştırmada, turistlerin seyahat motivasyonlarına yönelik bir pazar bölümlendirmesinin yapılması amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket sosyal medya kullanım araçlarından facebook üzerinden sırt çantalı yerel turistler üzerinde uygulanmış, toplamda kullanılabilir 271 anket elde edilmiştir. Araştırmada rahatlama, kültürel gelişim, yol kültürü, özgürlük, kişisel gelişim, sosyal gelişim ve sosyal katılım olmak üzere yedi farklı motivasyon faktörü oluşturulmuştur.
99	Karacaoğlu (2019)	Örgütsel Motivasyon ve Halk Kütüphanesi Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi: Ankara İli Örneği	Bu araştırmada kütüphane çalışanlarının sosyo demografik özellikleri çerçevesinde motivasyon düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, Ankara’da faaliyet gösteren kütüphanelerde uygulanmış, toplamda kullanılabilir 46 anket elde edilmiştir. Araştırmada 51 yaş ve üstü ile ast-üst ilişkisi faktörü arasında; görev değişkeni ile maddi doyum ve ast-üst ilişkisi faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

EK-B: Otel İşletmeleri Pozisyon Şeması



EK-C: Kronizm Algısı Algılama Düzeyleri

KRONİZM ALGISI	Ort.	Std. Sapma	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Bu otelde, yönetimde tanıdığı olan çalışanlar diğer çalışanlardan itibar görür.	2,9627	1,37504	194	19,5	210	21,1	193	19,4	231	23,3	165	16,6
Bu otelde, yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkartmak oldukça zordur.	2,9255	1,35766	188	18,9	235	23,7	188	18,9	227	22,9	155	15,6
Bu otelde, yöneticilerin tanıdıklarına ceza vermek zordur.	2,8499	1,34203	206	20,7	227	22,9	204	20,5	222	22,4	134	13,5
Bu otelde, yetki ve sorumluluk öncelikle yönetici tanıdıklarına devredilmektedir.	2,8127	1,28623	172	17,3	292	29,4	202	20,3	204	20,5	123	12,4
Bu otelde, yönetimde tanıdığı olanlar, otel kaynaklarından daha kolay istifade eder.	2,8973	1,32422	166	16,7	273	27,5	206	20,7	193	19,4	155	15,6
Bu oteldeki departman amirleri, yönetimde tanıdığı olan çalışanlara ayrıcalıklı davranır.	2,8056	1,32420	185	18,6	279	28,1	209	21	194	19,5	126	12,7
Bu otelde, yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.	2,5015	1,27880	269	27,1	285	28,7	201	20,2	148	14,9	90	9,1
Bu oteldeki departman amirleri üst yönetimle arkadaşlık ilişkileri olan çalışanlardan çekinir.	2,6324	1,22179	204	20,5	296	29,8	236	23,8	175	17,6	82	8,3
Bu otelde, çalışanların terfi ettirilmesinde yöneticilerin tanıdıklarına öncelik verilir.	2,8369	1,33107	181	18,2	286	28,8	184	18,5	198	19,9	144	14,5
Bu otelde, yönetici tanıdıklarının terfi etmesi daha kolaydır.	2,8802	1,32316	164	16,5	285	28,7	208	20,9	178	17,9	158	15,9
Bu otelde, çalışanların terfi etmesinde kişisel yetenekler ikinci planda tutulur.	2,6898	1,27019	203	20,4	283	28,5	236	23,8	161	16,2	110	11,1

Bu otelde, çalışan terfilerinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulur.	2,6888	1,22097	172	17,3	327	32,9	231	23,3	164	16,5	99	10
Bu otelde terfi almada; performans, tanıdık ilişkisinin önüne geçemez.	2,5921	1,18450	182	18,3	352	35,4	231	23,3	145	14,6	83	8,4
Bu otelde eleman alımında yönetimin tanıdıkları önceliklidir.	2,9718	1,29951	133	13,4	293	29,5	196	19,7	211	21,2	160	16,1
Bu otelde bazı görevlere yalnız işletme sahibi ve yöneticilerin tanıdıkları getirilir.	2,6506	1,26752	192	19,3	341	34,3	196	19,7	150	15,1	114	11,5
Bu otele eleman alımında işletmede tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	2,9768	1,29456	137	13,8	277	27,9	206	20,7	218	22	155	15,6
Bu oteldeki boş bir pozisyona, yöneticinin bir tanıdığı başvurduğunda hemen işe alınır.	2,9204	1,31244	160	16,1	260	26,2	229	23,1	187	18,8	157	15,8
Bu otele eleman alımında yönetimde yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	3,2548	1,40080	133	13,4	211	21,2	188	18,9	192	19,3	269	27,1
Bu otelde yönetimde tanıdığı olan çalışanlara ayrıcalıklı bir ücret politikası uygulanır.	2,1702	1,16408	361	36,4	291	29,3	204	20,5	85	8,6	52	5,2
Bu işletmede adil bir ücret politikası yoktur.	2,3917	1,30701	315	31,7	281	28,3	197	19,8	93	9,4	107	10,8
Bu işletmede ücret politikalarında tanıdıklık ilişkileri söz konusudur.	2,286	1,21761	322	32,4	308	31	189	19	105	10,6	69	6,9
Ortalamanın ortalaması	2,7469											

EK-D: Motivasyon Algısı Algılama Düzeyleri

MOTİVASYON ALGISI	Ort.	Std. Sapma	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Bu otel işi etkileyen kararlarda tüm çalışanlara eşit katılım imkânı sunar.	3,5257	1,15772	73	7,4	116	11,7	226	22,8	372	37,5	206	20,7
Bu otelde çalışanlara eşit fırsatlar tanınır.	3,4602	1,12910	74	7,5	115	11,6	256	25,8	376	37,9	172	17,3
Bu otel çalışanlara işini iyi yapması için gerekli yetkiyi verir.	3,4421	1,11574	63	6,3	134	13,5	216	21,8	369	37,2	209	21
Bu otel çalışanların işlerinde en iyisini yapması için onları teşvik eder.	3,5267	1,15508	65	6,5	134	13,5	216	21,8	369	37,2	209	21
Bu otelde çalışanların iş ile ilgili fikirlerine gerekli önem verilmektedir.	3,4773	1,17764	82	8,3	124	12,5	219	22,1	374	37,7	194	19,5
Bu otelde çalışanların kendilerini geliştirmesi için gerekli imkânlar sağlanır.	3,4582	1,14499	67	6,7	137	13,8	252	25,4	348	35	189	19
Bu otelde yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler.	3,2497	1,23787	105	10,6	184	18,5	230	23,2	306	30,8	168	16,9
Bu otelde çalışanların vereceği yeni fikirler dikkate alınıp değerlendirilir.	3,5035	1,13514	66	6,6	123	12,4	243	24,5	367	37	194	19,5
Bu otelde çalışanlara bağımsız hareket edebilme olanağı sunulur.	3,429	1,16883	78	7,9	136	13,7	247	24,9	346	34,8	186	18,7
Bu otelde iyi olan her performans hak ettiği değerinde ödüllendirilir.	3,5045	1,24444	91	9,2	117	11,8	239	24,1	292	29,4	254	25,6
Bu otelde çalışanlara terfi imkânları sunulmaktadır.	3,2024	1,31765	140	14,1	167	16,8	232	23,4	260	26,2	194	19,5

Bu otelde yüksek performans gösteren çalışanlar ikramiye, teşvik, prim vb. ödüllendirilirler.	3,2568	1,32953	132	13,3	167	16,8	227	22,9	248	25	219	22,1
Bu otelde çalışanların kariyerini ilerletme imkânı vardır.	3,4783	1,21723	84	8,5	128	12,9	241	24,3	309	31,1	231	23,3
Bu otelde kariyer imkânlarında liyakat esas alınır.	3,5257	1,14547	63	6,3	117	11,8	269	27,1	323	32,5	221	22,3
Bu otelde çalışanlar adil bir ücretle ücretlendirilirler.	3,4099	1,18975	83	8,4	125	12,6	295	29,7	282	28,4	208	20,9
Ortalamanın ortalaması	3,43											

EK-E: Araştırmaya Katılan Yönetici Bilgileri

Sıra No	Cinsiyet	Yaş Aralığı	Medeni Durum	Pozisyon	Çalıştığı Otelin Sahiplik Durumu	Çalıştığı Otelin Yerleşim Yeri	Çalıştığı Otelin Yıldız Sayısı
1	Kadın	26-35	Bekar	Otel Müdürü	Ulusal Bağımsız Otel	Kıyı Oteli	4-5 Yıldızlı Otel
2	Erkek	36-45	Evli	Ön Büro Müdürü	Uluslararası Zincir Otel	Şehir Oteli	4-5 Yıldızlı Otel
3	Erkek	26-35	Evli	Otel Müdürü	Uluslararası Zincir Otel	Şehir Oteli	4-5 Yıldızlı Otel
4	Erkek	36-45	Evli	Otel Müdürü	Ulusal Bağımsız Otel	Kıyı Oteli	3 Yıldızlı Otel
5	Erkek	26-35	Bekar	Ön Büro Müdürü	Uluslararası Zincir Otel	Şehir Oteli	4-5 Yıldızlı Otel
6	Erkek	36-45	Evli	Yiyecek İçecek Müdürü	Ulusal Bağımsız Otel	Kıyı Oteli	4-5 Yıldızlı Otel
7	Erkek	36-45	Evli	Odalar Bölümü Müdürü	Ulusal Zincir Otel	Şehir Oteli	4-5 Yıldızlı Otel
8	Erkek	26-35	Bekar	Ön Büro Müdürü	Ulusal Bağımsız Otel	Kıyı Oteli	4-5 Yıldızlı Otel
9	Erkek	46-55	Evli	Otel Müdürü	Uluslararası Zincir Otel	Şehir Oteli	4-5 Yıldızlı Otel
10	Erkek	36-45	Bekar	Otel Müdür Yardımcısı	Uluslararası Zincir Otel	Kıyı Oteli	4-5 Yıldızlı Otel
11	Kadın	26-35	Bekar	Ön Büro Müdürü	Ulusal Bağımsız Otel	Kıyı Oteli	3 Yıldızlı Otel
12	Erkek	26-35	Evli	Otel Müdürü	Ulusal Bağımsız Otel	Kıyı Oteli	3 Yıldızlı Otel
13	Erkek	26-35	Bekar	Otel Müdürü Yardımcısı	Ulusal Bağımsız Otel	Şehir Oteli	3 Yıldızlı Otel
14	Erkek	26-35	Evli	Ön Büro Müdürü	Ulusal Zincir Otel	Şehir Oteli	4-5 Yıldızlı Otel
15	Erkek	36-45	Evli	Odalar Bölümü Müdürü	Ulusal Zincir Otel	Kıyı Oteli	4-5 Yıldızlı Otel
16	Erkek	36-45	Evli	Ön Büro Müdürü	Ulusal Bağımsız Otel	Kıyı Oteli	3 Yıldızlı Otel
17	Erkek	36-45	Evli	Ön Büro Müdürü	Ulusal Bağımsız Otel	Şehir Oteli	4-5 Yıldızlı Otel
18	Erkek	26-35	Bekar	Otel Müdürü	Ulusal Zincir Otel	Şehir Oteli	3 Yıldızlı Otel
19	Erkek	36-45	Evli	Otel Müdürü	Ulusal Zincir Otel	Şehir Oteli	3 Yıldızlı Otel

20	Erkek	26-35	Bekar	Ön Büro Müdürü	Ulusal Bağımsız Otel	Şehir Oteli	3 Yıldızlı
21	Erkek	26-35	Evli	Ön Büro Müdürü	Uluslararası Zincir Otel	Şehir Oteli	4-5 Yıldızlı
22	Erkek	46-55	Evli	İnsan Kaynakları Müdürü	Ulusal Zincir Otel	Kıyı Oteli	4-5 Yıldızlı
23	Erkek	26-35	Bekar	Ön Büro Müdürü	Ulusal Zincir Otel	Şehir Oteli	3 Yıldızlı
24	Erkek	36-45	Evli	Ön Büro Müdürü	Ulusal Zincir Otel	Kıyı Oteli	4-5 Yıldızlı
25	Erkek	36-45	Bekar	Ön Büro Müdürü	Uluslararası Zincir Otel	Şehir Oteli	4-5 Yıldızlı
26	Erkek	26-35	Evli	Yiyecek İçecek Müdürü	Ulusal Zincir Otel	Kıyı Oteli	4-5 Yıldızlı

EK-F: Araştırmaya Katılan Yönetici Değerlendirmelerine Ait İçerik Analizi

Soru 1	Otellerde kronizm var mıdır? Bu algı işgören motivasyonu üzerinde etkili midir?	Örneklem Sayısı	Örneklem Numarası
	Otellerde, referans aracılığı ile ayrıcalıklı işe alım yapılmaktadır. Bunun önüne geçmek çok mümkün değildir. Şayet aynı ayrıcalık terfi, maaş üstünlüğü ve geç gelme gibi işlemlerde devam ederse, işgören motivasyonu bu durumdan oldukça olumsuz bir şekilde etkilenir. Böyle bir durumda diğer işgörenler kendilerini değersiz hisseder ve işten ayrılmak ister.	7	1,3,5,6,9,12,24
	Otellerde ayrımcılığa bazı dönemlerde rastlanmaktadır. Ayrımcılık algısı işgören motivasyonunu kesinlikle olumsuz etkilemektedir. Zira işgörenler emeklerinin karşılığını almak ve işlerinde yükselmek istemektedir. Birileri ayrıcalıklı olarak bunun önüne geçerse, işgörenin işletmeye güveni kalmaz, işten ayrılmak ister ve dahi işletmeye zarar vermeye başlar.	13	2,7,10,11,13,14,17,18,19,20,21,22,26
	Otellerde işe alımda referans usulü iltimas vardır. Bu, işe uygun işgören bulabilmek için gereklidir. Bazı otellerde aynı pozisyonda farklı maaş uygulamalarına da rastlanmaktadır. Farklı maaş uygulamalarında maaşı az olanın motivasyonu düşer, başarı bundan olumsuz etkilenir. Buna karşın, işgören terfi verme ve ödül-ceza gibi uygulamalarda iltimas olduğunu hissederse işgörenin motivasyonu bu durumdan etkilenir ve işe aidiyetliğini kaybeder.	3	4,8,16
	Otellerde iltimasa, referansla işe alımda rastlanmaktadır. İltimasla işe alma işgörenin bireysel olarak tanınması yönünden önemlidir. Ama bu referansla işe alınan işgörenin terfi, ücret ve işlemlerde ayrıcalıklara sahip olacağı anlamına gelmez. Şayet böyle bir durum yaşanır elbette işgören motivasyonu bundan olumsuz etkilenir.	3	15,23,25
Soru 2	Yapılan araştırmada kıyı otellerinde kronizm algısı şehir otellerine nispeten daha yüksek motivasyon ise daha düşüktür. Bunun nedeni nedir?	Örneklem Sayısı	Örneklem Numarası
	Şehir otellerinde çalışacak işgörenlerin bilgi, beceri ve yabancı dil bakımından kıyı otellerine nispeten daha kalifiye olması beklenmektedir. Bu nedenle bu nitelikleri taşımayan kişilere referans ya da iltimas yapılması pek söz konusu olmamaktadır. Bu nedenle kıyı otellerinde kronizm şehir otellerine kıyasla daha yüksektir. Ancak motivasyonun daha düşük olmasının tek sebebi kronizm değildir. Kıyı otellerinde çalışma şartları ve sosyal hakların kısıtlı olması gibi nedenler, motivasyonun daha düşük olmasına sebep olan diğer unsurlardır.	1	1
	Bunun en önemli nedeni şehir otellerinin kıyı otellerine nispeten daha kurumsal olmasıdır. Kurumsal bir otelde kronizm minimum düzeyde, motivasyon ise optimum seviyededir. Zira kurumsal oteller işgörenlerine asıl müşterilerini memnun eden birincil müşteriler olarak bakmaktadır.	4	2,12,13,14
	Daha önceden kıyı otelciliğinde çalışmadığım için herhangi bir fikrim yoktur.	7	3,7,9,17,18,23,25
	Şehir otelleri iltimasa karşı daha önemli üstünlüklere sahiptir. Çünkü işgörenlerine 12 ay çalışma imkanı sunmaktadır. Kıyı otelleri sezonluk çalışmaktadır. Bu nedenle bu işletmelerde personel istihdamı oldukça zordur. Öyle ki, bazı kıyı otelleri farklı maaş politikaları ile işgören alımı yapmaktadır. Bu durum ise kıyı oteli işgörenlerin motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Kıyı oteli işgörenlerinin motivasyonlarının daha düşük olmasının bir diğer nedeni ise işgörenlerin dönemsel çalışıyor olmalarına koşut işletme aidiyetliği kazanamıyor olmalarıdır.	2	4,24

Kıyı otelleri dönemsel çalışmaktadır. Bir önceki dönemde çalışan işgören yeni dönemde işe yeni başlayan işgörelere göre daha ayrıcalıklıdır. Çünkü onların iş, işleyiş ve otelle alakalı herhangi bir uyum sorunu kalmamıştır. Bu nedenle otele, kendilerinden daha üstün özelliklere sahip kişilerden bile daha fazla fayda sağlamaktadır. Bu durum ise onları daha da ayrıcalıklı kılmaktadır. Ayrıcalıklarının birçok alanda hissedilmesi ise diğer işgörelerin motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Buna karşın kıyı otel işgörelinin motivasyonlarının şehir oteli işgörelrine nispeten daha düşük olmasının tek sebebi kronizm algılamaları değildir. Zira onlar çok ağır fiziksel ve psikolojik şartlarda çalışmaktadır. Kıyı otelcilğinde çalışan işgörel, çalıştıkları yerde yaşamakta; lojman, klima olanakları, temizlik gibi hizmetler yetersiz kalmaktadır. Ayrıca bu işgörelin kısmın işsiz kalacaklarını bilmeleri otele yönelik aidiyetliklerini yitirmelerine neden olmakta motivasyonlarını ve performanslarını olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

10

5,6,8,10,
11,15,16,
19,20,26

Kıyı otelleri, sahip olduğu oda sayısı ve her şey dahil gibi sistemler nedeniyle, daha yüksek personel kapasitesiyle çalışmak zorundadır. Misafir memnuniyeti ise şehir otellerine kıyasla daha az önemsenmektedir. Bu tip nedenler niceliğin artmasına, niteliğin ise azalmasına başka bir ifadeyle işin kalitesinin düşmesine neden olmakta, iş için en iyi işgören tercihinin tespit edilmeye çalışılması için çaba sarf edilmesi zarurietini ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle kayırmacılık algısı kıyı otellerinde daha fazla hissedilmektedir. Ayrırmacılık algısı motivasyonu tabi ki olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Bununla birlikte işgörelinin motivasyonunun düşmesine neden olan başka sebepler de vardır. İşgörelinin dönemsel çalışmaları, sosyal haklarının kısıtlı olması ve yöneticilerin işgörel motivasyonunu önemsememeleri bu sebeplerin başlıcaları ve en önemlileridir. Bunun dışında kıyı otellerinin gayri resmi bir atmosferinin olması ve nispeten stresten uzak bir tatil beldesinde çalışma olanağı sunması işgörelinin motivasyonunu arttırmaktadır.

1

21

Daha önceden şehir otelcilğinde çalışmadığım için herhangi bir fikrim yoktur

1

22

Soru 3

Yapılan araştırmada 4-5 yıldızlı otelerde kronizm algısı 3 yıldızlı otellere nispeten daha yüksek motivasyon ise daha düşüktür. Bunun nedeni nedir?

Örneklem
Sayısı

Örneklem
Numarası

Araştırma sonuçlarına katılmıyorum. Çünkü bir otelde yıldız sayısı arttıkça profesyonellik de artmaktadır. İşgörel işe ayrırmacılıkla alınmış olsa dahi işin gereklerini yerine getirecek kadar yetenekli olmaması halinde orda çalışmaya devam edemeyecektir. Bu nedenle 4-5 yıldızlı otelerde işini iyi yapan işgörelere yer verilmektedir. Bu düşünceye koşut olarak 4-5 yıldızlı otelerde; terfi, işlem ve ücretlendirmede de iltimas yapılma ihtimali 3 yıldızlı otellere göre düşüktür. Ayrırmacılık algıları motivasyonu olumsuz etkilemektedir. 4-5 yıldızlı otelerde motivasyon daha düşük olabilir. Bilindiği üzere motivasyon üzerinde etkili olan tek unsur kronizm uygulamaları değildir. 4-5 yıldızlı otellerdeki işin yoğunluğu, müşteri memnuniyetinin sağlanması çabaları ve baskın hiyerarşik yapı işgörel motivasyonunun nispeten düşük çıkmasına neden olmuş olabilir.

1

1

Araştırma sonuçlarına katılmıyorum. Çünkü nitelikli işgörelinin kariyer hedefleri vardır. Bu nedenle de nitelikli işgörel 4-5 yıldızlı otelleri tercih etmektedir. Bu durumda istihdam etmekte zorluk çeken 3 yıldızlı oteller, işgörelinin yeterliliğini kontrol etmeden referans ile işe alım yapmak zorunda kalmaktadır. Bu durum 3 yıldızlı otellerdeki kronizm algısının artmasına motivasyonun düşmesine neden olmaktadır. 4-5 yıldızlı otelerde motivasyon, iş yükünün ağır olmasından dolayı 3 yıldızlı otellere göre daha düşük olabilir.

1

2



	Araştırma sonuçlarına katılıyorum. 4-5 yıldızlı oteller, 3 yıldızlı otellere göre (genellikle) daha çok oda, toplantı salonu ve etkinlik alanlarına sahiptir. Bu nedenle daha fazla işgörene ihtiyaç duymaktadır. Bir otelde işgören sayısının artması operasyonda daha fazla işlem yapılmasına neden olmaktadır. Yönetici her ne kadar adaletli hükmetmeye çalışsa da bilerek ya da bilmeyerek terfi ve işlemlerde ayrımcılık yapabilir. Referans yöntemiyle işe almada ayrımcılık yapılması ise işe en uygun işgörenin seçmesi için gereklidir. Tüm bunlar işgörenler tarafından yanlış algılanabilir; ayrımcılık olmasa ya da minimum düzeyde olsa dahi otelde kronizm algısı yüksek bir düzeye ulaşabilir. Çünkü bir otelde işgören sayısının fazla olması, çalışma ortamındaki rekabetle birlikte olumsuz algıların oluşmasına da neden olmaktadır. Dedikodular, ayrımcılık, değer verilmeme, ücreti az bulma gibi birçok unsur işgörenler arasında konuşulabilir ve konuşulanlar yayılabilir. 3 yıldızlı otellerde işgören sayısının daha az olması ve departman işgören sayısının da iş hacmine koşut düşük tutulması sebebiyle, olumsuz unsurların yayılması ya da motivasyona olumsuz etkileri nispeten daha düşüktür.	8	3,6,10,11, 12,19,20,26
	Araştırma sonuçlarına katılmıyorum. Bu durum otelin yıldız sayısına göre değil kurumsal olup olmamasına bağlı olarak değişiklik göstermektedir.	8	4,5,7,13, 15,17,22,23
	Araştırma sonuçlarına katılıyorum. Bu durumun ortaya çıkmasındaki neden işgören yapısı ve hiyerarşik düzendir.	5	8,9,16, 24,25
	Araştırma sonuçlarına katılmıyorum. 3 yıldızlı otellerde işgören sayısı azdır. Bu oteller yönetim olarak patron idaresi altındadır. Patronlar ise genellikle, tanıdık kişileri kendilerine yakın tutmaktadır. 4-5 yıldızlı otellerde ise işgören sayısı artmakta, kurumsallık ön plana çıkmaktadır. Bu oteller bu nedenle daha profesyonel ve liyakat ilkesine bağlı bir şekilde yönetilmektedir. Buna karşın motivasyonun 4-5 yıldızlı otellerde nispeten düşük çıkmasının nedeni işgörenlerin katlanmak zorunda oldukları iş yükü olabilir.	2	14,18
	Araştırmanın sonuçlarına katılmıyorum. 4-5 yıldızlı oteller 3 yıldızlı otellere kıyasla daha kurumsaldır. Kurumsal işletmelerde maaş skalası nispeten yüksek, işgörene verilen sosyal haklar daha tatminkârdır. 4-5 yıldızlı otellerin büyük bir çoğunluğunda elden ücret verilmemekte, sigorta brüt üzerinden bankaya yatırılmakta, prim sistemi uygulanmakta, öğle ve akşam yemeği, yakacak yardımı, sabit sekiz saat mesai, çay – kahve molaları, özel sigorta gibi olanaklar yer almaktadır. Diğer yandan 4-5 yıldızlı otel yatırımcılarının genelde tek bir sektörle ilgilenmiyor olması, yönetimi profesyonellere bırakmasına neden olmaktadır. Bu durum kronizmin önüne geçmekte işgören motivasyonunu arttırmaktadır.	1	21
Soru 4	Zincir oteller ile bağımsız oteller arasında kronizm algılamalarında ve bu algılamaların motivasyon üzerindeki etkisinde farklılık var mıdır?	Örneklem Sayısı	Örneklem Numarası
	Bunun bağımsız otel ya da zincir otelle alakası yoktur. Bu işletmenin kurumsal yapısı ile ilgili bir durumdur. Standartları konusunda net kuralları olan işletmelerde personel ayırımı minimum düzeyde seyretmektedir.	12	5,6,7,9,10, 11,12,15,17, 22,23,24
	Otellerde kronizm algısının oluşumu zincir otel ya da bağımsız otellerden ziyade patronla alakalıdır. Patronun profesyonel yönetimi desteklemesi ve o bilince sahip olması durumunda kronizm algıları o işletmelerde gözükmeyecektir.	11	1,2,3,4,8 13,14, 16,18,19,20
	Kronizm algılamalarının bağımsız otel ya da zincir otellerle alakası yoktur. Yönetim sözleşmeli anlaşmalı otellerde bu algı minimum düzeyde yer alırken franchise ve şahıs otellerinde bu algı artmaktadır	3	21,25,26

Soru 5	Otellerde kronizmin önüne geçilmeli mi, geçilebilir mi, geçilebilirse/geçilemezse ne yapılmalıdır?	Örneklem Sayısı	Örneklem Numarası
	Otellerdeki işgören ayrımcılığının önüne geçilmelidir. Bunu başarmak için işgören işe alım süreci, insan kaynakları yönetimi gözetiminde; fakat departman amirlerinin inisiyatifini doğrultusunda tamamlanmalıdır. Ayrıca otel bir şahıs oteliyse sahibiyle, işgören motivasyonunun otel için çok önemli olduğu ve oteldeki kronizm algısının motivasyonu olumsuz ölçüde etkilediği konuları istişare edilmeli, mutlak başarı için bu tür ayrımcılık ilişkileri içerisine girmeyeceğine dair ondan taahhüt alınması gerekmektedir.	1	1
	Referansla alakalı iltimas oteller için oldukça önemlidir. Bu nedenle bunun önüne geçilmemelidir. Ancak burada kastedilen iltimas, pozisyona uygun işgören için verilen referanstır. Diğer yandan otellerde terfi, işlem ve ücretlendime adaletli olmalı ve iltimastan uzak durulmalıdır. Eğer otellerde iltimas yapıldığı algısı hüküm sürüyor ve işgören motivasyonu bundan olumsuz etkileniyorsa, otelde herkese eşit ve adil davranıldığı hissini oluşturulması gerekmektedir.	13	2,3,5,6,7,9,14,15,20,21,23,24,25
	Otellerde iltimasın önüne geçilmelidir. Bunu yapmak da mümkündür. Yapılması gereken ilk şey yönetim tarafından net kurallar koyulması sonrasında da herkes için eşit düzeyde uygulanmasıdır. Bu uygulamanın başarıya ulaşabilmesi için, alınan karardan asla taviz verilmemesi gerekmektedir.	2	4,26
	Otellerde iltimasın önüne geçilmesi gerekmektedir. Bu ancak başarılı bir liyakat sisteminin kurulmasıyla mümkündür. Bu sisteme göre işe alma ve terfide tüm işgörenlerle paylaşılmış belirli kriterler olmalı ve performans değerlendirme bu kriterlere göre yapılmalıdır. Böylece adaletsizliğin önüne geçilmekte ve kalifiye işgörenler, yöneticilerinden hak ettiği değeri görmektedir. Hiçbir işgörene işlem ayrımcılığı yapılmamalı, aynı pozisyonda çalışan tüm işgörenler aynı ücreti almalıdır. Zira başarılı bir liyakat sisteminde daha üstün bilgi ve beceriye sahip işgörenler terfi olarak kendinden daha düşük bilgi ve beceriye sahip işgörenlerle aynı pozisyonu paylaşmamaktadır. Bunların uygulanabilmesi için otel sahiplerinin, motivasyon ve kronizm ilişkisi konusunda bilinçlendirilmeleri ve yönetimin uyguladığı liyakat sistemine sadık kalmaları sağlanmalıdır.	10	8,10,11,12,13,16,17,18,19,22

EK-G Kronizm-Motivasyon Ölçekleri ve Görüşme Formu

EK-G.1: Kronizm-Motivasyon Ölçekleri

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, “*Otellerdeki Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı) Algısının İşgören Motivasyonuna Etkisi*” başlıklı doktora tezi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Yapacağınız cevaplamalardan önce **isminizi yazmanıza kesinlikle gerek yoktur**. Yapılan cevaplamalar sonucunda elde edilen veriler sadece bu araştırma için bilimsel amaçla kullanılacaktır. Çalışmaya göstereceğiniz yakın ilgi için şimdiden teşekkür ederim.

Danışman;
Prof. Dr. Orhan BATMAN
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Turizm Fakültesi

Öğr. Gör. Ömer SARAÇ
Cide Rıfat Ilgaz Meslek Yüksekokulu

BÖLÜM 1: İŞGÖRENLERİN KRONİZM ALGISI

Aşağıdaki ifadeler, katılımcıların kronizm algısını ölçmeye yöneliktir. Lütfen size uygun seçeneği, (x) ile işaretleyiniz

Kesinlikle Katılmıyorum:1- Katılmıyorum:2- Orta Düzeyde Katılıyorum:3- Katılıyorum:4- Kesinlikle Katılıyorum:5	1	2	3	4	5
1.Bu otelde, yönetimde tanıdığı olan çalışanlar diğer çalışanlardan itibar görür.					
2.Bu otelde, yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkartmak oldukça zordur.					
3.Bu otelde, yöneticilerin tanıdıklarına ceza vermek zordur.					
4.Bu otelde, yetki ve sorumluluk öncelikle yönetici tanıdıklarına devredilmektedir.					
5.Bu otelde, yönetimde tanıdığı olanlar, otel kaynaklarından daha kolay istifade eder.					
6. Bu oteldeki departman amirleri, yönetimde tanıdığı olan çalışanlara ayrıcalıklı davranır.					
7.Bu otelde, yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.					
8.Bu oteldeki departman amirleri üst yönetimle arkadaşlık ilişkileri olan çalışanlardan çekinir.					
9.Bu otelde, çalışanların terfi ettirilmesinde yöneticilerin tanıdıklarına öncelik verilir.					
10.Bu otelde, yönetici tanıdıklarının terfi etmesi daha kolaydır.					
11.Bu otelde, çalışanların terfi etmesinde kişisel yetenekler ikinci planda tutulur.					
12.Bu otelde, çalışan terfilerinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulur.					
13.Bu otelde terfi almada; performans, tanıdık ilişkisinin önüne geçemez.					
14.Bu otelde eleman alımında yönetimin tanıdıkları önceliklidir.					
15.Bu otelde bazı görevlere yalnız işletme sahibi ve yöneticilerin tanıdıkları getirilir.					
16.Bu otele eleman alımında işletmede tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.					
17. Bu oteldeki boş bir pozisyona, yöneticinin bir tanıdığı başvurduğunda hemen işe alınır.					
18. Bu otele eleman alımında yönetimde yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.					
19. Bu otelde yönetimde tanıdığı olan çalışanlara ayrıcalıklı bir ücret politikası uygulanır.					
20. Bu otelde adil bir ücret politikası yoktur.					
21. Bu otelde ücret politikalarında tanıdıklık ilişkileri söz konusudur.					

BÖLÜM 2: İŞGÖRENLERİN MOTİVASYON ALGISI

Aşağıdaki ifadeler, katılımcıların motivasyon algılarını ölçmeye yöneliktir. Lütfen size uygun seçeneği, (x) ile işaretleyiniz

Kesinlikle Katılmıyorum:1- Katılmıyorum:2- Orta Düzeyde Katılıyorum:3- Katılıyorum:4- Kesinlikle Katılıyorum:5	1	2	3	4	5
1.Bu otel çalışanların işlerinde en iyisini yapması için onları teşvik eder.					
2.Bu otelde çalışanlara eşit fırsatlar tanınır					
3.Bu otel işi etkileyen kararlarda tüm çalışanlara eşit katılım imkânı sunar.					
4.Bu otel çalışanlara işini iyi yapması için gerekli yetkiyi verir.					
5.Bu otelde çalışanların kendilerini geliştirmesi için gerekli imkânlar sağlanır.					
6. Bu otelde çalışanların iş ile ilgili fikirlerine gerekli önem verilmektedir.					
7.Bu otelde çalışanlara bağımsız hareket edebilme olanağı sunulur.					
8.Bu otelde yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler.					
9. Bu otelde çalışanların vereceği yeni fikirler dikkate alınıp değerlendirilir.					
10. Bu otelde çalışanlar adil bir ücretle ücretlendirilirler.					
11. Bu otelde yüksek performans gösteren çalışanlar ikramiye, teşvik, prim vb. ödüllendirilirler.					
12. Bu otelde iyi olan her performans hak ettiği değerde ödüllendirilir.					
13. Bu otelde çalışanların kariyerini ilerletme imkânı vardır.					
14. Bu otelde çalışanlara terfi imkânları sunulmaktadır.					
15.Bu otelde kariyer imkânlarında liyakat esas alınır.					

BÖLÜM 3: İŞGÖREN ve OTEL BİLGİLERİ

Aşağıdaki sorular işgören ve otelle alakalı bilgiler edinmeye yöneliktir. Lütfen uygun seçeneği, (x) ile işaretleyiniz

- 1) **Cinsiyetiniz:** ()Kadın ()Erkek
- 2) **Yaşınız:** ()18-25 ()26-35 ()36-45 ()46-55 ()56 ve üstü
- 3) **Eğitim Durumunuz:** ()İlk Öğretim ()Orta Öğretim ()Lise ()Üniversite
- 4) **Turizm Eğitimi Aldınız mı?** ()Evet ()Hayır
- 5) **Evet ise ne tür bir eğitim aldınız?** ()Turizm sertifikası ()Turizm lisesi ()Turizm Üniversite Eğitimi
- 5) **Medeni Durum:** ()Evlü ()Bekar
- 6) **Çalıştığınız Departman:** ()Ön Büro ()Kat Hizmetleri ()Yiyecek İçecek Hiz. ()Mutfak ()Diğer
- 7) **Çalıştığınız Pozisyon:** ()Stajyer ()Bellboy ()Belkaptan ()Guest Relation ()Resepsyonist ()Vardiye Amiri ()Ön Büro Şefi ()Komi ()Garson ()Kaptan ()Head Waiter ()Kat Görevlisi ()Alan Görevlisi ()Kat Şefi ()Diğer.....
- 8) **Çalıştığınız otel hangi ildedir?**
- 9) **Çalıştığınız otelin türü:** ()Ulusal bağımsız ()Ulusal zincir ()Uluslararası zincir
- 10) **Sektörde çalışma süreniz:** ()0-1 yıl ()2-4 yıl ()5-7 ()8-10 ()10 yıldan fazla
- 11) **Bu otelde çalışma süreniz:** ()0-1 yıl ()2-4 yıl ()5-7 ()8-10 ()10 yıldan fazla
- 12) **Çalıştığınız Otel Çeşidi Nedir?** ()Kıyı Oteli ()Şehir Oteli
- 13) **Çalıştığınız Otel Kaç Yıldızlıdır?** ()3 Yıldızlı ()4 Yıldızlı ()5 Yıldızlı

Zaman ayırdığınız ve katılımlarınız için teşekkür ederiz.

Çalışma sonuçlarınızı size göndermemizi isterseniz lütfen e-posta adresiniz yazınız: -----

EK-G.2: Kronizm-Motivasyon Görüşme Formu

Sayın Katılımcı;

Bu araştırma, “*Otellerdeki Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı) Algısının İşgören Motivasyonuna Etkisi*” başlıklı doktora tezi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırma için bilimsel amaçla kullanılacak olup, kişisel bilgileriniz kesinlikle saklı tutulacaktır. Çalışmaya göstereceğiniz yakın ilgi için şimdiden teşekkür ederim.

Danışman;
Prof. Dr. Orhan BATMAN
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Turizm Fakültesi

Öğr. Gör. Ömer SARAÇ
Cide Rıfat Ilgaz Meslek Yüksekokulu

BÖLÜM 1: OTELİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

- 1) Çalıştığınız Otelin Sahiplik durumuna Göre Çeşidi:
- 2) Çalıştığınız Otelin Yerleşim Yerine Göre Çeşidi: () Kıyı Oteli () Şehir Oteli
- 3) Çalıştığınız Otel Kaç Yıldızlıdır? () 3 Yıldızlı () 4 Yıldızlı () 5 Yıldızlı

BÖLÜM 2: YÖNETİCİLERİN KRONİZM ve MOTİVASYON ALGISI

1. Otellerde kronizm var mıdır? Bu algı işgören motivasyonu üzerinde etkili midir?
2. Yapılan araştırmada kıyı otellerinde kronizm algısı şehir otellerine nispeten daha yüksek motivasyon ise daha düşüktür. Bunun nedeni nedir?
3. Yapılan araştırmada 4-5 yıldızlı otellerde kronizm algısı 3 yıldızlı otellere nispeten daha yüksek motivasyon ise daha düşüktür. Bunun nedeni nedir?
4. Zincir oteller ile bağımsız oteller arasında kronizm algılamalarında ve bu algılamaların motivasyon üzerindeki etkisinde farklılık var mıdır?
5. Otellerde kronizmin önüne geçilmeli mi, geçilebilir mi, geçilebilirse/geçilemezse ne yapılmalıdır?

BÖLÜM 3: YÖNETİCİNİN KİŞİSEL BİLGİLERİ

- 1) Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
- 2) Yaşınız: () 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve Üstü
- 3) Medeni Durum: () Evli () Bekar
- 4) Pozisyon: () Ön Büro Müdürü () Kat Hizmetleri Müdürü () Yiyecek İçecek Hizmetleri Müdürü () Otel Müdürü () Diğer.....

Zaman ayırdığınız ve katılımlarınız için teşekkür ederiz.

Çalışma sonuçlarını size göndermemizi isterseniz lütfen e-posta adresiniz yazınız: -----

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ömer SARAÇ
Doğum Yeri ve Yılı : ██████████
Medeni Hali : Bekar
Yabancı Dili : İngilizce
E-posta : ██████████

Eğitim Durumu:

Lise :Sabit Büyükbayrak Lisesi (2001-2005)
Lisans :Mustafa Kemal Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği
Y.O (2006-2011)
Kodolanyi János University, Institutional Departments of
Tourism and Hospitality (2010-2011)
Yüksek Lisans :Kastamonu Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim
Dalı (2015-2017)
Doktora :Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Turizm
İşletmeciliği Anabilim Dalı

Yayınlar:

- **ESCI Dizin Dergilerde Yayımlanan Makaleler**

1. Kınır, S., Koç, D. E., Tezcan, N. Ş., & Saraç, Ö. (2020). Küçük ve orta ölçekli otellerde yönetsel etkinliğin iş doyumuna etkisi: batı karadeniz örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 457-474.

- **Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler**

1. Tanrısever, C., Saraç, Ö. & Aydoğdu, A. (2016). Yeniden işlevlendirilen tarihi yapıların sürdürülebilirliği. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – Kırgızistan, *Akademik Bakış Dergisi*, 54, ISSN:1694-528X.

2. Saraç, Ö., Pamukçu, H., Ulama, Ş., & Batman, O. (2019). Students' perception of city branding: The case of Kastamonu and Kastamonu University. *Turizam*, 23(1), 34-52.
3. Sarac, O., Batman, O., & Kiper, V. O. (2019). Comparing hedonism with responsible tourism diversities. *Journal of Tourismology*, 5(2).

- **ULAKBİM TR Dizin Dergilerde Yayımlanan Makaleler**

1. Saraç, Ö. & Tanrısever, C. (2018). Kastamonu'da yeniden işlevlendirilen tarihi yapıların sürdürülebilirliğe etki eden çekicilik faktörleri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 29(2), 151-163.
2. Türkay, O. & Saraç, Ö. (2019). Altyapı, üstyapı ve çevre sorunlarının turist şikâyetleri kapsamında değerlendirilmesi ve yerel yönetimlerin çözüm potansiyeli: Antalya örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10.
3. Koçoğlu, C. M., Saraç, Ö. & Batman, O. (2020). Safranbolu'da sürdürülebilir turizm gelişmesine yönelik yerel halkın tutumları, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 202-219.
4. Kiper, V. O., Saraç, Ö., Çolak, O. & Batman, O. (2020). Covid-19 salgınıyla oluşan krizlerin turizm faaliyetleri üzerindeki etkilerinin turizm akademisyenleri tarafından değerlendirilmesi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(43), 524-551.
5. Pamukçu, H., Saraç, Ö. & Batman, O. (2020). Helala duyarlı turistlerde sürdürülebilir turizm gelişmesine yönelik algı araştırması, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(4), 2600-2610.

- **Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler**

1. Tanrısever, C. & Saraç, Ö. (2017). Bakir doğada bekar yürüyüşler, II. Turizm Şurası, 1 Kasım 2017 Ankara-Türkiye.
2. Saraç, Ö. & Batman, O. (2018). Lisans düzeyinde turizm eğitimi alan öğrenciler uygulamalı derslerde iş doyumunu sağlıyor mu?, 17. Geleneksel Turizm Sempozyumu, 26 Nisan 2018 Düzce-Türkiye.

- **Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler**

1. Tanrısever, C. & Saraç, Ö. (2016). Panks as an alternative tourism activity, I. International Conference on Tourism Dynamics and Trends, 4th-7th May 2016 Antalya-Turkey.
2. Koçoğlu, C.M. & Saraç, Ö. (2016). Turizm eğitimi alan lisans öğrencilerinin kurumsal sosyal sorumluluk algısı düzeyleri: Kastamonu Üniversitesi turizm fakültesi örneği, Intertional Congress on Political, Economic and Social Studies (ICPESS), 24-26 August, 2016,İstanbul/Turkey.
3. Türkay, O. & Saraç, Ö. (2018). Turist görüşleri kapsamında altyapı, üstyapı ve çevre sorunları ve yerel yönetimlerin çözüm potansiyeli: Antalya örneği, II. International Sustainable Tourism Congress, 20th-22nd September 2018 Gümüşhane-Turkey.
4. Saraç, Ö., Kingır, S. & Batman, O. (2018). Küçük ve orta ölçekli otellerde yönetsel etkinliği iş doyumuna etkisi var mıdır?, III. International East Mediterranean Tourism Symposium, 20th-21st April 2018 İskenderun-Turkey.
5. Saraç, Ö., Pamukçu, H., Ulama, Ş. & Batman, O. (2018). Kentlerin markalaşmasına yönelik öğrenci algıları: Kastamonu Üniversitesi Turizm Fakültesi örneği, IV. International Turkish World Tourism Symposium, 19th-21st July 2018 Kastamonu-Turkey.
6. Koçoğlu, C.M., Saraç, Ö. & Batman, O. (2018). Safranbolu’da sürdürülebilir turizm gelişimi: Yerel halkın tutumları üzerine bir araştırma, I. International Congress of New Generations and New Trends in Tourism, 1st-3rd November 2018 Sakarya-Turkey.
7. Saraç, Ö. & Tanrısever, C. (2018). Tarihi konakların sürdürülebilir turizm bağlamında yeniden işlevlendirilmesi, IV. International Turkish World Tourism Symposium, 19th-21st July 2018 Kastamonu-Turkey.
8. Saraç, Ö. & Batman, O. (2019). Turizmde zıt yaklaşımlar, helal turizm ve hedonizm yaklaşımının karşılaştırılması, II. International Halal Tourism Congress, 04th-06th April 2019 Antalya-Turkey.
9. Saraç, Ö. & Batman, O. (2020). Otel işletmelerinin pazarlanmasında elektronik ticaretin önemi, International Travel and Tourism Dynamics Congress – ITTD2020, 08th-10th October 2020 Ankara- Turkey.

- **Uluslararası Kitap ve Kitap Bölümü**

1. Tanrısever, C., Pamukçu, H. & Saraç, Ö. (2019). *Kastamonu efsaneleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

2. Saraç, Ö. & Batman, O. (2019). *Akdeniz bölgesi mutfağı*, (Ed. Mehmet Saruşık ve Gülçin Özbay), içinde Ulusal Gastronomi ve Türk Mutfağı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Mesleki Deneyim

1. Kastamonu Üniversitesi Cide Rifat Ilgaz M.Y.O
Cide/Kastamonu 2015 Pozisyon: Otel Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü/
Öğretim Görevlisi (Bölüm Başkanı)
2. Park Inn by Radisson
Halkalı/İstanbul 2015 Pozisyon: Ön büro Departmanı/Ön büro Servis Müdürü
3. Ramada Plaza Tekstilkent
Esenler/İstanbul 2014 Pozisyon: Ön büro Departmanı/Ön büro Şefi
4. Dedeman İstanbul Otel
Gayrettepe/İstanbul 2013 Pozisyon: Ön büro Departmanı/Shift Leader
5. Legacy Ottoman Otel
Sirkeci/İstanbul 2012 Pozisyon: Ön büro Departmanı/Resepsiyonist
6. Anemon Afyon Otel
Afyonkarahisar/Afyon 2011 Pozisyon: Ön büro Departmanı/Resepsiyonist
7. İstanbul Turquhouse Boutique Hotel
Eyüp/İstanbul 2011 Pozisyon: Ön büro Departmanı/Resepsiyonist
8. Intourist Clup Belek Hotel
Belek/Antalya 2009 Pozisyon: Yiyecek İçecek Departmanı/Garson
9. Fair Hills Resort (Staj)
Minnesota/USA 2008 Pozisyon: Kat Hizmetleri/Mutfak/Restoran/Animasyon