

AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: KÜTAHYA'DA FAALİYET GÖSTEREN OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

*Barış ERDEM**
*Uğur CEYLAN***
*Uğur SAYLAN****

Özet

Bu araştırmada, aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmektedir. Örneklem olarak, Kütahya'da faaliyet gösteren aile işletmesi şeklindeki otel işletmelerinde çalışan işgörenler seçilmiştir. Araştırma verileri, dört otel işletmesinin 99 çalışanından, anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Bulgulara göre; terfi ve işe alma sürecinde kayırmacılığın, duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile anlamlı ve negatif ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir. İşlem kayırmacılığının ise, duygusal ve normatif bağlılıkla anlamlı ve negatif ilişki içinde olduğu saptanmıştır. İşlem kayırmacılığı ile devam bağlılığı arasında, istatistiksel açıdan anlamlı herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

***Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmeleri; Nepotizm; Örgütsel Bağlılık; Otel İşletmeleri.*

The Relationship between Nepotism and Organizational Commitment in Family Businesses: A Research in Hotel Businesses in Kütahya

Abstract

This study examined the relationship between nepotism and organizational commitment in family businesses. Employees were choosed as a sample that are working in the family business hotels in Kütahya. Research data was obtained from

* Yrd. Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi, Balıkesir.

** Öğr. Gör., Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Kütahya.

*** Öğr. Gör., Dumlupınar Üniversitesi Emet Meslek Yüksekokulu, Kütahya.

99 employees of four hotels by questionnaire technique. According to the findings, it is determined that nepotism in the promotional and hiring process have significant and negative relationship with affective, normative and continuance commitment. Operational nepotism has significant and negative relationship with the affective and normative commitment. There is no statistically significant relationship found between operational nepotism and continuance commitment.

Key Words: *Family Businesses; Nepotism; Organizational Commitment; Hotel Businesses.*

1. GİRİŞ

Ekonomik yaşamın her alanında ağırlığını hissettiren aile işletmeleri, sahip oldukları özellikleri ile toplumun değerlerini ve inançlarını yeniden şekillendirebilmekte ve bu yönüyle toplumsal yaşamda önemli bir rol üstlenmektedirler (Bektaş ve Köseoğlu, 2007: 298). Bu işletmeler, milli gelirin büyük bir kısmını oluşturmaları, yeni iş olanakları yaratmaları ve toplam istihdamın yaklaşık %80'ini sağlamaları nedeniyle, faaliyet gösterdikleri ülke ekonomilerinde önemli bir yer teşkil etmektedirler (Dikmen vd., 2006; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498). Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde gayri safi milli hâsılanın yaklaşık yarısını aile işletmeleri oluştururken; toplam işgücünün de yarısından fazlası bu işletmelerde istihdam edilmektedir (Shanker ve Astrachan, 1996). Avrupa'da ise aile işletmelerinin toplam istihdamdaki payı, yaklaşık %40 - %50 arasındadır (Mandl, 2008: 2). Mandl (2008), aile işletmelerinin ekonominin her sektöründe aktif bir rol oynadığını ve bazı ülkelerdeki mevcut verilere göre, bu işletmelere emek-yoğun sektörlerde daha yaygın biçimde rastlandığını belirtmektedir. Nitekim Siller ve Zehrer (2010: 81) de aile işletmeciliğinin, özellikle turizmde oldukça baskın olduğunu öne sürmektedir. Yazarlara göre, Avusturya'da yaklaşık 300.000 küçük ve orta ölçekli işletme bulunmaktadır ve bunların önemli bir bölümü aile işletmesi şeklinde faaliyet göstermektedir. Bu 300.000 işletmenin hali hazırdaki 56.100'ü ise, küçük ve orta ölçekli turizm işletmelerinden oluşmaktadır. Hatta günümüzdeki dev otel zincirlerinin, başlangıçta yola aile işletmeciliği ile çıktıkları söylenebilir. Örneğin "Hilton" otel zinciri, ismi ile bir aile işletmesini hatırlatmaktadır. Bilindiği gibi bu otele, ailenin soy ismi verilmiştir. Fransız otel zinciri "Accor" ise, küçük ve orta ölçekli iki otelin birleşmesiyle kurulmuştur (Siller ve Zehrer, 2010: 81). Otelcilik alanında en eski aile işletmesi olan Japonya'daki Hotel Hoshi Ryokan, 6. yüzyılda faaliyete geçmiştir ve günümüzde 49. kuşağını yaşamaktadır (O'Hara, 1999'dan aktaran Baumgartner, 2010: 85). Dünyanın en eski yedi aile işletmesinden ikisinin (Hotel Hoshi Ryokan / Japonya ve Hotel Pilgrim Haus / Almanya) oteller olması, oldukça ilgi çekicidir (Ateş, 2003: 84; Arslan,

2006: 43). Bazı araştırmalara göre, dünyadaki işletmelerin %65 - %80'inin aile işletmesi olduğu tahmin edilmekle birlikte; en büyük ve başarılı şirketlerin %40'ının da aile işletmelerinden oluştuğu belirtilmektedir (Ateş, 2003: 1). Yine, dünyadaki en büyük 500 firmanın üçte birinin aile işletmesi olduğundan bahsedilmektedir (Anderson ve Reeb, 2003). Bu veriler, aile işletmelerinin dünya ekonomisindeki yerini ve ağırlığını göstermesi bakımından anlamlıdır. Dolayısıyla, ekonomik ve sosyal yaşamda aile işletmelerinin oldukça önemli bir rol üstlendikleri söylenebilir.

Aile işletmelerinin tüm dünya ülkeleri açısından taşıdığı bu sosyo-ekonomik roller, araştırmacıların dikkatlerini, bu işletmelerin yapıları ve sorunları üzerine odaklamalarına neden olmaktadır (Büte, 2010: 3). Başka bir ifadeyle, aile işletmeleri bir taraftan varlıklarını uzun süre sürdürme yönünde çaba sarf ederken, diğer taraftan da yaşadıkları yönetim sorunlarına çözümler bulmaya çalışmaktadırlar (Büte ve Tekarslan, 2010: 2). Nitekim aile işletmelerinin önemli bir kısmının, profesyonel yönetim anlayışı ve kurumsallaşmadan uzak oldukları ve bu sorunların aile işletmelerinin devamlılıklarını tehlikeye sokarak, rekabet güçlerini zayıflattıkları öne sürülmektedir (Yıldız vd., 2012: 120). Met ve Erdem (2011: 348) ise, Türk otel işletmelerinin başarılı olması açısından en büyük risk olarak, aile işletmeciliği yapısı ile vizyoner ve stratejik olmayan bir yönetim anlayışına sahip olmalarını göstermektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşamamasının birçok nedeni bulunmakla birlikte, nepotizm, bu konudaki en büyük engellerden biri olarak kabul edilmektedir (Özler vd., 2007: 438; Öztürk, 2008: 115; Büte ve Tekarslan, 2010: 2). Aile üyelerinin işe alma, yükselme vb. insan kaynakları uygulamalarında kayırılması anlamına gelen nepotizm, aile işletmelerinin en önemli sorunlarından birisidir (Bilgin, 2007: 13). Birçok aile işletmesinde, aile öncelikleri genellikle profesyonel işletmecilik kurallarının önüne geçmektedir. Özellikle sahip – yöneticiler, yeteneklerini ya da yapacakları katkıları dikkate almaksızın, aile bireylerini veya akrabaları işe almakta ve onların zayıf yönlerini göz ardı etmektedirler. Ancak adil olmayan bu uygulamalar, aile üyesi olmayan çalışanların iş tatminini, motivasyonunu ve bireysel performanslarını olumsuz yönde etkileyerek işten ayrılmalarına neden olmaktadır (Günel, 2005: 32 – 33). Nepotizm, paydaşlar arasında güvensizliğe neden olduğundan, özellikle yetenekli yöneticilerin istihdamını önlemekte ve işletmeyi entelektüel sermayeden yoksun bırakmaktadır (Öztürk, 2008: 115).

Bu araştırmanın amacı, aile işletmesi şeklindeki otellerde, nepotizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye çalışmaktır. Araştırmanın otel işletmeleri üzerine odaklanmasının nedeni, bu işletmelerin insan unsuruna dayalı olmalarıdır. Otel işletmelerinde işgücü, örgütsel etkinliği ulaşımda en önemli kaynak olarak görülmektedir (Mullins, 1995: 8, Akoğlan ve Kozak, 1995: 36; Saldamlı, 2000: 292, Usal ve Kurgun, 2006:

1). Nitekim ilgili yazında, otel işletmelerinde insan unsurunun önemine dikkat çeken birçok araştırmaya rastlamak mümkündür (İçöz, 1991; İlkiz ve Hitay, 1992; Oral vd., 1994; Kozak, 1998; Cho vd., 2006). Otel işletmelerinde nepotizmin, nitelikli işgörenlerin işten ayrılmasına yol açarak önemli iş kayıplarına neden olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmayı önemli kılan en az üç sebep bulunmaktadır. Birinci olarak, en azından araştırmacıların bilgisi dâhilinde, Türkiye'deki otel işletmelerinde nepotizm ile ilgili bir çalışmaya rastlanılamamış olmasıdır. Bunun tek istisnası, Araslı ve diğerlerinin (2006) yapmış oldukları araştırmadır. Kuzey Kıbrıs'ta faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki 257 işgören üzerinde yapılan araştırmada; nepotizm ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. İkincisi, Türkiye'de benzer amaca yönelik çalışmalar olmuş olsa bile, otel işletmelerinde nepotizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik bu tarzda bir araştırmaya rastlamak mümkün olmamıştır. Son olarak ise, özellikle ilgili Türkçe yazında, aile işletmesi şeklindeki oteller üzerine odaklanan çalışmaların oldukça sınırlı olmasıdır. Araştırmanın bu açıdan, ilgili yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Aile İşletmelerinin Kavramsal Boyutu, Tanımı ve Özellikleri

Literatürde, aile işletmeleri ile ilgili olarak çeşitli tanımlara rastlanmakla birlikte, bu tanımlarda esas alınacak kriterlerin neler olacağı konusunda tam bir uzlaşma sağlanamadığı görülmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 498). Ancak, yapılan tanımların birçoğunun; işletmedeki sahiplik yapısı, karar verme şekli ve çalışan profilindeki profesyonelleşme derecesine odaklandığı dikkati çekmektedir (Bektaş ve Köseoğlu, 2007: 299). Örneğin, Hengstmann (1935'ten aktaran Baumgartner, 2010: 86), aile işletmesinin tanımı ile ilgili olarak üç kriterden bahsetmektedir. Birincisi; işletme çalışanları, aynı zaman da ailenin bir üyesi olmalıdırlar. İkincisi; tüm aile ya da tek tek aile üyeleri, işletmede baskın bir rol oynamalıdırlar. Üçüncüsü ise, aile üyelerinin çoğunluğu, sorumluluk duygusuyla hareket etmelidirler ve bu isteklerini göstermelidirler. Bu bağlamda, literatürde aile işletmeleri ile ilgili olarak yapılan tanımlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

Kabul görmüş bir yaklaşıma göre, aile bireylerinin bir işletmenin faaliyetinde bir araya gelmesi, şirketin 'aile işletmesi' olarak adlandırılması için yeterlidir (Tagiuri, 1992'den aktaran Günel, 2005: 14). Buna göre, en genel anlamıyla aile işletmesi; "ailenin geçimini sağlamak ve / veya mirasın

dağılmasını önlemek amacıyla kurulan ve ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen işletmedir” şeklinde tanımlanabilir (İyişleroğlu, 2006: 5). Benzer şekilde Özalp de (1971’den aktaran Günel, 2005: 14), bir işletmenin aile şirketi olabilmesi için, aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması gerektiğini belirtmektedir. Poutziouris ve diğerleri (2000’den aktaran Aydemir vd., 2004: 605) ise, aile işletmesini; “aile üyelerinin genel olarak işletmenin yönetiminde, faaliyetlerinde ve geleceğinin belirlenmesinde ağırlıklı olarak söz sahibi olduğu bir işletme” olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımlardan hareketle, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran belli başlı özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Bozkurt, 2004: 14 – 15; Aydemir vd., 2004: 606; Mandl, 2008: 2):

- Aile işletmeleri, çoğunlukla küçük ölçekli olup; basit örgüt yapısına sahiptirler.
- Aile işletmelerinde kurucu ve tepe yöneticisi genellikle aynı kişidir.
- Aile işletmelerinde yönetim kurulu üyeleri genellikle aile bireylerinden oluşur.
- İşletme ile ilgili alınacak kararlarda, son kararı genellikle kurucu ya da ailenin en büyüğü verir.
- İşletme yeni bir kuşağa devredildiğinde, bu yalnızca finansal değil, sosyal ve kültürel sermayenin de devri anlamına gelir.
- Aile işletmelerinde, gerek aile üyelerinin gerekse diğer çalışanların görev, sorumluluk ve yetki sınırları tam olarak belirlenmemiştir.
- Aile işletmelerinin diğer bir özelliği, yönetimde aile üyelerinin baskın olmasıdır. Bu bağlamda nepotizm, aile işletmelerinde yaygın biçimde karşılaşılan bir durumdur.
- Bu işletmelerde, aile üyelerinin çalıştırılmalarında, niteliklerden ziyade aile üyesi olma özellikleri ön plana çıkar.
- Aile işletmelerinde işgören devir oranları yüksektir.
- Terfilerde ve yönetim kademesine atamalarda, aile bağları ve aileye yakınlık derecesi önemli rol oynar.
- Başarısızlıkların aile dışı çalışanlara mâl edilmesi eğilimi hâkimdir.

2.2. Nepotizm Kavramı

Nepotizm kavramı, Latince ‘yeğen’ anlamına gelen ‘nepos’ sözcüğünden türetilmiş olup; İngilizcede ‘nephew’, İtalyancada ‘nepotismo’, Fransızcada ise ‘népotisme’, olarak anılmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 96; Büte ve Tekarslan, 2010: 3). Türk Dil Kurumu, kavramı, “akraba ve yakın arkadaşları kayırma”, şeklinde tanımlamaktadır

(<http://www.tdk.gov.tr>). Nepotizm ile ilgili yapılan tanımlarda, genellikle kavramın bir kayırmacılık türü olduğu üzerinde durulmaktadır (Aktan, 2001: 57; Aközer, 2003: 16 – 17; Aksu ve Başar, 2005: 287; Ören, 2007: 84; Yatkın, 2009: 208). Kayırmacılık; akrabaları kapsadığında “nepotizm”, eş-dost ve tanıdıkları kapsadığında “kronizm”, siyasal veya dinsel yandaşlığı kapsadığında “patronaj”, siyasal açıdan seçmen kesimlerini kapsadığında ise “klientelizm”, şeklinde adlandırılmaktadır (Aközer, 2003: 16 - 17).

İşletme perspektifinden bakıldığında, nepotizm; “bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi özellikleri gözetilmeksizin, sadece akrabalık ilişkileri dikkate alınarak istihdam edilmesi veya yükseltilmesi”, şeklinde tanımlanmaktadır (Özler vd., 2007: 438). Nepotizm, özellikle geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı, aile içi yardımlaşmanın ve çıkar bilincinin ön plana çıktığı az gelişmiş ülkelerde baskın rol oynamaktadır (Vergin, 1997; Aktan, 2001: 57; Bayhan, 2002: 11; Kayabaşı, 2005: 57; Özler vd., 2007: 438; Tarhan vd., 2012). Bazı araştırmalara göre, az gelişmiş ülkelerde nepotizm o kadar yaygın biçimdedir ki; bazen ülke yönetimine bir ailenin egemen olduğunu görmek mümkündür (Kayabaşı, 2005: 57).

Ören (2007: 86), nepotizmle birlikte ortaya çıkan olumsuz tablonun, iş yerinde güvensiz bir çalışma ortamı meydana getirerek, örgüt çalışanlarının verimliliğini azaltacağını öne sürmektedir. Yazar ayrıca, nepotizm sonucu, yönetime yakın ve uzak elemanlar şeklinde iki kutuplu bir çalışan profili oluşacağını ve bu kutuplaşmanın örgüt içinde güvensizlik duygusu yaratacağını ifade etmektedir. Böyle bir ortamda eşgüdümlü çalışma ve bilgi paylaşımı söz konusu olamayacağından, işgörenlerle ilgili yeni sorunlar (motivasyon kaybı, performans düşüklüğü, çatışmalar, iş devamsızlıklar, işten ayrılmalar vb.) baş gösterecektir.

Aile üyeleri bazen pazarlama, finans veya muhasebe gibi, işletmenin hayatta kalabilmesi için gerekli olan yeteneklere sahip olmayabilirler. Özellikle aile işletmelerinin büyümesiyle birlikte, bu kilit pozisyonlarda görev yapabilecek gerekli becerilere sahip işgören ihtiyacı ortaya çıkar (Dyer, 1989: 222). Nepotizm, nitelikli işgörenlerin istihdamını önlediğinden, aile işletmesinin büyüme ve gelişmesine engel olur. Bu olumsuz durum, sadece nitelikli işgörenlerin işe alım sürecinde değil; aynı zamanda aile üyesi olmayan mevcut çalışanlarla ilgili ücretleme, terfi, performans değerlendirme vb. insan kaynakları uygulamalarında da kendini gösterir. Böylece, nepotizme maruz kalan aile dışı işgörenlerin memnuniyetsizlikleri artarak, işten ayrılmalar hız gösterir.

2.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Turizm endüstrisi, taşıdığı çeşitli özellikler nedeniyle yüksek işgören devir hızı ile karakterize edilir (Ağca ve Ertan, 2008: 137; Pelit ve Kılıç, 2012: 126). Örneğin, yapılan bir araştırmada, Amerika'daki otellerde işgören devir hızı %92 olarak tespit edilmiştir (Ağca ve Ertan, 2008: 137). Nitelikli işgörenlerin işten ayrılmaları, otel işletmelerine önemli zararlar vermektedir. Otel işletmelerinde insan unsurunun taklit edilememesi özelliği, işletmeleri rekabetçi kılan önemli bir etmendir. İşten ayrılan işgörenlerin yerine aynı nitelikte başka elemanlar bulmak her zaman mümkün olmadığı gibi, bu durum zaman kaybı ve maliyet artışını da (yeni iş ilanlarının verilmesi, işe alım sürecinin her adımının yeniden tekrarlanması gibi) beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmek, otel işletmelerinin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır.

Ericksson'a (2007'den aktaran Demirel, 2008: 183) göre, bireyin örgüte olan bağlılık düzeyi arttıkça, örgüt için gösterilen çaba ve gayretin düzeyi de yükselmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, başka bir işletmeye geçme yönünde daha az bir eğilime sahip olmakta, daha az denetime ve disipline ihtiyaç duymakta, daha iyi performans göstermekte, diğer işletme çalışanları ile iyi ilişkiler kurmakta ve iş tatmini düzeyleri daha yüksek olmaktadır (Stup, 2006: 1; Uygur, 2007: 73; Obeng ve Ugboro, 2003'ten aktaran Özler vd., 2008: 42).

Örgütsel bağlılık, en basit biçimde, "bireyin örgüte olan bağının gücü", olarak tanımlanmaktadır (Çöl, 2004). Diğer bir deyişle kavram, "işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi", anlamına gelmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). Yapılan tüm tanımlarda, örgütsel bağlılığı betimleyen üç temel unsur bulunmaktadır. Bunlar (Çöl, 2004; Durna ve Eren, 2005: 211; Yalçın ve İplik, 2005: 397; Doğan ve Kılıç, 2007: 39; Uygur, 2007: 74; Izgar, 2008: 319; Demirel, 2008: 183):

- Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanma ve bunları kabullenme;
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde yüksek düzeyde çaba sarfetmeye istekli olma ve
- Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi yönünde güçlü bir istek taşımadır.

Bireylerin örgütlerine bağlanmalarında çeşitli faktörler rol oynamaktadır. Bu nedenle literatürde, örgütsel bağlılığı oluşturan boyutlarla ilgili farklı sınıflandırmalara rastlanmaktadır (Ağca ve Ertan, 2008: 391; Bayraktaroğlu vd., 2009). Ancak, Meyer ve Allen'in (1991) sınıflandırması, literatürde genel bir kabul görmekte ve örgütsel bağlılıkla ilgili birçok araştırmada sıkça kullanılmaktadır. Yazarlar, örgütsel bağlılığı; duygusal

bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç grupta ele alıp sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmanın ilgili yazında genel bir kabul görmesi, yürütülen bu araştırmada da söz konusu üç bağlılık boyutunun temel alınmasına neden olmuştur.

Duygusal bağlılık, bireyin hissi olarak örgüte bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini ve kendi istek ve tercihiyle örgütte kalmasını ifade etmektedir (Özutku, 2008: 82). Burada birey, kendini örgütün değerli bir parçası olarak hissettiğinden, örgüt onun için büyük bir anlam ve önem taşımaktadır. Bu nedenle birey, örgüte üye olmaktan ve bunu devam ettirmekten büyük bir gurur ve mutluluk duymaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 293; Eroğlu vd., 2011: 108).

Devam bağlılığında ise, işgörenler, işten ayrılmanın kendileri açısından neden olacağı yüksek maliyetleri göz önünde bulundurmaktadırlar. Bir başka deyişle, işten çıkmanın sebep olacağı kayıpları (işsiz kalma korkusu, başka bir örgütün şartlarına uyum sağlama, başka bir şehre taşınma vb.) düşünerek, işte kalmayı tercih etmektedirler (Çöl ve Gül, 2005: 293; Yüksel ve Tunçsiper, 2011: 57).

Normatif bağlılık ise, bireyin örgüte karşı sorumluluğu ve görevleri olduğuna inanarak, kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesidir. Buradaki zorunluluk, bireysel çıkarlara dayanmamaktadır. Aksine, bireyin ailesi, ait olduğu toplum veya çalıştığı örgüt, ona sürekli olarak sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamakta ya da çevresinde yıllarca tek örgütte çalışan kişilerden övgüyle bahsedilmektedir. Dolayısıyla birey, sadakatin önemli olduğuna inanarak örgütte kalmayı ahlâki bir zorunluluk olarak görmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 294).

Bu üç bağlılık türünün ortak noktası, çalışan ile örgüt arasında, örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Yani, üç bağlılık türünde de işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak, birincisinde, örgütte kalma güdüsü isteğe; ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise, yükümlülüğe dayanmaktadır. Meyer ve Allen; duygusal, devam ve normatif bağlılıkla ilgili ideal, arzu edilen veya ortalama bağlılık düzeyinin ne olması gerektiğini belirtmemişlerdir. Ancak en çok istenilen durum, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığının olmasıdır (Yalçın ve İplik, 2005: 398 – 399).

2.4. Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Aile işletmelerinin genellikle ömürleri kısa olup; sonraki kuşaklara devredilen işletme sayısı oldukça azdır (Öztürk, 2008: 113). Araştırmalara göre, üçüncü kuşağa ulaşmadan kapanan ya da el değiştiren aile işletmelerinin yaşadıkları ortak sorunlar; kısa vadeli düşünce tarzı ve gelecek planlarının doğru yapılamaması, tek adam anlayışının egemenliği,

yabancılaşmaktan korkma ve uzmanlıklardan faydalanamama olarak sıralanmaktadır (Aslan ve Çınar, 2010: 92).

Öte yandan, 'başarılı işgörenlerin şirkette tutulamaması', aile işletmelerinin yaşam sürelerinin kısa olmasının temel nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir (<http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf>). Yeni kuşakların ya da akrabaların tecrübelerine ve yeteneklerine önem verilmeden işe alınmaları, hak etmedikleri halde hızla terfi ettirilmeleri ve etkin bir performans değerlendirme sürecinden geçirilmeden ömür boyu istihdam edilmeleri (Karabulut, 2008: 648), aile üyesi olmayan çalışanların motivasyonunu bozmakta ve örgütsel bağlılıklarını azaltmaktadır (Aslan ve Çınar, 2010: 92). İlgili yazında, nepotizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişki olduğunu destekleyen araştırma sonuçlarına rastlanmaktadır (Laker ve Williams, 2003; Hernandez ve Page, 2006; Araslı ve Tümer, 2008; Büte ve Tekarslan, 2010; Williams and Laker, 2010; Asunakutlu ve Avcı, 2010; Lakshminarasimhan, 2011). Bazı yazarlar ise, aile işletmelerinde nepotizmin, aile üyesi olmayan çalışanlarda güven eksikliğine yol açarak, nitelikli işgörenlerin işten ayrılmalarına neden olduğunu öne sürmektedirler (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 424; Vural ve Sohol, 2004: 330; Büte, 2011: 176; Keleş vd., 2011: 11). Lakshminarasimhan (2011) ise; nepotizmin, aile üyesi olmayan çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Aile üyelerinin, hak etmedikleri halde örgüt içindeki kilit pozisyonlara getirilmeleri, aile dışında kalan diğer çalışanların moralini düşürmektedir.
- Aile dışı çalışanlar, vermiş oldukları çabaların boşa olduğunu düşünerek başka iş fırsatları aramaya başlamakta ve bu fırsatı bulur bulmaz işten ayrılmaktadırlar.
- Aile dışı çalışanlar, işletme içinde ilerleme (kariyer) olanaklarının olmadığını düşünerek, örgüte olan ilgilerini yitirmektedirler.
- Aile dışı çalışanlar, kişisel olarak kendilerini geliştiremediklerini düşünmeye başlamakta ve bunun sonucu olarak örgütsel bağlılıkları, sadakatleri ve örgütü sahiplenme duyguları azalmaktadır.

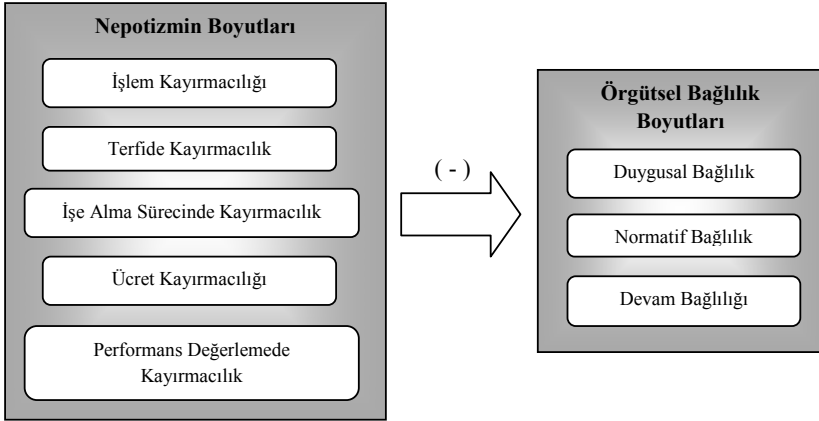
Görüldüğü gibi nepotizm, aile mensubu olmayan yönetici ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Yetersiz bir kişinin emrinde çalışmak veya insan kaynakları uygulamalarında bazı eşitsizliklerle (öznel işe alma, ücretlendirme, performans değerlendirme ve terfi kararları gibi) karşılaşmak, aile üyesi olmayan çalışanları, iş yerinin adil olmadığı yönünde bir düşünceye sevk etmekte ve bu kişilerin işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Nitekim Trabzon'da faaliyet gösteren aile işletmelerindeki,

aile üyesi olmayan 130 yönetici ve işgören üzerinde yapılan bir araştırmada; nepotizmin, çalışanların iş stresini artırdığı, iş tatminini ve işverene olan güvenlerini azalttığı, bu durumun da, çalışanların performanslarının düşmesine ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına yol açtığı tespit edilmiştir (Büte ve Tekarslan, 2010). Araslı ve Tümer (2008) tarafından, Kuzey Kıbrıs'taki 576 banka çalışanı üzerinde yapılan araştırmada ise; nepotizm, favorizm ve kronizmin iş stresi ve iş tatmini üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçları, her üç kayırmacılık türünün iş yerindeki iş stresini artırdığını ve çalışanların memnuniyetsizlik düzeylerini yükselttiğini göstermekle birlikte; nepotizm, iş stresini negatif yönde etkileyen en önemli faktör olarak tespit edilmiştir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı; aile işletmelerinde nepotizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye çalışmaktır. Bu bağlamda, araştırmanın modeli Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1:
Araştırmanın Modeli

Bu model yardımıyla, aile işletmelerinde çalışan işgörenlerin nepotizm algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin negatif yönlü olup olmadığı sorgulanmaktadır. Modelde de görüldüğü gibi; nepotizmin boyutları, araştırmanın bağımsız değişkenlerini; örgütsel bağlılık boyutları ise, araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır.

Araştırmada test edilecek hipotezler ise, Tablo 1'deki gibi belirlenmiştir.

Tablo 1: Araştırmanın Hipotezleri

H1: İşlem Kayırmacılığı İle Duygusal Bağlılık Arasında Negatif Bir İlişki Vardır
H2: İşlem Kayırmacılığı İle Normatif Bağlılık Arasında Negatif Bir İlişki Vardır
H3: İşlem Kayırmacılığı İle Devam Bağlılığı Arasında Negatif Bir İlişki Vardır
H4: Terfide Kayırmacılık İle Duygusal Bağlılık Arasında Negatif Bir İlişki Vardır
H5: Terfide Kayırmacılık İle Normatif Bağlılık Arasında Negatif Bir İlişki Vardır
H6: Terfide Kayırmacılık İle Devam Bağlılığı Arasında Negatif Bir İlişki Vardır
H7: İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık İle Duygusal Bağlılık Arasında Negatif Bir İlişki Vardır
H8: İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık İle Normatif Bağlılık Arasında Negatif Bir İlişki Vardır
H9: İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık İle Devam Bağlılığı Arasında Negatif Bir İlişki Vardır
H10: Ücret Kayırmacılığı İle Duygusal Bağlılık Arasında Negatif Bir İlişki Vardır
H11: Ücret Kayırmacılığı İle Normatif Bağlılık Arasında Negatif Bir İlişki Vardır
H12: Ücret Kayırmacılığı İle Devam Bağlılığı Arasında Negatif Bir İlişki Vardır
H13: Performans Değerlemede Kayırmacılık İle Duygusal Bağlılık Arasında Negatif Bir İlişki Vardır
H14: Performans Değerlemede Kayırmacılık İle Normatif Bağlılık Arasında Negatif Bir İlişki Vardır
H15: Performans Değerlemede Kayırmacılık İle Devam Bağlılığı Arasında Negatif Bir İlişki Vardır

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini, Kütahya ilinde faaliyet gösteren aile işletmesi şeklindeki otellerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Kütahya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre, 2012 yılı itibariyle Kütahya'da Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan işletme belgeli toplam 10 adet otel işletmesi bulunmaktadır. Veri toplamaya başlamadan önce, öncelikle bu otellerin kaçının aile işletmesi özelliği taşıdığı tespit edilmeye çalışılmıştır. İnceleme sonucu 6 adet otelin aile işletmesi şeklinde faaliyet gösterdiği anlaşılmıştır. Bu aşamadan sonra, otellerin her biri tek tek ziyaret edilerek, ilgili yöneticilerden araştırmaya katılma konusunda izin alınmaya çalışılmıştır. Neticede, 4 adet otel işletmesi, araştırmaya katılmayı kabul etmiştir (Tablo 2). Nisan – Mayıs 2012 döneminde, bu işletmelere 140 adet anket bırakılmış ve çalışanların bu anketleri doldurmaları istenmiştir. Bırakılan anketlerden 120 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen anket formlarından 21 tanesi, eksik veya hatalı doldurulduğu için değerlendirmeye alınamamıştır. Sonuç olarak 99 adet işgören, bu araştırmanın veri tabanını oluşturmuştur. Araştırmaya katılmak istemeyen sahip – yöneticiler; iş yoğunluğunu, bilgilerin gizliliğini ve konunun hassasiyetini, gerekçe olarak öne sürmüşlerdir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Özellikleri

Otel İşletmeleri	Toplam Çalışan Sayısı	Toplanan Anket Sayısı
A İşletmesi	23	18
B İşletmesi	27	25
C İşletmesi	26	22
D İşletmesi	67	55
TOPLAM	143	120

3.3. Veri Toplama Aracı

Yukarıda da belirtildiği gibi, veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket, üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu kısımda ayrıca; araştırmaya katılan otel yöneticilerinin profesyonellik düzeyleri, deneklerin işletmenin sahibine veya kurucusuna yakınlık dereceleri, işletmede insan kaynakları ile ilgili uygulamaların kimin tarafından yürütüldüğü ve aile üyesi çalışanlar ile diğer işgörenler arasında çalışma koşulları açısından farklılıkların olup olmadığı öğrenilmeye çalışılmıştır. İkinci kısımda, otel çalışanlarının nepotizm algılarını ölçmeye yönelik olarak 26 önermeden oluşan bir ölçek yer almaktadır. Nepotizm ölçeği, Abdalla ve diğerleri (1998) ile Ford ve McLaughlin (1985) tarafından geliştirilmiş, ölçeğin Türkçeye çevirisi ise, Büte ve Tekarslan (2010) ile Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından yapılmıştır. Yazarlar nepotizmi; *işlem kayırmacılığı*, *terfide kayırmacılık* ve *işe alma sürecinde kayırmacılık* olmak üzere üç boyutta ölçmüşlerdir. Nepotizm ölçeği oluşturulurken, bu üç boyuta ilâve olarak; *ücret kayırmacılığı* ve *performans değerlemede kayırmacılık* olmak üzere iki boyut daha eklenmiştir. Bu iki boyut ile ilgili önermeler, Arslan (2006) ve İyiiişeroğlu'nun (2006) çalışmalarından uyarlanmıştır. Üçüncü kısımda ise, 18 önermeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği yer almaktadır (Bkz: Ek 2). Bu ölçek, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş, ölçeğin Türkçeye çevirisi ise, Bolat ve Bolat (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçek; *duygusal bağlılık*, *normatif bağlılık* ve *devam bağlılığı* olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki değişkenler gruplar halinde oluşturulmuş, aralarındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmasını önlemek için her bir ölçeğe ait ana başlıklar kullanılmıştır. Nepotizm ölçeğindeki önermelerin; 10'u işlem kayırmacılığı, 6'sı terfide kayırmacılık, 5'i işe alma sürecinde kayırmacılık, 3'ü ücret kayırmacılığı ve 2'si performans değerlemede kayırmacılık ile ilgilidir. Örgütsel bağlılık ölçeğindeki önermelerin; 6'sı duygusal bağlılık, 6'sı normatif bağlılık ve 6'sı devam bağlılığı ile ilgilidir. Her iki ölçekte de, beşli (1 = kesinlikle katılmıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum) Likert tipi ölçüm skalası kullanılmıştır.

3.4. Analizler

Araştırma verileri, SPSS 20.0 for Windows istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini belirleyebilmek için betimleyici istatistiklerden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. İşgörenlerin, nepotizm ve örgütsel bağlılık ölçeklerindeki önermelere katılım düzeylerini yorumlayabilmek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için ise, korelasyon analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri şu şekilde özetlenebilir: Katılımcıların yarısından çoğu erkeklerden (%63,6) oluşmaktadır. Yaş aralıkları açısından dağılımda, 21-30 (%51,6) ile 31-40 (%30,3) yaş arası grubun ağırlığı göze çarpmaktadır. Katılımcıların %58,7'si lise, %34,3'ü ise ilköğretim mezunu olduklarını ifade etmişlerdir. Önlisans ve lisans mezunu işgörenlerin toplamdaki oranı yalnızca %7'dir. Bu oranlar, aile işletmelerinde çalışan işgörenlerin niteliğini göstermesi bakımından anlamlıdır. Katılımcıların %96'sı alt kademe çalışanlardan oluşmaktadır. İşgörenlerin turizm sektöründeki çalışma deneyimleri 2-4 yıl (%60,6) ile 5-7 yıl (%23,2) arasında değişmektedir. Katılımcıların şu anda çalışmakta oldukları işletmedeki deneyimlerinde de aynı oranlar göze çarpmaktadır. Buradan, araştırmaya katılan işgörenlerin turizm sektöründe çalışmaya, şu anda görev yaptıkları işletme ile başladıkları söylenebilir. Dolayısıyla, işgörenlerin sektörel tecrübelerinin, çalışmakta oldukları örgüt ile sınırlı olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bununla birlikte; yeni işe giren işgörenlerin, örgüt kültürü ve kayırmacılığa ilişkin detaylı bilgi sahibi olamayacağı varsayımından hareketle, araştırma verileri toplanırken, işgörenlerin en az 2 yıldır aynı işletmede çalışıyor olmalarına dikkat edilmiştir.

Öte yandan, araştırmaya katılan her iki işletmeden yaklaşık birinin genel müdürünün aileden bir yönetici (%51,5); birinin ise, profesyonel otel yöneticisi (%48,5) olduğu belirlenmiştir. Benzer oranlar, işletmede insan kaynakları ile ilgili uygulamaları yürüten kişi / kişiler için de geçerlidir. Ankete katılan işletmelerin %52,5'inde bu uygulamalar aileden bir yönetici tarafından yürütülürken; % 47,5'inde bu görevin profesyonel yöneticilere bırakıldığı anlaşılmaktadır. Bu oranlar, araştırma kapsamındaki aile

otellerinin yaklaşık yarısında kurumsallaşma sorunlarının olabileceği izlenimini doğurmaktadır. Ne var ki, katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%90,9), işletme sahip veya kurucusuyla hiçbir kan bağı ya da yakınlıklarının bulunmadığını belirtmişlerdir. Örneklemim hemen hemen tamamına ulaşıldığı göz önünde bulundurulduğunda, bu bir çelişki olarak düşünülebilir. Diğer bir ifadeyle, bazı yönetim kademelerinde (genel müdür, insan kaynakları müdürü gibi) aile üyesi çalışanlar baskın rol oynamasına karşın, bu durum alt kademe çalışanlara yansımamıştır. Dolayısıyla, yönetim kademelerinde görev almak için, aile üyesi olma kriterinin arandığı izlenimi doğmaktadır. Bu bulgu, profesyonel yöneticilerin aile işletmelerinden uzak kaldığı yönündeki önceki araştırma sonuçlarını desteklemektedir (Günel, 2005; Bilgin, 2007; Öztürk, 2008; Aslan ve Çınar, 2010). Son olarak; katılımcıların %70,7'si, işletmede, çalışma koşulları açısından aile üyesi olanların lehine farklılıklar (mekân/oda avantajları, esnek çalışma saatleri gibi) bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu bulgu da, araştırma kapsamındaki otellerde nepotizmin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

4.2. Güvenilirlik Analizi ve Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde Cronbach's Alpha testinden yararlanılmıştır. Sosyal bilimler yazınında, alpha katsayısının 0,70'ten büyük olması, ölçeklerin içsel güvenilirlikleri için yeterli kabul edilmektedir (Baum ve Wally, 2003'ten aktaran Hamşioğlu, 2011: 94).

Nepotizm ölçeğinin (26 madde) güvenilirlik katsayısı, ilk hesaplamada 0,825 olarak bulunmuştur. Bu aşamada, ölçeğin madde-bütün (Item-Total) korelasyonlarına bakılmış ve madde ile bütün arasındaki korelasyon katsayılarının bazı değişkenlerde negatif [madde 5 (-,232), madde 7 (-,242), madde 23 (-,122), madde 24 (-,231), madde 25 (-,126) ve madde 26 (-,303)], bazı değişkenlerde ise 0,25'in altında [madde 22 (,054)] değerler aldıkları görülmüştür. Bu maddeler, ölçeğin toplanabilirlik özelliğini bozduğundan (Kalaycı, 2006: 412'den aktaran, Hamşioğlu, 2011: 359), ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekte kalan 19 maddeye tekrar güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Yapılan bu ikinci analizde, nepotizm ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,938 olarak hesaplanmıştır. Burada belirtilmesi gereken diğer bir husus; analizden çıkarılan madde 22, 23, 24, 25 ve 26 ücret kayırmacılığı ve performans değerlendirilmede kayırmacılık boyutları ile ilgili olduğundan, araştırma modelindeki bu iki bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki olası etkileri daha başlangıçta ortadan kalkmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin (18 madde) güvenilirlik katsayısı ise, ilk hesaplamada 0,901 olarak bulunmuştur. Burada da aynı yol izlenerek, öncelikle ölçeğin madde-bütün (Item-Total) korelasyonlarına bakılmıştır.

Ölçekteki 15. (-,035) ve 16. (-,122) maddeler negatif değer aldıklarından; 8. (,036) ve 14. (,124) maddelerin ise madde-bütün korelasyon katsayıları 0,25'in altında çıktığından, bu maddeler ölçekten silinmiştir. Ölçekte kalan 14 maddeye tekrar güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Yapılan bu ikinci analizde, örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,947 olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların, her iki ölçeğe yönelik algılarını yorumlayabilmek için, değişkenlere verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına ve standart sapma değerlerine bakılmıştır (Tablo 3).

Tablo 3: Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Algılar

Ölçek Boyutları	Ağırlıklı Aritmetik Ortalama	Ağırlıklı Standart Sapma	Cronbach's Alpha	Ölçeğin Tamamı İçin Cronbach's Alpha
İşlem Kayırmacılığı	3,42	1,410	0,854	0,938
Terfide Kayırmacılık	3,77	1,356	0,868	
İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık	3,72	1,405	0,873	
Duygusal Bağlılık	2,46	1,353	0,892	0,947
Normatif Bağlılık	2,42	1,403	0,885	
Devam Bağlılığı	2,54	1,446	0,826	

Elde edilen ortalamaların değerlendirilmesi için Tablo 4'teki aralıklar kullanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayımından hareket edilerek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı 0,80 olarak bulunmuştur [Puan Aralığı = (En Yüksek Değer-En Düşük Değer)/5=(5-1)/5=4/5=0,80]. Bu değer cevap kodlarının en düşüğü olan 1,00'a, ve ardışık olarak sonraki değerlere eklenerek ortalamaları değerlendirme aralıkları elde edilmiştir. Buna göre aritmetik ortalamaları değerlendirme aralıkları Tablo 4'teki gibidir.

Tablo 4: Aritmetik Ortalamaları Değerlendirme Aralıkları

Aralık	Aralığın Değeri
1,00-1,80	Çok Düşük
1,81-2,60	Düşük
2,61-3,40	Orta
3,41-4,20	Yüksek
4,21-5,00	Çok Yüksek

Nepotizm ölçeğinin genel aritmetik ortalaması, 3,63 olarak gerçekleşmiştir. Bu bulgu, araştırma kapsamındaki otellerde nepotizmin varlığının bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Nepotizm ölçeği genel olarak değerlendirildiğinde, işgörenlerin bu ölçekteki önermelere ‘yüksek’ derecede katıldıkları görülmektedir. Ortalamalara bakarak, terfide ve işe alma sürecinde nepotizme ilişkin algıların daha etkili olduğu söylenebilir. Her iki boyutun da ortalamaları, Likert ölçeğinin ‘katılıyorum’ skalasına yakın gerçekleşmiştir. Diğer bir ifadeyle, otel çalışanlarının algıları, yükseltmelerde ve işe alma sürecinde daha fazla akraba kayırmacılığı yapıldığı yönündedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel aritmetik ortalaması ise 2,47 olarak gerçekleşmiştir. Ortalamalar birbirine yakın olmakla birlikte, işgörenlerin her üç türdeki bağlılık düzeylerinin de düşük olduğu anlaşılmaktadır. Zira işgörenlerin; olumlu yargılar içeren bu önermelere katılımı ‘düşük’ düzeyde kalmıştır.

4.2. Korelasyon Analizi

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla, Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır (Tablo 5). Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer alır. Sıfıra yakın değerler düşük korelasyona işaret ederken; 1’e yakın değerler yüksek korelasyonu betimler. Genelde 0,70’ten büyük değer güçlü, 0,70 – 0,30 arası değer orta ve 0,30’dan küçük bir değer ise zayıf bir ilişki olarak yorumlanır (Demir, 2012: 72).

Tablo 5: Korelasyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler		
	İşlem Kayırmacılığı	Terfide Kayırmacılık	İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık
Duyusal Bağlılık	-,256** (0,011)	-,302* (0,002)	-,322* (0,001)
Normatif Bağlılık	-,200** (0,047)	-,315* (0,001)	-,256** (0,011)
Devam Bağlılığı	-,112 (0,268)	-,203** (0,044)	-,240** (0,017)

* p<0,01 anlamlılık düzeyinde

** p<0,05 anlamlılık düzeyinde

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, bir değişken hariç, diğer tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İşlem kayırmacılığı ile duygusal bağlılık (-,256, p<0,05) ve normatif bağlılık

(-,200, $p<0,05$) arasında anlamlı ve zayıf negatif bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, işlem kayırmacılığı arttıkça, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın azalma eğiliminde olduğu söylenebilir. Terfide kayırmacılık ile her üç örgütsel bağlılık boyutu arasında anlamlı ve negatif ilişkiler saptanmıştır. İlişkinin gücü, duygusal bağlılık (-,302, $p<0,01$) ve normatif bağlılık (-,315, $p<0,01$) ile orta seviyede; devam bağlılığı (-,203, $p<0,05$) ile ise, zayıf düzeydedir. Terfide kayırmacılık arttıkça; duygusal, normatif ve devam bağlılıklarının azalmakta olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, işe alma sürecinde kayırmacılık ile her üç örgütsel bağlılık boyutu arasında da anlamlı ve negatif ilişkiler tespit edilmiştir. İşe alma sürecinde kayırmacılık, duygusal bağlılık (-,322, $p<0,01$) ile orta düzeyde; normatif (-,256, $p<0,05$) ve devam bağlılıkları (-,240, $p<0,05$) ile ise, zayıf düzeyde negatif bir ilişki içindedir. İşe alma sürecinde kayırmacılık arttıkça; duygusal, normatif ve devam bağlılıklarının azalma eğiliminde olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgulardan hareketle, hipotez testi sonuçları Tablo 6'daki gibi olmuştur.

Tablo 6: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Kabul Durumu
H ₁	Kabul
H ₂	Kabul
H ₃	Red
H ₄	Kabul
H ₅	Kabul
H ₆	Kabul
H ₇	Kabul
H ₈	Kabul
H ₉	Kabul
H ₁₀	Test Edilemedi
H ₁₁	Test Edilemedi
H ₁₂	Test Edilemedi
H ₁₃	Test Edilemedi
H ₁₄	Test Edilemedi
H ₁₅	Test Edilemedi

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, aile işletmelerinde nepotizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla, Kütahya ilinde aile işletmesi şeklinde faaliyet gösteren otel çalışanları üzerinde anket yöntemiyle bir

araştırma yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir:

Araştırma kapsamındaki otellerde, üniversite mezunu olan işgörenlerin oranı yalnızca %7'dir. Otel çalışanlarının %93'ü, ilköğretim ve lise mezunlarından oluşmaktadır. Bu oranlar, aile işletmelerinde nitelikli işgörenlere önem verilmediği şeklinde yorumlanabileceği gibi; üniversite mezunu işgörenlerin küçük ölçekli işletmelerde çalışmayı tercih etmedikleri anlamına da gelebilir. Ya da bu durum, örneklemin aile işletmeleri olmasından da kaynaklanmış olabilir. Bir başka açıdan ise, nitelikli işgörenler, turizm hareketlerinin daha yoğun yaşandığı yerlerde (Antalya, İstanbul, Muğla gibi) kariyer yapma beklentisi içinde de olabilirler. Örneklemin Kütahya yöresindeki aile otelleri ile sınırlı olması, bu yöredeki işgörenlerin eğitim düzeyleri hakkında ipuçları vermektedir. Araştırmada diğer önemli bir bulgu, deneklerin sektörel deneyimleri ile ilgilidir. İşgörenlerin %60,6'sı, 2-4 yıl arası bir süredir turizm sektöründe çalışmakta olduklarını belirtmekle birlikte; yine aynı oranda, şu anda çalışmakta oldukları işletmede görev yaptıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, işgörenlerin sektörel iş deneyimlerinin, çalıştıkları işletme ile sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmada böyle bir soru sormamakla birlikte; deneklerin o yörenin insanları oldukları izlenimi doğmaktadır.

Öte yandan, yaklaşık her iki otelden birinin tepe yöneticisi (%51,5) aileden biridir. Bu bulgu da, aile işletmelerinin tipik özelliklerinden birini yansıtmaları bakımından anlamlıdır. Birçok aile işletmesi, geleneklerinin devam etmesi için, tepe yönetimde aileden birinin olmasına ihtiyaç duymaktadır. Aile işletmelerinde sahip – yöneticiler, işletmenin kontrolünü kaybetme korkusu ve ticari sırların veya aile içi meselelerin dışarıya sızması gibi kaygılar taşımaktadırlar (Özler vd., 2007: 444 – 445). Bu durum, profesyonel otel yöneticilerinin aile işletmelerindeki istihdamını zorlaştırmaktadır. Ancak, Türkiye'de son yıllarda aile işletmesi niteliğindeki otellerin de kurumsallaşma yönünde adımlar attıklarına tanık olunmaktadır. Nitekim yapılan bu araştırmada da, örneklemin %48,5'inde profesyonel otel yöneticilerinin görev yaptığı saptanmıştır.

Öte yandan, araştırma kapsamındaki otellerin kurumsallaşmakta zorlandıklarının diğer önemli bir göstergesi, örneklemin yarısından çoğunda (%52,5), insan kaynakları ile ilgili uygulamaların (işe alma, ücretleme, kariyer planlama, performans değerlendirme gibi) aileden bir yönetici tarafından yürütülüyor olmasıdır. Aile üyelerinin, uzmanlık isteyen bu konularda nitelik yönünden zayıf kalmaları, nepotizme zemin hazırlayabilmektedir. Nitekim deneklerin %70'i, çalışma koşulları açısından aile üyelerinin lehine bir takım uygulamaların bulunduğu bahsetmektedir. Bu farklılıklar; mekân/oda/yer avantajları, esnek çalışma saatleri ve kullanılan araç/gereçle

de (örneğin bilgisayarların daha yeni olması gibi) kendini göstermektedir. Bu bulgular da, deneklerin nepotizme maruz kaldıklarının basit işaretleridir.

Öyle ki, nepotizm ölçeğine verilen yanıtlar, araştırma kapsamındaki otellerde bu olgunun varlığını desteklemektedir. Otel çalışanları, özellikle yükseltmelerde ve işe alma sürecinde aile üyelerinin kayırıldığı düşünmektedirler. İşlem kayırmacılığı ile ilgili olarak ise, kararsız bir tutum içindedirler. Bu boyutta öne çıkan önermeler, “aile üyelerini işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin zor olduğu” (%70,7) ve “yetki devri konusunda aile üyelerine öncelik tanındığı” (%64,7), yönündedir. İşgörenler, terfi kayırmacılığı ile ilgili olarak, “yükseltmelerde aile bağlarının dikkate alınmasının, diğer çalışanları olumsuz yönde etkilediğini” (%74,8) ve “çalıştıkları işletmede aile üyelerinin terfi etmesinin daha kolay olduğunu” (%71,7), düşünmektedirler. Son kayırmacılık boyutunda öne çıkan önerme ise, “işletmeye eleman alımında, aile üyelerinin kolaylıkla seçilebildiği” (%73,8), şeklindedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği ile ilgili değerlendirmelerde, işgörenlerin her üç (duygusal, normatif ve devam bağlılıkları) örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu dikkati çekmektedir. Duygusal bağlılık boyutundaki en dikkat çekici önerme, “çalışanların, işletmeye karşı duygusal bir bağ hissetmemeleridir” (%62,7). İşgörenler, normatif bağlılık açısından, “işten ayrılmaları durumunda suçluluk duymayacaklarını” (%69,7), düşünmektedirler. Devam bağlılığı açısından ise, “bu işletmeden ayrılmayı düşünmeleri için gerekli başka iş fırsatlarının mevcut olmadığı yönünde bir inanç taşımadıklarını” (%51,5), belirtmişlerdir.

Yapılan korelasyon analizinde; nepotizmin boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bunun tek istisnası, işlem kayırmacılığı ile devam bağlılığı arasındaki ilişkidir. Bu iki boyut arasında, istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Saptanan ilişkiler; terfide kayırmacılığın, duygusal ve normatif bağlılığı; işe alma sürecinde kayırmacılığın ise, duygusal bağlılığı orta düzeyde etkilediği yönündedir. Nepotizmin boyutları ile diğer örgütsel bağlılık boyutları arasında ise zayıf negatif ilişkiler bulunmuştur. Ancak zayıf da olsa, ilişkinin varlığı, bu yönde oluşturulan hipotezlerin kabul edilmesini gerektirmektedir. Neticede, nepotizm arttıkça, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin azalma eğiliminde olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu, ilgili yazındaki önceki araştırma sonuçlarını desteklemektedir (Laker ve Williams, 2003; Hernandez ve Page, 2006; Araslı vd., 2006; Araslı ve Tümer, 2008; Büte ve Tekarslan, 2010; Williams and Laker, 2010; Asunakutlu ve Avcı, 2010; Lakshminarasimhan, 2011).

Araştırma sonuçlarına göre, otel yöneticilerine şu önerilerde bulunulabilir:

- Yöneticiler, örgütsel uygulamalarda eşitlik ilkesini benimsemelidirler. Örgütün sunduğu olanaklardan (araç/gereç, sosyal olanaklar, esnek çalışma saatleri gibi) yararlanma konusunda aile üyelerinin kayırılması, aile dışı çalışanların işten ayrılma sebebi olabilir.
- Sahip – yöneticiler, profesyonelleşmeye geçme konusunda adımlar atmalıdırlar. Özellikle orta kademe yönetim kadrolarının (insan kaynakları uygulamaları gibi) uzman yöneticilerden oluşması, örgütsel faaliyetlerin etkinliğini artıracaktır.
- Şüphesiz işgörenler; işe alma sürecinde, performans değerlemede, ücretlemede ve yükseltmelerde hakkaniyet aramaktadırlar. Bu aşamada yöneticilerden beklenen, liyakat ilkesine dayalı bir sistem kurmalarıdır. Aile üyesi çalışanların bu tür uygulamalarda kayırılmaları, diğer işgörenler üzerinde olumsuz etkiler oluşturmakta ve örgütsel bağlılık düzeylerini zayıflatmaktadır.
- Nepotizm; otel işletmeleri gibi insan unsurunun ön planda olduğu örgütlere önemli zararlar vermektedir. İşten ayrılan elemanların yerine aynı nitelikte başka işgörenler bulmak zor olduğu gibi, bu durum önemli bir maliyeti de beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, aile işletmesi niteliğindeki otellerde görev yapan sahip – yöneticilere, kurumsallaşma yönünde hızlı adımlar atmaları önerilebilir. Yöneticiler, bu konuda dünya deneyimlerinden (Hilton, Accor otel zincirleri gibi) yararlanabilirler.

Sınırlılıklar ve Sonraki Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırmanın temel kısıtı, örneklem sayısının sınırlılığıdır. Araştırma, veri toplama aşamasında karşılaşılan bazı güçlükler nedeniyle çok geniş bir örneklem üzerinde yapılamamıştır. Özellikle tepe yöneticiler, nepotizm gibi hassas bir konuda anket yapılmasına sıcak bakmamışlardır. Bu durum, örgüt çalışanlarına da yansımış ve anket formlarını doldurmada işgörenlerin çekimser kalmalarına neden olmuştur. Bu bağlamda, ileride bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara, örgüt yöneticilerini ikna etmeleri ve konunun önemini benimsetmeye çalışmaları önerilebilir. Araştırmanın diğer bir kısıtı, örneklemin Kütahya yöresi ile sınırlı olmasıdır. Sonraki araştırmalarda, turizm sektörünün yoğun yaşandığı bölgelerdeki aile işletmesi niteliğindeki otellerin örneklem olarak seçilmesi ve hatta diğer turizm işletmelerinin de (hava yolu işletmeleri, seyahat acentaları ve tur operatörleri, yiyecek-içecek işletmeleri, eğlence tesisleri gibi) örnekleme dâhil edilmesi yararlı olabilir. Son olarak, farklı kayırmacılık türleri (kronizm, patronaj, klientelizm gibi) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi de, bu konuda araştırma yapmak isteyen akademisyenlere önerilebilir.

KAYNAKÇA

- <http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.509783ec95a880.92300234>, [Erişim Tarihi: 05.11.2012].
- Abdalla, H. F., Maghrabı, 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.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (22): 389 – 408.
- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10 (2): 135 – 156.
- Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik. (2005). Ankara Sanayi Odası Yayınları, Ankara. [Erişim Adresi]: <<http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf>>, [Erişim Tarihi: 09.10.2012].
- Akoğlan, M. ve Kozak, N. (1995). Otel İşletmelerinde Personel Kullanım Alanları Üzerine Bazı Gözlemler. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 6 (2): 36 – 39.
- Aközer, M. (2003). Kamuoyu Gözüyle Kamuda Yolsuzluk. *Görüş Dergisi*. Aralık: 14 – 22.
- Aksu, H. ve Başar, S. (2005). Yolsuzlukların Bütçe Açıkları Üzerindeki Etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20 (1): 285 – 296.
- Aktan, C. C. (2001). Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma. C. C. AKTAN (ed.), *Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri* İçinde. Hak – İş Yayınları, Ankara: 51 – 69. [Erişim Adresi]: <<http://www.deu.edu.tr/userweb/hilmi.coban/%C3%B6devler/yolsuzluk/siyasal%20ahlak%20ve%20siyasal%20yozla%C5%9Fma.pdf>>, [Erişim Tarihi: 25.12.2012]
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1): 1 – 18.
- Anderson, R. C. ve Reeb, D. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*. 58 (3): 1301 - 1328.
- Araslı, H., Bavık, 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.
- Arslan, E. T. (2006). Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkiyemleri. ***Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi***. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. ***Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***. 15 (2): 93 – 109.
- Aslan, İ. ve Çınar, O. (2010). Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci. ***Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi***. 2 (1): 89 – 97.
- Ateş, Ö. (2003). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı. ***Yayınlanmamış Doktora Tezi***. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydemir, B., Seymen, O. A. ve Taşçı, A. D. A. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama. ***1. Aile İşletmeleri Kongresi***. T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. 17 – 18 Nisan, İstanbul: 604 – 617.
- Baum, R., J. ve Wally, S. (2003). Strategic Decision Speed and Firm Performance. ***Strategic Management Journal***. 24 (11): 1107 – 1129.
- Baumgartner, B. (2010). Erfolgreiche Zukunftsgestaltung in Familienunternehmen. H. SILLER and A. ZEHRER (ed.) ***Entrepreneurship und Tourismus. Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis***, Linde Verlag, Wien: 85 – 102.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm. ***Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi***. 26 (1): 1 – 13.
- Bayraktaroğlu, S., Kutanis, R. Ö. ve Dosaliyeva, D. (2009). İşkoliklik ve Örgütsel Bağlılık: Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. ***17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi***. 21 – 23 Mayıs, Eskişehir: 553 – 558.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M.A. (2007). Aile İşletmecilik Kültürünün Girişimcilik Eğilimine Etkileri ve Bir Alan Araştırması. ***Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***. 9 (13): 297 – 317.
- Bilgin, N. (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği. ***Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi***. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. ***Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***. 11 (19): 75 – 94.
- Bozkurt, R. (2004). Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması – 2. ***Anahtar Dergisi***. MPM Aylık Yayın Organı, Ağustos, 16 (188): 14 – 15.
- Büte, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. ***Akademik Bakış Dergisi***. Ekim – Kasım – Aralık, (22): 1 – 24.

- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Bahar, 6 (1): 1 – 21.
- Büte, M. (2011). Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var mıdır? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Nisan, (29): 175 – 184.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. ve Erdem, M. (2006). Measuring the Impact of Human Resources Management Practices on Hospitality Firm's Performances. *International Journal of Hospitality Management*. 25 (2): 262 – 277.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6 (2). [Erişim Adresi]: <<http://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004>>, [Erişim Tarihi: 23.11.2012].
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19 (1): 291 – 306.
- Demir, M. Ö. (2012). *Sosyal Bilimlerde İstatistiksel Analiz: SPSS 20 Kullanım Kılavuzu*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 5 (2): 179 – 194.
- Dikmen, Ç., Çakınberk, A., Aksel, İ ve Çakır, A. (2006). Aile İşletmelerinde Yönetimin Devredilmesi Sürecinde Varisten Beklenen Özelliklerin Belirlenmesi: İstanbul Örme Sanayicileri Derneği (ÖRSAD) Üyelerine Bir Uygulama. 2. Aile İşletmeleri Kongresi. 14 – 15 Nisan, İstanbul: 162 – 173.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Temmuz – Aralık. (29): 37 – 61.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6 (2): 210 – 219.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*. 11 (3): 221 – 235.
- Erickson, R. A. (2007). Here Today But What About Tomorrow? Reducing the Attrition of Downsizing Survivors by Increasing Their Organizational Commitment. *Ph. D. Thesis*. Northwestern University.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16 (2): 97 – 124.
- Ford, R. ve McLaughlin, F. (1985). Nepotism. *Personnel Journal (pre-1986)*. September, (64): 57 – 61.

- Günel, R. (2005). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Devrinde Yaşanan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma. ***Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi***. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Hamşioğlu, A. B. (2011). Pazar Yönlülük, Kalite Yönlülük ve İşletme Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Yapılan Bir Çalışma. ***Ege Akademik Bakış***. 11 (1): 91 – 101.
- Hengstmann, W. (1935). Die Familiengesellschaft. ***Dissertation***. Martin-Luther Universitaet, Halle-Wittenberg.
- 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.
- Izgar, H. (2008). Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. ***Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi***. (25): 317 – 334.
- İçöz, O. (1991). Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi, ***Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi***. 2 (6): 15 - 18.
- İlkiz, O. ve Hitay, O. (1992). Türkiye'de Turizm Eğitiminde Sorunlar. ***Turizm Eğitimi Konferans-Workshop***, 09 – 11 Aralık, Ankara.
- İyiışleroğlu, S. C. (2006). Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. ***Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi***. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kalaycı, Ş. (2006). ***SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri***. 2.Baskı, Asil Yayın Dağıtım Ltd., Ankara.
- Karabulut, A. T. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma. ***Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***. 15 (2): 643 – 676.
- Karpuzoğlu, E. (2000). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. ***Yayınlanmamış Doktora Tezi***. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kayabaşı, Y. (2005). Politik Yozlaşmaya Çözüm Olarak Anayasal İktisat. ***Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi***. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- 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.
- Kocabaş, F. ve Baytekin, E. P. (2004). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri. ***1. Aile İşletmeleri Kongresi***. T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. 17-18 Nisan, İstanbul: 424 – 430.

- Kozak, M. A. (1998). Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri. **Tugev Seçme Makaleler: 29**. Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını No: 46, İstanbul.
- Laker, D. R. ve Williams, M. L. (2003). Nepotism's Effect on Employee Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Study. **International Journal of Human Resources Development and Management**. 3 (3): 191 – 202.
- Lakshminarasimhan, S. (2011). Is it a Boon or Bane for the Organization?. [Erişim Adresi]: <<http://www.brighthub.com/office/human-resources/articles/119324.aspx>>, [Erişim Tarihi: 24.12.2012].
- Mandl, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues. **KMU FORSCHUNG AUSTRIA. Austrian Institute for SME Research**. Vienna, Austria.
- Met, Ö. ve Erdem, B. (2011). Türk Otel Zincirleri ve Büyüme Stratejileri. **Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Aralık, 14 (26): 333 – 326.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three – Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Review**. 11 (1): 61 – 89.
- Mullins, L. J. (1995). **Hospitality Management A Human Resources Approach**. Second Edition, Pitman Publishing, London.
- O'hara, T. W. (1999). The oldest Family Business in America. **Family Business**. Winter, 1999.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. **Journal of The Transportation Research Forum**. 57 (2): 83 – 98.
- Oral, S., Çiçek, O. ve Aktaş, G. (1994). Turizm Bilincinin Oluşturulmasında Yaygın Eğitimin Yeri ve Önemi. **1. Turizm Sempozyumu**. 17 – 18 Kasım, Ankara.
- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede “Güven” Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi. **Kamu – İş**. 9 (1): 71 – 90.
- Özalp, Ş. (1971). **Küçük İşletmeler: 38**. Ankara.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2008). Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. (22): 37 – 60.
- Özler, H., Özler, D. E. ve Gümüştekin, G. E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişme Evreleri ve Kurumsallaşma. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. (17): 437 – 450.
- Öztürk, A. T. (2008). Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler. Çankaya Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi. **Journal of Arts and Sciences**. Aralık, (10): 109 – 116.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. 37 (2): 79 – 97.

- Pelit, E. ve Kılıç, İ. (2012). Mobbing İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 4 (2): 122 – 140.
- Poutziouris, P., Wang, Y. ve Chan, S. (2002). Chinese Entrepreneurship: The Development of Small Family Firms in China. *Journal of Small Family Business and Enterprise Development*. 9 (4): 400 – 415.
- Saldamlı, A. (2000). Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6 (6): 288 – 302.
- Shanker, M.C. ve Astrachan, J. H. (1996). Myths and Realities: Family Business' Contribution to the US Economy-A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*. 9 (2): 107 – 123.
- Siller, H. ve Zehrer, A. (2010). *Entrepreneurship und Tourismus. Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis*. Linde Verlag, Wien.
- Stup, R. E. (2006). Special Research Report: Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment. [Erişim Adresi]: <<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7research/Stup06.pdf>>, [Erişim Tarihi: 20.11.2012].
- Tagiuri, R. ve Davis, J. A. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*. 5 (1): 105 – 117.
- Tarhan, R. B., Gençkaya, Ö. F., Ergül, E., Özsemerci, K. ve Özbaran, H. (2012). Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri. [Erişim Adresi]: <<http://www.tedmer.org.tr/pdf/yolsuzluk.pdf>>, [Erişim Tarihi: 10.11.2012].
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Kütahya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Verileri, [Erişim Adresi]: <<http://www.kutahyakulturturizm.gov.tr/belge/1-91847/konaklama.html>>, [Erişim Tarihi: 25.02.2012].
- Usal, A. ve Kurgun, O. A. (2006). *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizi*. Detay Yayınevi, Ankara.
- Uygun, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. (1): 71 – 85.
- Vergin, N. (1997). Evrensel Değerler Karşısında Akrabanın Akrabaya Yaptığı. *Yeni Yüzyıl* (19.10.1997).
- Vural, B. A. ve Sohodol, Ç. (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar – Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma. *1. Aile İşletmeleri Kongresi*. T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. 17-18 Nisan, İstanbul: 324 – 332.
- 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.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik

Bir Araştırma: Adana İli Örneği. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 4 (1): 395 – 412.

- Yatkın, A. (2009). Sosyal Sermaye Unsurlarının Kamu Yönetiminde Hizmet Verimliliği ve Vatandaş Tatmini Üzerine Uygulanabilirliği (Elazığ Valiliği Örnek Alan Araştırması). **e-Journal of New World Sciences Academy**. 4 (2): 193 – 213.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. (21): 497 – 507.
- Yıldız, G., Tutar, H. ve Yılmaz, A. (2012). Aile İşletmelerinde Aile Değerleri Kurumsallaşmayı Engeller mi?. **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Haziran, 16 (1): 119 – 134.
- Yüksel, M. ve Tunçsiper, B. (2011). The Relationship Between Mobbing and Organizational Commitment in Workplace. **International Review of Management and Marketing**. 1 (3): 54 – 64.