



OTELLERDE NEPOTİZM (AKRABA KAYIRMACILIĞI) VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ: KARIYER DÜZLEŞMESİNİN ARACILIK ETKİSİ*

Doç. Dr. Oya İnci BOLAT

Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
oyainci@balikesir.edu.tr

Prof. Dr. Tamer BOLAT

Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
tbolat@balikesir.edu.tr

Prof. Dr. Oya SEYMEN

Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
seymenoy@yahoo.com

Arş. Gör. Yahya KATI

Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
yahyakati@gmail.com

Öz

Bu çalışma, otel çalışanlarında nepotizm(akraba kayırmacılığı), kariyer düzleşmesi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, nepotizm, kariyer düzleşmesi ve işten ayrılma niyeti ölçeklerini kapsayan bir anket formu oluşturulmuştur. Anketler, kolayda örnekleme yöntemi ile 03 Ekim 2016 ve 02 Şubat 2017 tarihleri arasında, İstanbul ve Antalya’da faaliyet gösteren sekiz 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesinde uygulanmıştır. Toplam 236 adet kullanılabilir anket toplanmıştır. Araştırmanın sonucu, nepotizmin, işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca, kariyer düzleşmesinin bu ilişki üzerinde aracı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu çalışmanın en önemli kısıtı, çalışmanın, İstanbul ve Antalya’da sekiz otel işletmesinde yapılmış olmasından dolayı genellenememesidir.

Anahtar Kelimeler: Nepotizm, Kariyer Düzleşmesi, İşten Ayrılma Niyeti, Otel

THE RELATIONSHIP BETWEEN NEPOTISM AND TURNOVER INTENTION IN THE HOTELS: THE MEDIATING EFFECT OF CAREER PLATEAU

Abstract

This study aims to determine the relationship between nepotism, career plateau and intention to leave for hotel employees. Within this scope, a questionnaire composing scales of nepotism, career plateau and intention to leave has been formed. The questionnaires have been applied to eight 4 and 5 star hotels in İstanbul and Antalya through convenience sampling technique, between October 3, 2016 and February 2, 2017. A total of 236 usable questionnaires were collected. The result of the study showed that nepotism has a statistically significant and positive effect on intention to leave. Also, it was found that career plateau has a mediating effect on this relationship. The most important limitation of the study is that the results of the study cannot be generalized, as the survey was administered in only eight hotels in İstanbul and Antalya.

Keywords: Nepotism, Career Plateau, Turnover Intention, Hotel

* Bu çalışma 3. Uluslararası Türk Dünyası Turizm Sempozyumu’nda sunulmuştur.

1. Giriş

Otel işletmelerinin emek yoğun ve dinamik bir çalışma ortamına sahip olması, stratejik açıdan işgörenleri neredeyse vazgeçilmez bir kaynak haline getirmiştir (Zengin vd., 2011:217). Bu noktada, otel işletmelerinin ihtiyaç duydukları nitelik ve sayıdaki işgöreni bulmaları, mevcut ve potansiyel kapasitelerinden en üst seviyede yararlanmaları ve işletmede tutabilmeleri, yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla, özellikle işten ayrılmanın bir aşama önünde yer alan, işten ayrılma niyeti ve bu niyeti artıran değişkenlerin anlaşılması, otel yöneticileri ve konuyla ilgilenen araştırmacılar için önem taşımaktadır. İşletmelerin amaçları olduğu gibi, işgörenlerin de kişisel olarak ulaşmak istedikleri amaçları ve gidermeye çalıştıkları çeşitli ihtiyaçları bulunmaktadır. Bunlar karşılanabildiği ölçüde, işgörenlerin kapasitelerinden yararlanmak ve onları işletmede tutabilmek mümkün olmaktadır. Sözü edilen amaçlardan biri, işgörenlerin kariyerlerinde üst basamaklara yükselmek ve böylece diğer ihtiyaçlarının yanı sıra, saygı ve itibar görme ve başarıya ihtiyacını tatmin ederek kendini gerçekleştirebilmektir. Bu noktada, işgörenlerin işten ayrılmalarının nedenlerinden biri de bu amaçlarını gerçekleştirememelerine neden olan (Çekmecelioğlu, 2005:28); kariyer düzleşmesi sorunu ile karşı karşıya kalmalarıdır (Lee, 2002:538; Bağdadli vd., 2003:788). Kariyer düzleşmesi, örgütün yapı ve işleyişinden kaynaklanan nedenlerle, işgörenin daha üst düzey bir işe geçme yeteneğine sahip olmasına rağmen, geçemeyeceğine ilişkin algısı, şeklinde tanımlanabilir (Burke, 1989:295; Burke & Mikkelsen, 2006:692). Hiyerarşide ulaşılacak yerlerin kapanması durumu ifade eden kariyer düzleşmesinin birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlardan biri de kayırmacılıktır. Kayırmacılığın, nepotizm, kronizm, patronaj ve klientelizm gibi farklı türleri bulunmaktadır. Çalışmamızın değişkenlerinden biri olarak ele alınan nepotizm, örgüt yapısı ve işleyişinde akrabaların, yakın arkadaş ve tanıdıkların kayırılması durumu, olarak ele alınmaktadır. Bu uygulama kimi zaman, hiyerarşinin üst basamaklarının kapanmasına neden olabilmektedir.

Bu kadar yaygın olarak karşılaşılan bir konu olmasına rağmen, yazında nepotizm alanında yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır (Gustafsson & Norgren, 2014:5). Nepotizm ile ilgili yazın incelendiğinde; bu alandaki çalışmaların, genellikle örgütlerde nepotizme yasal olarak ve bir insan kaynakları politikası olarak nasıl bakıldığı, olumlu ve olumsuz yönlerinin neler olduğu gibi konularda yoğunlaştığı görülmektedir (Vinton, 1998:297). Nepotizme genellikle örgüt olarak aile işletmelerinde (Erdem vd., 2013:173) ve sektör olarak da hizmet sektöründe (Araslı & Tümer, 2008:1238; Altındağ, 2014:99) yaygın olarak rastlanmaktadır. Bu nedenle yazında, aile işletmeleri ve hizmet sektörünün nepotizm açısından en fazla incelenen alanı oluşturduğu söylenebilir. Bunun temel nedeni olarak, aile işletmelerinin ve hizmet işletmelerinin özelliğinin

diğer işletmelere göre nepotizme daha uygun olması gösterilebilir (Özler vd., 2007:444; İşçi vd., 2013:67-68). Nitekim bu işletmelerde, genellikle aile öncelikleri ve çıkarları, işletmecilik kurallarının önüne geçmektedir. Bu yüzden bir çok aile işletmesi, işgören seçim ve değerlendirme sürecinde, yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın, özellikle örgüt içindeki kilit pozisyonlara aileden birini getirmeyi tercih etmektedir (İşçi vd., 2013:67).

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde nepotizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ve bu ilişki üzerinde kariyer düzleşmesinin aracılık etkisini incelemektir. İlgili yazında, nepotizm, kariyer düzleşmesi ve işten ayrılma niyeti ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yapılan bu çalışmanın yazındaki bu boşluğun dolurulmasında katkısı olacağı düşünülmektedir. Böylece, işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi olduğu düşünülen nepotizm ve kariyer düzleşmesi değişkenlerinin, özelde otel işletmelerinde, genelde ise hizmet işletmeleri ve diğer işletmelerde yarattığı etkiyi daha iyi anlamak söz konusu olabilecektir.

2. Literatür Taraması

2.1. Nepotizm

Nepotizm kavramı, Latince ‘yeğen’ anlamına gelen ‘nepos’ sözcüğünden türetilmiş olup; geçmişten bugüne var olan ve genellikle örgütlerde görülen yaygın bir kayırmacılık biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Akraba kayırma olarak da adlandırılan nepotizmin, insanlarda (bazı biyologlara göre hayvanlarda -özellikle karınca ve arı kolonilerinde-) var olan doğal bir içgüdü ve sosyal bir davranış olarak kabul edilmesi, yaygın olarak karşılaşılmamasının en temel nedeni olarak gösterilebilir (Below, 2004:52-53; Doh, 2013: 16). Nepotizm, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve piyasa mekanizmasının yeterince gelişmediği ülkelerdeki örgütlerde daha yaygın olarak görülmekle beraber, gelişmiş ülkelerde de karşılaşılan bir kayırmacılık biçimidir (Büte, 2011b:386; Jones, 2013:201;).

Yazında, örgütlerde karşılaşılan 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). Örgütlerde karşılaşılan kayırmacılık biçimleri, genellikle meslek kurallarına aykırı davranışlar içermeleri nedeniyle eleştiri alan, profesyonel olmayan uygulamalar olarak kabul edilen ve bu yüzden olumsuz düşünceler uyandıran uygulamalar, olarak görülmektedir (Gustafsson & Norgren, 2014:4). Nepotizm kavramının genel olarak olumsuz algılanmasının temel nedeni ise, Rönesans Döneminde bazı papaların yeğenlerini üst düzey mevkilere alma eğilimleridir. Bu dönemdeki uygulamalar, kilisenin etkinliğini ve akraba olmayan diğer kilise üyelerinin moralini olumsuz şekilde etkilemiştir.

Günümüzde de halen nepotizmin, benzer anlamıyla ve bulunduğu mevkiyi ailesinin yararına suiistimal eden kişilerin tavrını ifade etmek için kullanıldığı görülmektedir (Abdalla vd., 1998:555).

Nepotizm, işveren tarafından yararlılığına bakılmadan, sadece ilişkiler nedeniyle belirli kişilere imtiyaz tanınmasıdır. Bellow (2003), başlangıçta nepotizmi kan bağı ile ilgili taraftarlık olarak tanımlamış; ancak daha sonra tanımı, bu taraftarlığın mesleki tercih olarak kullanılması, olarak genişletmiştir (Jones, 2013:2). Türk Dil Kurumu ise nepotizmi, akraba ve yakın arkadaşları kayırma, olarak tanımlamaktadır. Yazında yer alan en geniş tanımıyla nepotizm; bir kişinin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi özelliklerine bakılmaksızın, sadece akrabalık ilişkileri gözetilerek istihdam edilmesi veya yükseltilmesi, olarak ifade edilmektedir (Özler vd., 2007:438). Çalışmamızda, nepotizm kavramı, akraba, tanıdık ve yakın arkadaşları kapsayacak şekilde ele alınmaktadır.

Örgütlerde karşılaşılan nepotizmin, örgüt ve çalışanları üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olmaktadır (Uygur & Çağatay, 2015:139). Yazında, sınırlı da olsa, nepotizmin olumlu etkileriyle ilgili bulgulara rastlanmakla birlikte, genel olarak nepotizmin örgüt ve çalışanları üzerindeki olumsuz etkileri ile ilgili çalışmalar daha ağırlıktadır (Büte, 2011b: 388). Nepotizmin olumlu yönlerini ortaya koyan çalışmalarda, bu uygulamanın örgütte daha kısa öğrenme süreci yaşanması, kayırılan kişi açısından daha fazla sadakat ve daha iyi performans, işten ayrılma oranının düşük olması, başarılı vekâlet, işverenle istikrarlı ilişkiler gibi olumlu sonuçları olduğu vurgulanmaktadır (Vinton, 1998:297). Örneğin, Below (2003), "Nepotizme Övgü" başlıklı eserinde nepotizmi pek çok örgütün başarısına katkı sağlayan bir unsur olarak görmekte ve hatta oldukça yaygın bir şekilde uygulanan kurumsallaşmış bir yapıya kavuştuğunu savunmaktadır. Bellow, bu eserinde, nepotizm konusuna çalışanlar açısından değil, örgütlerin devamlılığı açısından yaklaşmaktadır (Asunakutlu & Avcı, 2010:97). Bunun yanında, yönetimin aile üyelerinden oluşması, daha hızlı karar alınmasını sağlar; böylece zaman kaybından kaynaklanan sorunlar ortadan kalkar ve işletme faaliyetleri hız kazanır. Ayrıca hızlı karar alınması ile çevre koşullarına daha kolay uyum sağlanır. Ancak nepotizm bir çıkar çatışmasıdır ve bu olumlu etkilerin çoğunluğunun genellikle aile üyelerinin çıkarları ile ilgili olduğu görülmektedir (Uygur & Çağatay, 2015:139).

Nepotizmin olumlu etkileri olmakla birlikte; örgütler ve bireyler açısından birçok olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Nepotizmin tanımında da belirtildiği üzere, işin gerektirdiği özellikler dikkate alınmadan işgören seçimleri yapılması, insan kaynakları uygulamaları açısından birçok sorunu da beraberinde getirmektedir (Araslı ve Tümer, 2008:1239). Örneğin, örgütte özellikle yönetim kademesi için yeterli niteliklere sahip

olmayan aile üyelerinin yönetici olarak seçilmeleri ve uzun süreler bu pozisyonlarda kalmaları, bir takım yönetsel sorunların oluşmasına neden olmakta ve örgüte profesyonel yöneticilerin gelmesini zorlaştırmaktadır (Vinton, 1998:298). Aile işletmelerinde yönetim, finansman, satın alma, satış ve pazarlama gibi kilit pozisyonlara aile bireylerinin getirilmesinin temel nedeni, güvenin uzmanlıktan önce gelmesi, olarak gösterilebilir. Bu durum, yönetime yakın ve uzak olmak üzere oluşan gruplaşmaların etkisiyle, örgütte kutuplaşmalara neden olmakta ve çalışanlarda güvensizlik yaratmaktadır. Ayrıca, nepotik uygulamaların olduğu böyle bir ortamda, uyumlu çalışma ve bilgi paylaşımı söz konusu olamayacağından, işgörenlerle ilgili motivasyon kaybı, performans düşüklüğü, çatışmalar, işe devamsızlıklar ve işten ayrılmalar vb. önemli sorunlar meydana gelmektedir (Ören, 2007:86).

Nepotizm, örgütte yönetimden kaynaklanan ve adil olmayan ödül ve terfi sisteminin oluşmasına da zemin hazırlamaktadır (Vinton, 1998:298). Bu durum, diğer çalışanların moral düzeylerini düşürmektedir. Özellikle, aile üyesi olmayan yöneticilerden yüksek performansın beklendiği aile işletmelerinde, ücret sisteminin aile üyelerini kayıracak şekilde olması, yöneticilerin görevlerinden ayrılmalarına bile neden olmaktadır (Büte 2011c:176). Ayrıca nepotik uygulamalarla, bireylerin belli pozisyonlara gelmesinde ya da yükselmelerinde kendi çaba ve yetenekleri yerine akrabalık ilişkilerini kullanmaları, kendi açılarından bir zaafiyete neden olmakta; iş ortamı açısından ise göreve gelmede başarı ve yeteneğin ölçüt alınmaması, iş kaybı ve başarısızlığa yol açabilmektedir (İyişleroğlu, 2006:44; Hoctor, 2012:18, Gustafsson & Norgren, 2014:6). Öte yandan, nepotizmin olumlu ve olumsuz etkilerine bakarak 'iyi nepotizm-kötü nepotizm' diye bir ayırma gitmenin doğru bir yaklaşım olmayacağı, bunun yerine nepotizmin farklı yönleri olan bir olgu olduğu, hangi çevresel faktörlerden nasıl etkilendiği ve bunun yarattığı olumlu ve olumsuz sonuçlarıyla beraber değerlendirilmesi gereken bir uygulama olduğu söylenebilir (Özler vd., 2007:438; Vinton, 1998:299).

2.2. Kariyer Düzleşmesi

Kariyer yazınında, örgütlerde kariyer planlaması ve yönetiminin, örgütün ihtiyaçları ve olanakları ile bireylerin istek ve ihtiyaçları arasında uyumlaşma sağlayacak şekilde nasıl yürütülebileceği, en önemli konulardan biridir (Bauguo & Mian, 2005:1729). Kariyer, bir kişinin yıllar boyunca sahip olduğu mesleki pozisyonlar, olarak tanımlanabilir (Dessler, 2014:247). Daha kapsamlı bir tanıma göre kariyer; bireyin, yaşamında ulaşmak istediği hedeflerine yönelik aldığı eğitimler ile edindiği tecrübeleri (bilgi, beceri, tutum, davranış vb.) içeren ve bireyin değişimi ve gelişimi ile şekillenen devamlı bir süreçtir (Mavisu, 2010:6). Kariyer konusu ile ilgili olan ve bireyin kariyer yaşamının genellikle orta dönemlerinde

karşılaştığı sorunlardan biri olarak karşımıza çıkan bir diğer kavram da *kariyer düzleşmesidir*. Yazında *kariyer platosu* ya da *kariyer durağanlaşması*, olarak da ifade edilen bu kavram, bir örgütte birey için üst düzeylere yükselme olanaklarının azaldığı ya da hiç kalmadığı durumları ifade etmektedir (Gümüştekin & Gültekin, 2010:6). Bir başka deyişle, işgörenin hiyerarşik olarak yükselebileceği olasılığının çok düşük olduğu bir noktada yer alması, olarak da tanımlanabilen (FERENCE vd., 1977:602) kariyer düzleşmesi; bir örgütteki işgörenin belirli bir süre zarfında işin her yönüyle ilgili ustalık kazanmış, fakat yükselme için düşük beklentiye sahip olduğu durumlarda ortaya çıkar (Greer, 2003:29).

Tremblay vd. (1995), kariyer düzleşmesinin nesnel ve öznel olmak üzere iki boyutu olduğunu ifade etmiş; nesnel kariyer düzleşmesinin gözlemlenebilir ve bir seviyede aşırı uzun bir süre ile ilişkilendirirken, öznel (kişinin algıladığı) kariyer düzleşmesini ise sınırlı ilerleme olanakları algısı ile ilişkilendirmişlerdir (Ruig, 2009:610). Bununla beraber, kariyer düzleşmesinin kavramsallaştırılmasında, nesnel veya öznel olması konusunda bazı fikir ayrılıkları söz konusu olmuştur. Kavramsallaşmanın ilk dönemleri olan 1980'li yıllarda, görev süresi ve yaş gibi nesnel verilere odaklanılırken, daha sonraki dönemlerde işgörenin kariyerinde ilerleme konusunda istekli olup olmaması gibi öznel durumlar, odak noktasını oluşturmuştur (Schein, 1978'den aktaran Chay vd., 1995:63). Chao (1990), bu konuda araştırma yapan kişilerin, kariyer düzleşmesini nesnel bir kariyer durumu veya deneyimi olarak değerlendirdiklerini; oysa kavramın aslında, işgörenlerin algılarından etkilenen, öznel bir durum olarak kavramsallaştırılması gerektiğini savunmuştur (Chay vd., 1995:63; Ettington, 1998:74). Bardwick (1986)'e göre üç tür kariyer düzleşmesi vardır: Bunlar, örgütlerin hiyerarşik yapısında yükselişin sona ermesi olan *yapısal düzleşme*; işgörenlerin işlerini çok iyi bildikleri ve sıkıldıkları zaman ortaya çıkan *tatminsel düzleşme* ve son olarak, kendini işe adanmış kişilerin işinde başarısız olduğu zamanlarda bu durumun iş dışındaki hayatlarına da yansıdığı durumlarda ortaya çıkan *yaşam düzleşmesidir* (Burke, 1989:295). Kariyer düzleşmesine, kaynağı açısından bakan *Stoner ve arkadaşları*, örgütsel ve kişisel olmak üzere iki tür kariyer düzleşmesi kaynağı olduğunu belirtmişlerdir. Örgütten kaynaklanan kariyer düzleşmesi, işgörenin daha üst düzey bir işe geçme yeteneğine ve istekliliğine sahip olması rağmen, üst seviyeye geçilememesi durumudur. Kariyer düzleşmesinin kişiden kaynaklanması durumunda ise, iki farklı durum söz konusudur: Bunlar, işgörenin, daha üst düzey bir işe geçme ihtimali olmasına rağmen, bununla ilgilenmemesi durumu ve işgörenin, daha üst düzey bir işe geçme ihtimali olmasına rağmen örgütün, işgörenin bazı kişisel eksikliklerinden ötürü işi tatmin edici bir performansla sürdüremeyeceği yargısına varması durumudur (Burke, 1989:295; Burke & Mikkelsen, 2006:692). Bu

çalışmada, örgütün yapı ve işleyişinden kaynaklanan, işgörenin daha üst düzey bir işe geçme yeteneğine sahip olmasına rağmen, geçemeyeceğine ilişkin algısını ifade eden kariyer düzleşmesi araştırmaya konu edilmektedir.

Kariyer düzleşmesi sorunu ile karşı karşıya kalan işgörenler, bu dönemlerde kendisine olan güvenlerini kaybedebilmekte ve kendilerini işle ilgili yetersiz görmeye başlamaktadırlar. İşgörenler, bu nedenlere bağlı olarak güdülenememe sorunu yaşayabilirler ve kariyer yaşamının bu döneminde strese maruz kalabilirler (Özmutaf, 2006'dan aktaran Gümüştekin & Gültekin, 2009:151). Ayrıca örgütler, kariyer düzleşmesi yaşayan işgörenlerinde, kariyer ve iş tatminsizliği ile işten ayrılma niyetinde artış yaşanması gibi olumsuz durumlarla karşılaşabilmektedirler (Lee, 2002:538). Kariyer düzleşmesi sorunu yaşayan birçok işgören, bu durumda alternatif iş bulmayı ve işten ayrılmayı tercih edebilmektedir (Bagdadli vd., 2003:788). Bu yüzden örgütlerde kariyer yönetimi ve bir kariyer yönetimi sorunu olan kariyer düzleşmesi, gerek örgüt (işgücü verimliliği, müşteri tatmini vb.) gerekse işgörenler (isteklendirme, işgücü tatmini) açısından önem verilmesi gereken bir olgudur.

2.3. İşten Ayrılma Niyeti

İşgörenlerin işten ayrılması, her tipte ve büyüklükteki örgütte ve her hiyerarşik kademe sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Ancak, otel işletmelerinin emek yoğun hizmet işletmeleri olmaları ve sahip oldukları diğer özellikleri (fiziksel çalışma koşulları, sezonluk çalışma vb.) nedeniyle, bu örgütlerde işten ayrılma durumları ile daha fazla karşılaşıldığı söylenebilir (Daskin & Tezer, 2012:273-274). Dolayısıyla otel işletmelerinde, insan kaynağı ve bunun devamlılığının, gerek yarattığı maliyetler açısından gerekse örgütün başarısı ve verilen hizmetin kesintisiz ve kaliteli olması açısından, diğer örgütlere göre görece daha önemli olduğu söylenebilir (Su, 2014:31; Zopiatis vd., 2014:129). Bu yüzden, işgörenlerin işten ayrılma sorunu, otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi açısından ilgilenilmesi gereken önemli bir alanı oluşturmaktadır (Yin-Fah vd., 2010:57). Örgütlerde insan kaynaklarının devamlılığını sağlamak ve özellikle başarılı, verimliliği yüksek işgörenlerin örgütte tutabilmek, temel amaçlar arasındadır. İşgören açısından bakıldığında ise, işgörenlerin bireysel amaçları ve beklentileri, örgütte kalma ya da ayrılma isteğini belirleyecek; bu amaçları ve beklentileri gerçekleştiriyorsa, koşullar uygun olduğunda büyük olasılıkla o örgütten ayrılmak isteyeceklerdir (Çekmecelioğlu, 2005:28). İşten ayrılma niyeti olarak adlandırılan bu durum, “işgörenlerin örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli kararını ya da niyetini” ifade etmektedir (Tett & Meyer, 1993:262). İşten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut işinden veya işyerinden, belli bir zamanda ayrılmasına kadar geçen sürede

ayrılma plan ve düşüncesine sahip olması, olarak tanımlanmaktadır (Fong & Mahfar, 2013:35). Bu plan ve düşünceye sahip işgörenler, mevcut durumdaki koşulları değerlendirerek beklentilerini oluşturacak ve bu beklentilerin yerine getirilme düzeyinin düşük olması doğrultusunda, düşüncelerini eyleme geçirerek işten ayrılacaktır (Polat & Meydan, 2010:153).

İşten ayrılmalar, gönüllü ya da zorunlu olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir (Kaur vd., 2013:1220; Saeed vd., 2014:244). İşten ayrılma niyeti de gönüllü ya da zorunlu bir durum olup, çalışanların işten ayrılma niyetine girmelerinin altında yatan çeşitli nedenler bulunmaktadır (İlisu, 2012:54). Her ne şekilde olursa olsun, işten ayrılma, örgütlerde karşılaşılan önemli sorunlardan biridir ve yarattığı maliyetler açısından gerek işgörenler (işgören arama, işe alma, eğitim vb.) gerekse örgüt açısından (işgören açısından iş arama, kıdem ve ücret kaybı, mekan ve düzen değiştirme vb.) arzu edilmeyen bir durumu ifade etmektedir (Dick vd., 2004:351; Erbil, 2013:49; Kaur vd., 2013:1219). Bu bakımdan, işletmeler için işten ayrılma niyeti, dikkatle ele alınması, sebeplerinin ve sonuçlarının izlenmesi gereken bir olgudur (Fındıklı, 2014:138). Öte yandan işten ayrılma niyeti, işgörenin işten ayrılma eyleminin en önemli habercisidir (Özdevecioğlu, 2004:98; Kaur, 2013:1220). Ancak işten ayrılma niyeti, kendini aktif bir şekilde başka iş arama, iş başvurusu yapma, referans yollama, iş görüşmeleri yapma gibi farklı şekillerde gösterebildiği gibi; sadece düşünce düzeyinde de kalabilmektedir (Fındıklı, 2014:138).

İşgörenlerde işten ayrılma niyetine neden olan faktörler hala tam olarak anlaşılamamıştır (Dick vd., 2004:352; Lee vd., 2012:867). Ancak ilgili yazın incelendiğinde; işgörenlerde işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olan faktörlerin, “*kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler*”, olmak üzere üç grupta incelendiği söylenebilir (Moynihan & Pandey, 2008:207; Aslan, 2014:23). İşten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olan kişisel faktörlerin başında “*kişilik özellikleri*” gelmektedir. Düşük düzeyde yumuşak başlı, yüksek düzeyde deneyime açık olan ve duygusal yönden istikrarsız olan işgörenlerin işten ayrılma niyetinin görece daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Aslan, 2014:23). Yine yapılan araştırmalar, işgörenlerin yaşı ve hizmet süresi arttıkça statükoyu tercih ettiklerini ve işten ayrılma oranlarının düşük olduğunu göstermektedir. Bu bilgiler ışığında, işgörenlerin yaşı ve hizmet süresi arttıkça işten ayrılma niyetlerinde azalma yaşanacağı söylenebilir (Moynihan & Pandey, 2008:207). İnsanların hayatının çok önemli bir kısmı işyerinde geçmektedir ve bu nedenle işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel faktörler de büyük önem taşımaktadır (Kaur vd., 2013:1219). Örgütsel faktörler, işgören ile örgütün değişik özellikleri arasındaki etkileşime dayanır ve bu konuda yapılan çeşitli araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi, daha çok insan kaynakları yönetimi ile ilgili politikaları (ödül ve teşvikler, ücret düzeyi, sunulan imtiyazlar vb.)

kapsar. Ayrıca iş güvencesi, çalışma koşulları, iş tatmini, örgüt kültürü, iş arkadaşları ile ilişkiler, örgütsel destek, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel adalet, kariyer olanakları gibi örgütsel faktörler, işten ayrılma niyeti üzerinde etki oluşturmaktadır (Dick vd., 2004:354; Fong & Mahfar, 2013:35; Aslan, 2014:24). Ancak yapılan geçmiş araştırmalar, işgörenlerin örgütten ayrılma ya da örgütte kalma kararında en fazla etkiye sahip olan iki temel örgütsel faktörün, iş tatmini ve örgütsel bağlılık olduğunu ve bu faktörlerin işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Yin-Fah vd., 2010:57; Lee vd., 2012:867). Kişisel ve örgütsel faktörlerin dışında, işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olan çevresel faktörler de söz konusu olabilmektedir. Ülkenin sosyal ve ekonomik durumu, başka iş olanakları, evlilik ya da çocukların eğitim ihtiyaçları nedeniyle kişilerin yaşadıkları semti, kenti ya da ülkeyi değiştirmek istemesi gibi durumlar, çevresel faktörler olarak gösterilebilir (Kaya, 2010:44). Sonuç olarak işgörenler, bu faktörlerin etkisiyle mevcut işi ile ilgili genel bir değerlendirme yapar ve işlerinden memnun olup olmadığına karar verirler. Eğer memnuniyetsizlik söz konusu ise, işten ayrılmanın mümkün olup olmadığını ve başka bir iş aramanın kazançlı olup olmadığını araştırırlar. Sonuçta çalışan kişiler, var olan iş olanakları ile şu anki işleri arasında bir değerlendirme yaparak kararlarını oluştururlar (Mobley, 1979:517-518).

2.4. Otel İşletmelerinde Nepotizm, Kariyer Düzleşmesi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Örgütlerde nepotizm, yukarıda açıklanan birçok olumsuz sonucunun yanısıra, özellikle nitelikli personelin işten ayrılma niyetini artıran bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Hatırlanacağı gibi Boadi (2000)'ye göre nepotizm, bir örgütte, akraba ve aile fertlerinin, liyakat durumları dikkate alınmadan, yetki ve güç kullanılarak, işgören seçim ve yerleştirme sürecinde, yükselmelerde vb. uygulamalarda kayırılması durumudur (Barut, 2015:242). Nepotizm, gerek üretim gerekse hizmet sektöründeki işletmelerde olduğu gibi, otel işletmelerinde de sıklıkla karşılaşılan bir olgudur. Otel işletmelerinin emek yoğun işletmeler olması, bu işletmelerde rekabet üstünlüğü yaratacak insan kaynaklarını ve yönetimini çok önemli hale getirmektedir (Araslı vd., 2006:296). Bu doğrultuda, bir insan kaynakları politikası olarak değerlendirildiğinde nepotizmin, örgüt içinde bir çok insan kaynakları işlevleri (işe alma- yerleştirme, yükseltme, ödüllendirme, kariyer yönetimi vb.) ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir (Hoctor, 2012:21). Bir başka deyişle nepotizm, örgütlerde birçok insan kaynakları işlevini etkileyen ve işgörenlerde, iş tatmini, örgütsel bağlılık, olumsuz söylentiler ve işten ayrılma niyetinin oluşması gibi birçok davranışsal sonuçlar yaratmaktadır (Araslı & Tümer, 2008:1239). Turizm sektörünün ve otel işletmelerinin karakteristik özellikleri, nepotizm uygulamalarına uygun bir zemin hazırlamakta ve bunun sonucunda

örgütler için yukarıda bahsedilen olumsuz bir takım sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Pelit vd., 2015:83). Örneğin, Türkiye'deki turizm işletmelerinin çoğu küçük ve orta ölçekli girişimler olup; ülkedeki toplam otel sayısının yaklaşık %76'sı üç, iki ve tek yıldızlı otellerdir ve bunların üst yönetim kadrolarında çoğunlukla mülk sahipleri ve yakınları bulunmaktadır (Yeşiltaş vd., 2010:67).

Nepotizmin etkili olduğu insan kaynakları uygulamalarından biri de kariyer konusudur. Bir başka deyişle, nepotizmin yarattığı etkilerden biri de bir kariyer sorunu olarak karşımıza çıkan kariyer düzleşmesidir (Safina, 2015:632). İşgörenin hiyerarşik olarak yükselme olasılığının çok düşük olduğu bir noktada yer alması, olarak da tanımlabilen (FERENCE vd., 1977:602) kariyer düzleşmesi, bir örgütteki işgörenin belirli bir süre zarfında işin her yönüyle ilgili ustalık kazanmış fakat yükselmek için düşük beklentiye sahip olduğu durumlarda ortaya çıkar. Bu durumda, örgütlerde nepotizm etkisiyle, özellikle üst düzey yöneticilik konumlarına, ahlaki değerlere ve profesyonel ilkelere uygun olarak değil de akrabalık ilişkilerine dayanarak yapılan bir atama, işgörenlerin o pozisyonlarla ilgili beklentilerini olumsuz olarak etkilemekte ve bu durum işgörenlerde moral bozukluğuna, bir başka deyişle kariyer memnuniyetsizliğine neden olmaktadır (Safina, 2015:632). Dolayısıyla nepotizmin etkisiyle kariyer yolu kapalı işgören, uzun süre aynı pozisyonda kalma, yükselmeme yani kariyer düzleşmesi gibi bir sorunla karşı karşıya kalabilmektedir. Sonuç olarak nepotizm, işgörenlerin hak ettiklerini düşündükleri pozisyonlarla ilgili umutlarını kaybetmelerine ve bunun sonucunda örgüte olan bağlılıkları ve sadakatlerinin azalmasına, dolayısıyla işten ayrılma niyeti içine girmelerine neden olmaktadır (Foster, 2011:71).

Bu çalışmada, nepotizm ve kariyer düzleşmesi ilişkisini açıklamada Vekâlet Kuramından yararlanılmıştır. Vekâlet Kuramı'nın temelinde; belirli kararların alınıp uygulanması için bir kişi veya grubun (asıl) başka bir kişi veya grubu (vekil) görevlendirmesi sonucu oluşan vekâlet ilişkisi yer almaktadır (Jensen & Meckling, 1976:317). Kuram, vekâlet ilişkilerinde ortaya çıkan iki sorunun çözümüne odaklanmaktadır: Bunlardan ilki, (a) asıl ile vekilin arzularının veya amaçlarının çatışması durumundan ve (b) vekilin gerçekte ne yaptığını ortaya çıkarmanın asıl açısından pahalı ve zor olmasından kaynaklanan *vekil sorunu*; ikincisi de asıl ve vekilin riske karşı farklı tutumlar sergilemesinden kaynaklanan *risk paylaşımı sorunu*dur. Burada ana mesele, farklı tercihlerinin olmasından dolayı asıl ve vekilin risk konusunda farklı eylemlere yönelebmesidir (Eisenhardt, 1989:58). Bu sorunlar da beraberinde, *vekâlet maliyetleri* adı verilen bazı maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olur. Bu maliyetler; asıla çıkar sağlayabilecek veya kazancını arttırabilecek fırsatların kaçırılması ile ortaya çıkan "fırsatların kaçırılması maliyetleri"; asıl namına verilecek optimal kararlar, vekilin kararı

arasındaki sapma nedeniyle ortaya çıkan “artık zarar/önlenemeyen kayıplar”; asıl tarafından, vekilin örgütün gelirlerini artırmaya yönelik olmayan faaliyetlerini denetim altında tutmak için kurduğu mekanizmaların (ek yönetim kademeleri, maliyet muhasebesi, bütçeleme sistemleri, çeşitli raporlama sistemleri ve yönetim kurulları gibi araçlar) ortaya çıkardığı “izleme-denetleme maliyetleri”; vekilin asıla zarar verecek faaliyetlerde bulunmayacağını, bulunursa bu zararları giderebilmek için ne gibi yaptırımlar üstleneceğini belirten sözleşmelerin getirdiği “sözleşme ve değerlendirme maliyetleri”dir (Jensen & Meckling, 1976:310; Söylemez, 2007:31-35; Bolat vd., 2014:80-82). Bu noktada, aile işletmelerinde, şirketin ailenin bir parçası olarak görülmesi ve akrabaların genellikle işletmeye güçlü duygular beslemesi (Tagiuri & Davis, 1996:206); aile üyelerinin diğer işgörenlere nazaran daha üretken olmaları ve sahip oldukları "aile dilinin" kendi aralarında daha etkili iletişim kurarak özel bilgileri büyük bir gizlilik içerisinde paylaşmaları (Tagiuri & Davis, 1996:205); aile üyelerinin işletmeye ve birbirlerine karşı daha sadık ve güvenilir tutum ve davranışlar sergilemesi (Habbershon & Williams, 1999:4); aile işletmelerinin sadece kârlılığa değil, aynı zamanda ailenin uzun dönemli statüsünü korumaya odaklanmaları (Herrera-Echeverri vd. 2016:2019) vb., aile işletmelerinde nepotizme neden olacak ve böylece asıl-vekil ilişkisinin ortaya çıkaracağı vekâlet ve risk paylaşımı sorununun ortadan kalkacağı düşünülebilecektir. Diğer yandan, hiyerarşide yönetim pozisyonları için yapılan görevlendirmelerde nepotizme gidilmesi, yani aile üyelerinin ve yakınlarının tercih edilmesi de beraberinde diğer işgörenler için kariyer düzleşmesi sorununu getirmektedir. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 1: Nepotizmin, kariyer düzleşmesi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Nepotizm ve kariyer düzleşmesi ile işten ayrılma niyeti ilişkisini açıklamada ise Sosyal Mübadele Kuramı'ndan yararlanılabilir. Sosyal Mübadele Kuramı, bir mübadele süreci olarak sosyal ilişki kavramını tanımlayabilmek için ilk kez *Blau (1964)* tarafından kullanılmış olup; tarafların ödüllendirme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğü varsayımına dayanır. Yönetim yazını açısından bakıldığında; sosyal mübadele kuramı, örgüt düzeyinde karşılıklı ilişkileri açıklamaya çalışan bir kuramdır. Örgütsel açıdan sosyal mübadeledeki taraflar, işverenler, yöneticiler, işgörenler, sendikalar, tedarikçiler ve müşteriler olabilir ve taraflar mübadele sırasında birbirlerine ekonomik çıktılar ve sosyo-duygusal olmak üzere iki tür çıktı sunarlar. Ekonomik çıktılar, finansal ve somut özellik gösterirken; sosyo-duygusal çıktılar, kişilerin sosyal ve saygı ihtiyaçlarını işaret eder (Cropanzano & Mitchell 2005'den aktaran Bolat vd., 2009:220). Sosyal mübadele ilişkisinde taraflar, mübadele sonucunda elde edecekleri faydalarla katlanacakları maliyetleri göz önünde bulundururlar. Bu ilişkide

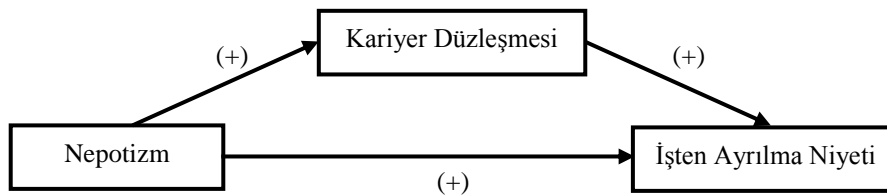
bireyler, adil bir bölüşüm olmasını arzu ederler. Ancak ilişkinin tam anlamıyla eşit bir şekilde gerçekleşmesi ya da karşılığın derhal elde edilmesi mümkün olmayabilir (Konovsky & Pugh 1994'den aktaran Bolat vd., 2009:220). Genellikle ekonomik çıktılarda, ilişki kısa vadeli bir nitelik taşıırken, sosyo-duygusal çıktılarda bu ilişki uzun vadeli bir nitelik taşır (Cropanzano vd. 2003'den aktaran Bolat vd., 2009:220). Bu doğrultuda, örgütsel bağlamda, sosyal mübadele kuramı, işgörenlerin yöneticilerinin kendileri ile ilgili uygulamalarında adil olduğunu algılamaları durumunda daha motive olacaklarını ve dolayısıyla işlerine ve örgütlerine daha bağlı hale geleceklerini açıklamaya çalışır. Bir başka deyişle bu kurama göre, işgörenler yöneticileriyle ilişkilerinde adil bir değişim olduğunu gördüklerinde, kendilerine güven duyulduğunu ve değer verildiğini düşünmekte; bunun karşılığında olumlu tutum ve davranışlar gösterme konusunda daha istekli olabilmektedirler. Örneğin, bu mübadele ilişkisinde, işverenler işgörenlerine iş güvencesi ve kariyer geliştirme gibi fırsatlar sunduklarında, işgörenler de karşılıklılık ilişkisine göre kendilerini sorumlu hissetmekte, bunun sonucunda daha fazla iş çabası göstermekte ve örgütlerine daha bağlı olmaktadır (Daud, 2014:36). İşgörenlerin çalıştıkları örgütlerde kariyerleri ile ilgili beklentileri vardır ve yöneticilerinden kendilerine bu konuda destek ve fırsat vermelerini ve adil olmalarına beklerler. Ancak işgörenler, nepotizm etkisiyle liyakata dikkat edilmeden, akraba, tanıdık ve yakın arkadaşların kayırıldığını, bazı pozisyonların bu kişiler tarafından işgal edildiğini ve kendilerine bu konuda fırsat verilmediğini gördüklerinde, kendilerini değersiz ve güvensiz hissederler. Dolayısıyla, ilişkinin tam anlamıyla eşit bir şekilde gerçekleşmediğini düşünen ve kariyer düzleşmesi ile karşı karşıya kalan işgörenlerin işten ayrılma niyetinde artış olacağı söylenebilir. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 2: Nepotizmin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 3: Kariyer düzleşmesinin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 4: Kariyer düzleşmesinin nepotizm ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerinde aracılık etkisi vardır.

Çalışmaya ilişkin simgesel model Şekil 1'de görülmektedir.



Şekil 1: Simgesel Model

3. Yöntem

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma, tanımlayıcı türde tasarlanmış olup; anketler, kolayda örnekleme yöntemi ile 03 Ekim 2016-02 Şubat 2017 tarihleri arasında, İstanbul ve Antalya’da faaliyet gösteren sekiz 4 ve 5 yıldızlı otelde uygulanmıştır. Uygulamada 248 adet anket elde edilmiş olup; eksik verilerin olduğu 12 anket analiz dışı bırakılmıştır. Kullanılabilir anket sayısı 236’dır. Örneklemi oluşturan 236 kişinin yaş ortalaması 32,89; bu kişilerin işletmede ortalama çalışma süresi 4,8 yıl; erkek işgörenlerin oranı %64 (n=151), kadın işgörenlerin oranı %36 (n=85); evlilerin oranı %61,9, bekârların oranı %38,1; lise mezunlarının oranı %45, lisans mezunlarının oranı %28, önlisans mezunlarının oranı %17,8 ve diğer mezunların oranı %9,2’dir. Katılımcıların departmanlara göre dağılımı şu şekildedir; önbüro (%32,6), mutfak (%20,3), kat hizmetleri (%14,8), satış (%11,4), teknik (%8,9), güvenlik (%5,9), animasyon (%2,5) ve diğer (%3,6).

3.2. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Nepotizm Ölçeği: Verilerin toplandığı otel işletmelerindeki nepotizm düzeyini belirleyebilmek için Asunakutlu ve Avcı (2010:102) tarafından *Abdalla vd. (1998)* ve *Ford ve McLaughlin (1985)*’den yararlanılarak harmanlanan üç boyut (terfide nepotizm, işlem nepotizmi ve işe almada nepotizm) ve 14 maddeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. *Terfide nepotizm* boyutu için örnek ifade, “Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem”; *işlem nepotizmi* için örnek ifade, “Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır” ve *işe almada nepotizm* için örnek ifade, “Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar”, şeklindedir.

Kariyer Düzleşmesi: İşletmelerde, işgörenlerin kariyer düzleşmesi algısını tespit edebilmek için Milliman’ın (1992:226-227) tek boyutlu ve 8 maddeli kariyer düzleşmesi ölçeğinden yararlanılmış ve ölçek Türkçe’ye uyarlanmıştır. Ölçeğe ilişkin örnek ifade, “Çalıştığım şirkette yönetim kademelerinde çok az sayıda yeni pozisyon açılır”, şeklindedir. Kariyer düzleşmesi ölçeğinin 6 ve 8. maddeleri tersten puanlanmıştır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerini belirleyebilmek için, Wayne vd. (1997:97) tarafından geliştirilmiş ve Küçükusta (2007:156) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış ölçekten yararlanılmıştır. Orijinal ölçek, 5 maddeden oluşmakla birlikte, Küçükusta (2007:156) tarafından yapılan faktör analizi sonucunda 2 madde ortak varyans değerleri 0,50’nin altında olduğu için analizlerden çıkarılmıştır. Dolayısıyla çalışmamızda 3

madde ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Örnek ifade, “Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum”, şeklindedir.

İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Tamamen katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

4. Bulgular ve Yorumlar

4.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Nepotizm, kariyer düzleşmesi ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin geçerlik çalışmaları için yapı geçerliği incelenmiş ve açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde, faktör sayısının saptanmasında, öz değer 1’den büyük olması, maddelerin ilgili faktörde en az 0,30 düzeyinde yük değerine sahip olması, bir faktörün en az üç maddeden oluşması ve binişiklik durumunda iki faktör arasında yük değeri farkının en az 0,10 olması gerekmektedir (Hair vd. 2010 ve Büyüköztürk 2002’den aktaran Akgündüz & Çakıcı, 2015:33). Analizlerde Varimax dönüşümü uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenirliliği ise, iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemleri ile incelenmiştir (Karasar, 2003:150-152).

Nepotizm Ölçeği: Nepotizm ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda, öz değeri birden büyük üç faktör belirlenmiştir. Üç faktör, toplam varyansın 0,69’unu açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,914’dür. Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2 = 2050,269$; $p < 0,01$). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi üç faktörde (terfide nepotizm, işlem nepotizmi, işe almada nepotizm) toplandığı saptanmıştır (Tablo 1).

Nepotizm ölçeğinin güvenirliliğini belirlemeye yönelik olarak, iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemleri kullanılmıştır. Ölçeğin bütünsel olarak iç tutarlılık katsayısı 0,925’dir. Ölçek boyutları açısından iç tutarlılık katsayıları *terfide nepotizm* boyutu için 0,870, *işlem nepotizmi* boyutu için 0,904 ve *işe almada nepotizm* boyutu için 0,837’dir. Bölünmüş test çözümlenmeleri analizine göre, korelasyon katsayısı 0,904 ($p < 0,01$), ilk yarı iç tutarlılık katsayısı 0,847, ikinci yarı değeri 0,861’dir. Ölçeğin iç tutarlılık güvenirliliği için hesaplanan “Spearman-Brown” katsayısı ise 0,950’dir. Bu sonuçlar, nepotizm ölçeğinin uygun güvenirlilik değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 1: Nepotizm Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=236)

Ölçek Maddeleri	İşlem Nepotizmi	Terfide Nepotizm	İşe Almada Nepotizm
N1	0,199	0,729	0,175
N2	0,361	0,705	0,173
N3	0,153	0,836	0,143
N4	0,206	0,764	0,247
N5	0,264	0,739	0,173
N6	0,739	0,288	0,144
N7	0,802	0,236	0,213
N8	0,799	0,280	0,192
N9	0,694	0,164	0,134
N10	0,739	0,213	0,368
N11	0,712	0,214	0,423
N12	0,341	0,283	0,750
N13	0,358	0,284	0,765
N14	0,168	0,169	0,824
Özdeğer	7,188	1,508	1,056
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%51,345	%10,773	%7,541
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%51,345	%62,118	%69,659
KMO Değeri	0,914		
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 2050,269; p < 0,01$		

Kariyer Düzleşmesi Ölçeği: Kariyer düzleşmesi ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda öz değeri birden büyük tek faktör belirlenmiştir. Tek faktör, toplam varyansın 0,52'sini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,904'dür. Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2 = 711,758; p < 0,01$). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi tek faktörde toplandığı saptanmıştır (Tablo 2).

Kariyer düzleşmesi ölçeğinin güvenilirliğini belirlemeye yönelik olarak, iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemleri kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,871'dir. Bölünmüş test çözümlenmeleri analizine göre korelasyon katsayısı 0,757 ($p < 0,01$), ilk yarı iç tutarlılık katsayısı 0,794, ikinci yarı değeri 0,755'dir. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği için hesaplanan "Spearman-Brown" katsayısı ise 0,862'dir. Bu sonuçlar, kariyer düzleşmesi ölçeğinin uygun güvenilirlik değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: Kariyer Düzleşmesi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=236)

Ölçek Maddeleri	Kariyer Düzleşmesi
KD1	0,709
KD2	0,728
KD3	0,734
KD4	0,703
KD5	0,759
KD6	0,680
KD7	0,773
KD8	0,717
Özdeğer	4,216
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%52,695
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%52,695
KMO Değeri	0,904
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 711,758; p < 0,01$

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda öz değeri birden büyük tek faktör belirlenmiştir. Tek faktör, toplam varyansın 0,87'sini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,757'dir. Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2 = 575,242$; $p < 0,01$). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi tek faktörde toplandığı saptanmıştır (Tablo 3).

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirliğini belirlemeye yönelik olarak, iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve bölünmüş test çözümlenmeleri yöntemleri kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,930'dur. Bölünmüş test çözümlenmeleri analizine göre korelasyon katsayısı 0,876 ($p < 0,01$), ilk yarı iç tutarlılık katsayısı 0,882, ikinci yarı değeri 1,0'dir. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği için hesaplanan "Spearman-Brown" katsayısı ise 0,934'dür. Bu sonuçlar, işten ayrılma niyeti ölçeğinin uygun güvenilirlik değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=236)

Ölçek Maddeleri	İşten Ayrılma Niyeti
İAN1	0,943
İAN2	0,946
İAN3	0,920
Özdeğer	2,631
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%87,685
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%87,685
KMO Değeri	0,757
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 575,242$; $p < 0,01$

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 4, nepotizm, kariyer düzleşmesi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamaları, standart sapmaları ve güvenilirlik değerlerini göstermektedir. Tablodan da görüldüğü gibi, nepotizm ile kariyer düzleşmesi ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusudur. Benzer şekilde, kariyer düzleşmesi ve işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3
1. Nepotizm	2,628	0,836	(0,925)		
2. Kariyer Düzleşmesi	2,963	0,476	0,255**	(0,828)	
3. İşten Ayrılma Niyeti	2,343	1,198	0,521**	0,280**	(0,930)

$N = 236$, ** $p < 0,01$, Cronbach Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir.

4.3. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

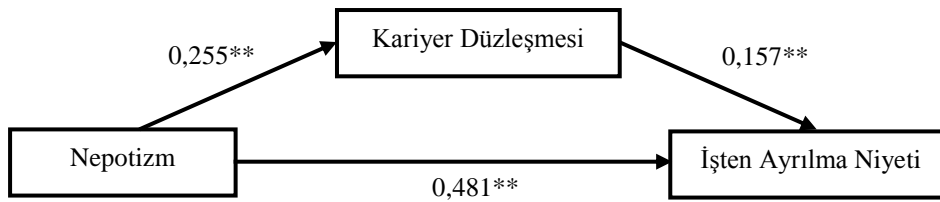
Kariyer düzleşmesinin, nepotizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini belirleyebilmek için, Baron ve Kenny (1986:1177) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, öncelikle bağımsız değişken (nepotizm) ile aracılık etkisine sahip olduğu düşünülen değişken (kariyer düzleşmesi) arasında bir regresyon analizinin yapılması ve anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. İkinci olarak, yine bağımsız değişken (nepotizm) ile bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılmalıdır. Son olarak, aracı değişken (kariyer düzleşmesi) ile bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) arasında bağımsız değişkenin (nepotizm) kontrol edildiği bir regresyon analizi yapılmalıdır. Bu analizler sonucunda, bir aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koyabilmek için, ikinci aşamada bağımsız değişkenin (nepotizm) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına bakılmalıdır. Bu noktada, etkide bir düşme görülüyor ve ilişki anlamlılığını sürdürüyorsa, “kısmi aracılık etkisi”nden; etki tamamen ortadan kalkıyorsa “tam aracılık etkisi”nden söz edilebilir. Öte yandan, bu aşamada, aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini koruması da gerekmektedir (Baron & Kenny 1986:1177).

Bu açıklamalardan hareketle, Tablo 5’den de görüldüğü gibi, öncelikle nepotizmin bağımsız değişken olduğu ve kariyer düzleşmesinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Oluşturulan modelde, nepotizm değişkeninin, aracı değişken olarak ele alınan kariyer düzleşmesi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ($\beta = 0,255$, $p < 0,01$). Oluşturulan ikinci modelde, kariyer düzleşmesinin bağımsız değişken olduğu ve işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Oluşturulan modelde, kariyer düzleşmesi değişkeninin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,521$, $p < 0,01$). Oluşturulan üçüncü modelde ise, nepotizm ve kariyer düzleşmesinin bağımsız değişken olduğu ve nepotizm değişkeninin kontrol altına alındığı ve işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 3). Bu modelde, kariyer düzleşmesi ($\beta = 0,157$, $p < 0,01$) ve nepotizmin ($\beta = 0,481$, $p < 0,01$) işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu, ayrıca nepotizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin ise bu modelde azaldığı saptanmıştır. Bu sonuçlara göre, kariyer düzleşmesinin, nepotizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiği söylenebilir. Bu çerçevede *hipotez 4* kabul edilmiştir. Araştırma bulgularımızdan hareketle, değişkenler arasında ortaya çıkan ilişkiler Şekil 2’de görülmektedir.

Tablo 5: Kariyer Düzleşmesinin Nepotizm ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerindeki Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kariyer Düzleşmesi β	İşten Ayrılma Niyeti β
Model 1		
1. Nepotizm	0,255**	
F	16,216	
R^2	0,065	
Düzeltilmiş R^2	0,061	
Model 2		
1. Nepotizm		0,521**
F		87,370
R^2		0,272
Düzeltilmiş R^2		0,269
Model 3		
1. Nepotizm		0,481**
2. Kariyer Düzleşmesi		0,157**
F		48,763
R^2		0,295
Düzeltilmiş R^2		0,289

Not: Standardize edilmiş beta değerleri kullanılmıştır, $N = 236$; ** $p < 0,01$



Şekil 2: Değişkenler Arasında Ortaya Çıkan İlişkiler

5. Sonuç ve Öneriler

Çalışmamızda, otel işletmelerinde nepotizm, kariyer düzleşmesi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinde, ortalamada işgörenlerin algıladığı nepotizm düzeyinin yüksek olmadığı, yüksek düzeyde bir kariyer düzleşmesi yaşamadıkları ve işten ayrılma niyetlerinin düşük seviyede olduğu görülmüştür. Öte yandan, ele alınan değişkenlerin bireysel düzeyde değerlendirilmesi daha doğrudur. Başka bir deyişle, aynı işletmede, akrabalara, yakın arkadaş ve tanıdıklara ayrıcalıklar tanındığını ve hiyerarşinin üst kademelerinde ilerleyebilecek kariyer yollarının kalmadığını ya da görece daha az kaldığını belirten işgörenler bulunduğu gibi, bunun söz konusu olmadığını belirtenler de bulunabilir. Bu noktada, özellikle nepotizm algısı oluşmuş kişilerin, bu algılarının bir sonucu olarak, kariyer düzleşmesi olarak da ifade edilen, işletmelerinde hiyerarşinin üst noktalarına yükselme olanakları konusundaki inançlarının nasıl etkilendiği

önem taşımaktadır. Araştırmamızın sonuçları, nepotizm algısının, işgörenlerin kariyer düzleşmesine ilişkin inançlarını artırdığını göstermektedir. Öte yandan, bu algı ve inancın, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini de olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, işletmelerinde nepotizmin söz konusu olduğunu düşünen otel çalışanlarında, bir yandan kariyer düzleşmesi aracılığıyla diğer yandan da doğrudan nepotizm nedeniyle işten ayrılma niyeti artmaktadır. Bu sonuçlar, nepotizm ve işten ayrılma niyeti (Arasli vd., 2006:303; Büte, 2011d:202; Bute, 2011a:197) ile kariyer düzleşmesi ve işten ayrılma niyeti (Heilmann vd., 2008:64; Salami 2010:83) ilişkisi konusunda yapılmış önceki çalışmaların bulgularıyla uyumludur. Öte yandan bulgularımız, Omar vd. (2014:228)'nin kariyer düzleşmesi ve işten ayrılma niyeti konusunda hemşireler arasında yaptıkları çalışmaların bulgularıyla uyumlu değildir. Yazarlar, çalışmalarında elde ettikleri sonuçlardan hareketle, kariyer düzleşmesinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Bu noktada, kariyer düzleşmesinin nedeni, nepotizm gibi adil olmayan uygulamaların bir sonucu olarak görülmemiş olabilir.

Çalışmamızın bulgularından hareketle, nepotizmin hem doğrudan hem de kariyer düzleşmesi aracılığıyla işten ayrılma niyetini artırıcı yönde bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. İşten ayrılma niyeti her durumda davranışa, başka bir deyişle işten ayrılmaya dönüşmemekle birlikte (Fındıklı, 2014:138); işten ayrılma davranışının önemli bir öncülü olduğu da açıktır (Özdevecioğlu, 2004:98; Kaur, 2013:1220). Bu ise, otel işletmelerinde nepotizmin, özellikle nitelikli ve ayrılmasını arzu etmediğimiz işgörenlerin de işten ayrılma olasılığını artırdığını göstermektedir. Emek yoğun niteliği de düşünüldüğünde, otel işletmeleri açısından bu durum elbette arzu edilir bir durum olmayacaktır. Bu sorunu ortadan kaldırmanın yollarından biri, otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini artırmalarıdır. Bu kapsamda, işletmelerin kişilerden bağımsız kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; dışarıdan profesyonellerin de yer aldığı yönetim kurullarının bulunması; aile işletmelerinde aile anayasalarının olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemlerin kurulması ve gelişmelere uygun olarak örgüt yapısının oluşturulması; kendisine özgü selamlaşma biçimlerinin, iş yapma usul ve yöntemlerinin örgüt kültürü haline getirilmesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünülmesi, yararlı olabilir (Karpuzoğlu, 2004:45; Yazıcıoğlu & Koç, 2009:500). Öte yandan, otel işletmelerinde kurumsallaşmanın, beraberinde vekâlet ilişkilerinin yaratacağı sorunları getireceği ve kaçınılmaz olarak vekâlet maliyetlerini ortaya çıkaracağı açıktır. Bundan kaçınmak isteyen işletmelerin nepotizme yöneldiği de bir gerçektir. Ancak işletmelerde nepotizme yönelişin olası faydalarının yanında, çalışmamızın bulgularından da görüldüğü gibi özellikle de insan kaynakları boyutunda

birtakım maliyetleri de (iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işgören performansında düşüş; işten ayrılma niyeti, işgören devir hızında artış gibi) beraberinde getirdiği göz önünde bulundurulmalıdır (Foster, 2011:71; Safina, 2015:632; Bolat vd., 2016:125).

Geleceğe dönük çalışmalar açısından bakıldığında; nepotizm ve kariyer düzleşmesi ilişkisinin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi tutumlar üzerindeki etkisinin ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi de düşünülerek araştırılması yararlı olabilir. Kariyer düzleşmesinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını belirten çalışmaların varlığı da gözönünde bulundurulurken, bunun olası nedenlerinin daha detaylı bir şekilde araştırılması gerekmektedir. Bu konuda yapılacak çalışmalarla, bu olguları daha iyi anlamamız sağlanabilir.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmayla ilgili de sınırlılıklar bulunmaktadır. İlk olarak, bu çalışmanın ana kütlelerini İstanbul ve Antalya'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Ana kütlelerin tamamına ulaşmak, mali ve zaman kısıtları nedeniyle güç olduğundan, araştırmanın kapsamını sekiz otel işletmesi oluşturmuştur. Bu nedenle, araştırmanın sonuçlarını tüm otellere, İstanbul ve Antalya'ya genellemek söz konusu değildir. Veri toplama yönteminin de çalışmamızla ilgili bir diğer sınırlılık yarattığı değerlendirilmektedir. Çalışmada, kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, nepotizm, kariyer düzleşmesi ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır. Bunu test edebilmek için Harman'ın tek faktör testi uygulanmıştır (Podsakoff vd., 2003:879). Bu kapsamda nepotizm, kariyer düzleşmesi ve işten ayrılma niyetini ölçmeye dönük tüm maddeler döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar, ortak yöntem varyansının söz konusu olmadığını göstermektedir. Sonraki çalışmalarda verilerin, çalışanların kendisi dışında, farklı kaynaklardan da toplanması yoluna gidilmesinin daha uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Abdalla, H.F., Maghrabi, A.S. & 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.
- Akgündüz, Y. & Çakıcı, A.C. (2015). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 29-41.
- Aközer, M. (2003). Kamuoyu Gözüyle Kamuda Yolsuzluk. *Görüş Dergisi*, Aralık, 14-22.
- Altındağ, E. (2014). Evaluation of Nepotism as Accelerating Effect on Employee Performance: An Empirical Study in Turkey. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(7), 97-104.
- Araslı, H. & 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., Bavik, A. & 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.

- Aslan, Z. (2014). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: İstanbul'daki Seyahat Acentalarında Bir Araştırma. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Enstitüsü Dergisi, 3, 19-40.
- Asunakutlu, T. & 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.
- Bagdadli, S., Solari, L., Usai, A. & Grandori, A. (2003). The Emergence of Career Boundaries in Unbounded Industries: Career Odysseys in The Italian New Economy. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 788-808.
- Baoguo, X. & Mian, X. (2005). An Empirical Research on Causes and Effects of Career Plateau. In *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management*.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barut, B. (2015). Vekâlet Kuramı Perspektifinden Kayırmacılık. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5, 240-250.
- Bellow, A. (2004). In Praise of Nepotism. Anchor, USA.
- Bolat, O.İ., Bolat, T. & Seymen, O.A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O.İ. & Erdem, B. (2014). Yönetim ve Organizasyon (Güncellenmiş 4.b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ., Yüksel, M., Katı, Y. & Kinter, O. (2016). Vekâlet Kuramı Bakış Açısıyla Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Nepotizm İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36-1), 105-132.
- Burke, R.J. (1989). Examining the Career Plateau: Some Preliminary Findings. *Psychological Reports*, 65(1), 295-306.
- Burke, R.J. & Mikkelsen, A. (2006). Examining the Career Plateau among Police Officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(4), 691-703.
- Büte, M. (2011a). Perceived Nepotism and Its Relation to Job Satisfaction, Negative Word of Mouth and Intention to Quit. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 187-203.
- Büte, M. (2011b). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(15), 383-404.
- Büte, M. (2011c). Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var mıdır? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 175-184.
- Büte, M. (2011d). The Effects of Nepotism and Favoritism on Employee Behaviors and Human Resources Practices: A Research on Turkish Public Banks. *TODAIÉ's Review of Public Administration*, 5(1), 185-208.
- Chay, Y.W., Aryee, S. & Chew, I. (1995). Career Plateauing: Reactions and Moderators among Managerial and Professional Employees. *International Journal of Human Resource Management*, 6(1), 61-78.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Daskin, M. & Tezer, M. (2012). Organizational Politics and Turnover: An Empirical Research from Hospitality Industry. *Turizam: znanstveno-stručni časopis*, 60(3), 273-291.
- Daud, K.A.K., Holian, R. & Zhang, J. (2014). Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Public Sector: A Study of A "Closed" Government Agency. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5(5), 362-367.
- Dessler, G. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management*. 4th ed., Edinburgh: Pearson Education.
- Dick, R.V., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K. & Tissington, P.A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351-360.
- Doh, W.L. (2013). Antecedents of Service Recovery Performance in 3 and 4 Star Hotels in Douala, Cameroon. Unpublished Master's Thesis, Eastern Mediterranean University, Famagusta.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-76.

- Erbil, S. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erdem, B., Ceylan, U. & Saylan, U. (2013). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, XXXII(2), 171-197.
- Ettington, D.R. (1998). Successful Career Plateauing. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 72-88.
- Ference, T.P., Stoner, J.A. & Warren, E.K. (1977). Managing the Career Plateau. *Academy of Management Review*, 2(4), 602-612.
- Fındıklı, M.A. (2014). Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *YÖNETİM: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (77), 136-157.
- Fong, Y.L. & Mahfar, M. (2013). Relationship between Occupational Stress and Turnover Intention among Employees in A Furniture Manufacturing Company in Selangor. *Jurnal Teknologi*, 64(1), 33-39.
- Foster, B.P., Lonial, S. & Shastri, T. (2011). Mentoring, Career Plateau Tendencies, Turnover Intentions and Implications for Narrowing Pay and Position Gaps due to Gender-Structural Equations Modeling. *Journal of Applied Business Research*, 27(6), 71-84.
- Greer, C.R. (2003). *Strategic Human Resource Management*. 2nd ed., New Jersey: Pearson Education.
- Gustafsson, C. & Norgren, H. (2014). Nepotism Perceived by Managers in Northern Sweden: An Explorative Study on Attitudes towards Nepotism and Its Usage. Unpublished Bachelor Thesis, Umeå School of Business and Economics.
- Gümüştekin, G.E. & Gültekin, F. (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 147-158
- Habbershon, T.G. & Williams, M.L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25
- Heilmann, S.G., Holt, D.T. & Rilovick, C.Y. (2008). Effects of Career Plateauing on Turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1), 59-68.
- Herrera-Echeverri, H., Geleilate, J.G., Gaitan-Riaño, S., Haar, J. & Soto-Echeverry, N. (2016). Export Behavior and Board Independence in Colombian Family Firms: The Reverse Causality Relationship. *Journal of Business Research*, 69(6), 2018-2029.
- Hocor, A. (2012). Nepotism & HRM Practices-How They Affect Player Satisfaction: A Study of GAA Clubs. Unpublished Doctoral Dissertation, National College of Ireland, Dublin.
- İlisu, İ. (2012). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- İşçi, E., Taştan, S.B. & Kozal, A. (2013). Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3, 61-83.
- İyışleröglü, 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.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jones, R.G. (2013). *Nepotism in Organizations*. New York: Routledge.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 12.b., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kaur, B., Mohindru & Pankaj. (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1219-1230.
- Kaya, E. (2010). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Lee, C.C., Huang, S.H. & Zhao, C.Y. (2012). A Study on Factors Affecting Turnover Intention of Hotel Employees. *Asian Economic and Financial Review*, 2(7), 866-875.

- Mavisu, H. (2010). Bireysel Kariyer Planlamannın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Milliman, J.F. (1992). Causes, Consequences, and Moderating Factors of Career Plateauing. Unpublished Phd Dissertation, University of Southern California, California.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H. & Meglino, B.M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. (2008). The Ties That Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205-227.
- Omar, K., Anuar, M.M., Salleh, A.M.M. & Yaakop, A.Y. (2014). Career Plateauing: Is Still A Matter of Concern? *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(7), 224-230.
- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede "Güven" Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi. *Kamu-İş*. 9 (1), 71-90.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Özler, H., Özler, D.E. & Gümüştekin, G.E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişme Evreleri ve Kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 437-450.
- Pelit, E., Dinçer, F.İ. & Kılıç, İ. (2015). The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey. *Journal of Management Research*, 7(4), 82-110.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Podsakoff, N.P. & Lee, J.Y. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Polat, M. & Meydan C.H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Ruig, T.S. (2009). Exploring Career Plateau As A Multi-Faceted Phenomenon: Understanding the Types of Career Plateaux Experienced by Accounting Professionals. *British Journal of Management*, 20(4), 610-622.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S. & Rizwan, M. (2014). The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 242-256.
- Safina, D. (2015). Favouritism and Nepotism in An Organization: Causes and Effects. *Procedia Economics and Finance*, 23, 630-634.
- Salami, S.O. (2010). Career Plateauing and Work Attitudes: Moderating Effects of Mentoring Others with Nigerian Employees. *Europe's Journal of Psychology*, 6(4), 71-92.
- Söylemez, C. (2007). İşletmelerde Temsil Maliyetlerinin Test Edilmesi: Türk İmalat Sektörü Üzerine Amprik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Su, H.W. (2014). The Factors of Turnover Intention in Hotel Industry. *International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences*, 21(1), 31-38.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Uygur, A. & Çagaatay, A. (2015). Nepotism in Impact Employee Performance Evaluation Form with Family Business. *International Journal of Management Sciences*, 5(2), 136-146.
- Vinton, K.L. (1998). Nepotism: An Interdisciplinary Model. *Family Business Review*, 11(4), 297-303.
- Wayne, S.J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Yazıcıoğlu, İ. & Koç., H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.
- Yeşiltaş, M., Öztürk, Y. & Hemmington, N. (2010). Tourism Education in Turkey and Implications for Human Resources. *Anatolia An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 21(1), 55-71.
- Yin-Fah, B.C., Foon, Y.S., Chee-Leong, L. & Osman, S. (2010). An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 57-64.

- Zengin, B., Şen, M. & Taşar, O. (2011). Marmara Bölgesi'nde Turizm Lisans Öğrencilerinin Konaklama Sektöründe Cinsiyete Göre Kariyer Düşünceleriyle İlgili Bir Araştırma. International Conference On Eurasian Economies, Kırgızistan, 217-225.
- Zopiatis, A., Constanti, P. & Theocharous, A.L. (2014). Job Involvement, Commitment, Satisfaction and Turnover: Evidence from Hotel Employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.