

Kronizmin İşgören Motivasyonuna Etkisi: 3 ve 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği¹
(*The Effect Of Cronyism On Employee Motivation: The Case Of 3 And 4-5 Star Hotel Businesses*)

Ömer SARAÇ^a

Orhan BATMAN^b

^a Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Sapanca, Sakarya-Türkiye
(omersarac@subu.edu.tr) ORCID: 0000-0002-4338-7394

^b Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Sapanca, Sakarya-Türkiye
(obatman@subu.edu.tr) ORCID:0000-0001-7186-7064

MAKALE GEÇMİŞİ

ÖZ

Gönderim Tarihi:

09.02.2023

Kabul Tarihi:

31.03.2023

Anahtar Kelimeler:

Otel İşletmeleri
Kayırmacılık
Kronizm
Motivasyon
Turizm

Keywords:

Hotel Businesses
Favoritism
Cronyism
Motivation
Tourism

Makalenin Türü: Araştırma Makalesi

***Sorumlu Yazar:** Ömer SARAÇ

E posta: omersarac@subu.edu.tr

Motivasyon, emek yoğun hizmet sunan otel işletmelerinde ziyadesiyle önemlidir. Motivasyonun olumsuz etkilenmesine neden olan birçok insan kaynakları yönetimi uygulaması bulunmaktadır. Bu uygulamalardan biri de kronizmdir. Kronizm, örgütlerde adaletsizce gerçekleştirilen işe alma, işlem, terfi ve ücret unsurlarından oluşan bir uygulamadır. Otel işletmelerinde yaşanan kronizmin motivasyon üzerindeki etkilerinin belirlenmesi otel işletmelerinin etkinlik ve verimliliğinin sağlanmasında son derece önemlidir. Bu çalışmada otel işletmelerindeki işgörenlerin kronizm ve motivasyon algısının belirlenmesi, bu algının otel işletmelerinin yıldız sayısına göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya koyulması ve kronizmin işgören motivasyonuna etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Veriler İstanbul ve Antalya otellerindeki işgörenlerden anket tekniği ile toplanmış ve toplamda 993 ankete ulaşılmıştır. Anketler istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. İşgörenlerin demografik ve iş bilgileri yüzde ve frekans testleri ile analiz edilmiştir. Kronizm ölçeğinin boyutlandırılması için faktör analizi yapılmıştır. Ortaya çıkan boyutların 3 ve 4-5 yıldızlı oteller arasındaki karşılaştırmalı analizleri t-testi ile yapılmıştır. Kronizm bağımsız değişkeninin motivasyon bağımlı değişkeni ile etkileşiminin ölçülmesinde çoklu regresyon analizine başvurulmuştur. Kronizmin işgören motivasyonu üzerindeki etkisinin 3 ve 4-5 yıldızlı otel işletmelerine göre istatistiksel anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin ölçülebilmesi için kukla değişken (dummy) kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre kronizm algısı; işlem, (işe alma ve terfi) ve ücret olmak üzere üç boyut altında toplanmıştır. Bu boyutlar, 4-5 yıldızlı otellerde 3 yıldızlı otellere nispeten daha yüksek bir algıya sahiptir. Kronizm algısının ise motivasyonu %25,4 oranında olumsuz etkilediği ve bu etkinin 3 ve 4-5 yıldızlı otellere göre istatistiksel anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

Motivation is extremely important in hotel businesses that provide labor-intensive services. There are many human resources management practices that cause negative effects on motivation. One of these practices is cronyism. Cronyism is a practice that consists of unfair recruitment, process, promotion and wage elements in organizations. Determining the effects of cronyism experienced in hotel businesses on motivation is extremely important in ensuring the effectiveness and efficiency of hotel businesses. In this research, it is aimed to determine the perception of cronyism and motivation of the employees in hotel businesses, to reveal whether this perception differs according to the number of stars in hotel businesses and to measure the effect of cronyism on employee motivation. The data were collected from the employees in İstanbul and Antalya hotel businesses by survey technique and a total of 993 surveys were obtained. The questionnaires were analyzed with the statistical package program. The demographic and job information of the employees were analyzed with percentage and frequency tests. Factor analysis was performed for sizing the cronyism scale. Comparative analyzes of the resulting dimensions between 3 and 4-5 star hotel businesses were made with the t-test. Multiple regression analysis was used to measure the interaction of the cronyism as independent variable with the motivation as dependent variable. A dummy variable (dummy) was used to measure whether the effect of cronyism on employee motivation differs statistically significantly compared to 3 and 4-5 star hotel businesses. According to the results of the research, the perception of cronyism; process, (recruitment and promotion) and wages are grouped under three dimensions. These dimensions have a higher perception in 4-5 star hotel businesses than in 3 star hotel businesses. It was concluded that the perception of cronyism negatively affected motivation by 25.4% and this effect did not have a statistically significant difference compared to 3 and 4-5 star hotel businesses.

Makalenin Künyesi: Saraç, Ö. ve Batman, O. (2023). *Kronizmin İşgören Motivasyonuna Etkisi: 3 ve 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. AHBVÜ Turizm Fakültesi Dergisi, 26 (1), 29-64.

¹ Bu çalışma, Ömer Saraç'ın "Otellerdeki Kronizm Algısının İşgören Motivasyonuna Etkisi" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

1. GİRİŞ

Turizm faaliyetleri, II. Dünya Savaşının ardından, özellikle Batı Avrupa ülkeleri tarafından ekonomik büyümenin ve kalkınmanın önemli bir enstrümanı olarak kabul edilmiş ve hızlı bir şekilde gelişmiştir (Diamond, 1977; Aratuo ve Etienne, 2019). Gelişen turizm endüstrisinde rekabet artmış işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri zorlaşmıştır. Bu zorluklar içerisinde işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları son derece önemlidir (Porter, 1985). Otel işletmeleri ise turizmin önemli sacayaklarından biridir. Bu nedenle otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü oluşturabilmek, turizm faaliyetlerinde başarı sağlayabilmenin ön koşuludur. Otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerine etki eden birçok faktör vardır. Bu faktörlerin en önemlilerinden birinin işgören yönetimi olduğu birçok otorite tarafından kabul edilmektedir (Akoğlan ve Kozak, 1995; Saldamlı, 2000; Erdem, 2003; Akçadağ ve Özdemir, 2005; Demirkaya, 2011; Li vd., 2022). Zira otel işletmeleri emek yoğun hizmet sunmaktadır.

Otel işletmelerinde performansın yüksek olabilmesi için yönetsel etkinliğin başarılı bir şekilde sağlanması gerekmektedir (Kıngır vd., 2020). Yönetsel etkinliğin sağlanmasında ise rol oynayan birçok önemli unsur bulunmaktadır. Bu unsurların başında motivasyon gelmektedir. Otel işletmelerinde işgören motivasyonunun sağlanması ürünün kaliteli bir şekilde ortaya çıkmasında son derece önemlidir (Bello ve Bello, 2017). Çünkü otel işletmelerinde servis edilen turizm ürünleri ağırlıklı olarak hizmetlerden oluşmaktadır. Ürünün hizmet olması ise kalite kontrolünün yapılmadan alıcısına arz edilmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle ürünün sağlıklı ve kaliteli olabilmesi psikolojik bir varlık olan işgörenin motivasyonunun sağlanabilmesiyle mümkün olmaktadır (Türkay ve Saraç, 2019). Motivasyonu sağlanmış bir işgören; otel işletmelerinin misyonu, vizyonu ve çıkarları doğrultusunda tüm bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koyarken motive olmamış bir işgörenin sergilediği davranışın otel işletmelerine zararı son derece fazladır (Rivaldo, 2021). Bu nedenledir ki otel işletmelerindeki işgörenin motivasyonunun sağlanması otelin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesi açısından oldukça önemlidir (Adeola ve Adebisi, 2016). Buna karşın otel işletmelerinde işgören motivasyonunu olumsuz etkileyen birçok unsur yer almaktadır. Bu unsurlardan biri de kronizmdir. Kronizm en kısa tanımıyla örgütlerde, eşitlik ilkesini ihlal ederek, eş-dost ve tanıdığın lehine adaletsizce gerçekleştirilen işe alma, işlem, terfi ve ücret uygulamalarıdır.

Otel işletmelerinde bu tür bir kayırmacılık uygulaması maddi menfaatlerden daha çok geçmişe dayalı bağlantılar (Nadler ve Schulman, 2006) ve geleceğe dönük planlar gözetilerek gerçekleşmektedir (Saraç ve Batman, 2022). Bu durumun en önemli açıklayıcısı Blau'nun (2017) Sosyal Değişim Teorisi'dir (SDT). Blau (2017) SDT'yi, alınan ve verilen arasındaki adaletli denge olarak tanımlamaktadır. SDT, resmi ve gayri resmi olarak kategorize edilmektedir. Resmi değişim; işgören ile organizasyon arasında bilgi, beceri ve uzmanlık karşılığında gerçekleşen bir alışveriştir. Bu değişime göre yönetici işletmenin çıkarlarına daha fazla hizmet eden işgörelere iltimas göstermektedir (Saraç ve Batman, 2021a). Gayri resmi değişim ise Elton Mayo'nun (1945) Hawtrone'da yapmış olduğu çalışmalarda vurgulanmıştır. Bu çalışmalara göre organizasyon içerisinde gayri resmi ilişki ve grup normlarının oluşturduğu gayri resmi organizasyonun da hesaba katılması gerekmektedir (Turhan, 2014). Gayri resmi ilişkiler ve grup normları ise örgütlerde kronizmin temel görevini üstlenmektedir. Yönetici ve işgörelar arasında kurulan gayri resmi arkadaşlık ve ahbaplık ilişkileri, ortak katılım gösterilen partiler, eğlence programları ya da dernek üyelikleri yöneticilerin gayri resmi bir ilişkiye sahip olduğu işgöreların lehine ayrımcılık yapmasına neden olabilmektedir (Khatri, 2011; Khatri ve Tsang, 2003; Turhan, 2014; Saraç ve Batman, 2021a).

Otel işletmelerinde bu tür kronizm uygulamaları sonucu iltimas gösterilen işgörelar, daha rahat ve daha az çalışmakta bu durum eşitsizlik ve adaletsizliğe bağlı olarak iltimas gösterilmeyen diğer işgöreların motivasyonunu yitirmesine neden olmaktadır. (Saraç ve Batman, 2021b). Zira işgöreların motivasyonunun sağlanacağı iş ortamının eşitlik ve adalet düsturuna uygun bir şekilde oluşturulması gerekmektedir (Adams, 1963). Eşitlik teorisine göre aynı işi yapan işgöreların aynı performansı sergilemeleri durumunda eşit bir şekilde ödüllendirilmeleri gerekmektedir. Çünkü Adams'a (1963) göre iş yerinde etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında iş ortamındaki eşitlik oldukça önemlidir. İşgörelar çalışma ortamında eşit muamele görmek istemekte, herhangi bir eşitsizlik hissetmeleri halinde ise onların motivasyonları olumsuz etkilemektedir (Bernstein vd., 2010). Kronizm ise adaletsiz ve eşitsizlik üzerine karakteristik bir özelliğe sahip insan kaynakları uygulamalarıdır (Khatri ve Tsang, 2003). Bir başka ifadeyle, liyakat ilkelerine dayanmaksızın tanıdıklarını bir işe yerleştirme, iş yaşantısında ayrıcalıklı kılma, terfi vermek ve ücretlendirmek kronizmin kısır bir döngü içerisinde devam etmesine ve diğer işgöreların motivasyonunun etkilenmesine neden olmaktadır (Saraç ve Batman, 2022).

Literatür incelendiğinde kronizm uygulamalarının gerçekleştirildiği otel işletmelerinde, işgören motivasyonunun zarar görerek otel işletmelerinin rekabetçi üstünlüklerini kaybetmesine neden olduğu görülmektedir. Diğer yandan kronizm otel işletmelerindeki diğer yönetsel faaliyetleri de olumsuz etkilemektedir (Saraç ve Batman, 2021a). Zira Khatri ve Tsang (2003) çalışmalarında kronizmin olduğu işletmelerde işgören verimliliğinin olumsuz etkilendiğini ifade etmişlerdir. Yang ve Bei (2009) ise kronizmin iş tatmini üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Solmaz (2014) kayırmacılığın örgütsel adaleti negatif doğrultuda etkilediğini belirtmiştir. Deniz, Gürer ve Solmaztürk (2016) kronizmin örgütsel sessizliğe neden olduğuna değinmiştir. Özer ve Çağlayan (2016) kronizmin örgütsel güven üzerinde negatif etkileri olduğunu belirtmiştir. Savur (2018) kayırmacılığın olduğu işletmelerde işgören devir hızının arttığını ortaya koymuştur. Kartal (2019) çalışmasında kronizmin kurumsal itibarı zedelediğini ifade etmiştir. Shabbir ve Siddique, (2017) ve Shaheen ve diğerleri (2020) ise kronizmin performans üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Buna karşın kronizmin en önemli yönetsel unsurlardan biri olan motivasyon üzerindeki etkilerinin ölçülmesi üzerine herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmanın amacı, işgörenlerin kronizm ve motivasyon algılarını analiz etmek ve kronizm algısının motivasyon üzerindeki muhtemel etkilerini belirlemektir. Araştırma bu yönüyle teorideki büyük bir boşluğu doldurması açısından oldukça önemlidir. Diğer yandan araştırma uygulamalı alana da önemli katkılar sunmaktadır. Zira işgören performansının, verimliliğinin, başarısının ve iş doyumunun sağlanması; ancak bu etkilerin neler olduğunun tespit edilebilmesi ve gerekli önlemlerin alınmasıyla mümkün olmaktadır.

Araştırmanın ikincil amacı; işgörenlerin kronizm algılarını ve bu algıların motivasyon üzerindeki etkilerini 3 ve 4-5 yıldızlı otel işletmeleri açısından karşılaştırmaktır. Literatürde Araslı vd. (2006) ve Karataş (2013) çalışmalarında 3, 4 ve 5 yıldızlı; Erdem vd. (2013) çalışmalarında 1-2 ve 3 yıldızlı otel işletmelerinde kayırmacılığın bazı yönetsel unsurlar üzerindeki etkilerini ölçmüşlerdir. Bahsi geçen araştırmalarda kronizm uygulamalarının ve kronizmin diğer yönetsel unsurlar üzerindeki etkilerinin farklı yıldız kategorilerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmeye yönelik herhangi bir karşılaştırmalı analiz yapılmamıştır. Bu araştırmada, otel işletmelerinde kronizm ve motivasyon algılarını otel işletmelerinin yıldız sayısına (3 ve 4 – 5 yıldızlı otel işletmeleri) göre değerlendirerek bir kronizm-motivasyon matrisinin oluşturulması hedeflenmektedir. Bu hedef doğrultusunda

matrisin farklı yıldız sayısına sahip otel işletmeleri yöneticilerinin nasıl bir davranış geliştirebileceklerine yönelik bir kılavuz görevi üstlenmesi amaçlanmaktadır. Zira uygulamalı alanda otel işletmeleri yöneticilerinin kronizm uygulamalarına başvurmamaları ya da kronizmin motivasyon üzerindeki etkilerini mümkün olduğu ölçüde absorbe etmeleri gerekmektedir (Saraç ve Batman, 2021b). Bu tür bir dengenin kurulabilmesinde matrisin uygulamalı alana önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

2.1. Kronizm Kavramı

Kronizm, işgörenlerin işe alınması, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, işgörelere terfi verilmesi ya da işgörelere ilişkin diğer kararlarda; işgörelerin bilgi, beceri, başarı ve eğitim düzeyi gibi kişisel özellikleri yerine tanıdıklık durumuna göre işgörelere iltimas gösterilmesidir (Khatri vd., 2008). Kronizmde iltimas gösterilen kişiler yüksek maaş, hızlı terfi ve çalışma hayatında diğer işgörelere nispeten daha büyük ayrıcalıklara sahip olmaktadır (Saraç ve Batman, 2022). Bu durum örgütler açısından yıkıcı etkilere sahiptir (Khatri vd., 2006; Khatri vd., 2008). Tanıdıklık ilişkilerine göre kişilere iltimas gösterilmesi şirketlerde aranan eşitlik ve adalet ilkelerinin ihlal edilmesi sonucu diğer işgöreleri olumsuz etkilemekte (Erdem ve Meriç, 2012) ve şirketlerin sürdürülebilirliğine hanel getirmektedir.

Kronizm kavramı ilk defa 18. yüzyılda Londra'da ortaya çıkmıştır (Khatri ve Tsang, 2003). Buna karşın yapılan arkeolojik bulgular, bu kavramın kayırmacılık başlığı altında insanların örgütlü bir şekilde yaşamaya başladığından beri var olduğunu kanıtlar niteliktedir (Çarıkcı ve Arslan, 2010). Zira kronizm uygulamaları toplumların yaşayış biçimlerinin bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Toplumlar varlıklarını yardımlaşarak idame ettirmektedir. Yardımlaşmada ise aslanan bireyler arasındaki sosyal ilişkiler ve karşılıklı çıkarlardır (Saraç ve Batman, 2021a). Her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de sosyal ilişkiler varlık bulmakta yardımlaşmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Bir otel işletmesi düşünüldüğünde eş-dost, ahbap, hemşerilik, parti yandaşlığı ve cemaat birliktelikleri yöneticilerin sosyo-kültürel ilişkilerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu tür ilişkiler sonucunda da sosyal hayatın bir gereği olarak tanıdıklara işe alım, işlem, terfi verme ve ücretlendirmede nispeten iltimas gösterilmektedir (Bayhan, 2002). Diğer yandan

otel işletmelerinde faaliyet gösteren bir yöneticinin kendi çıkarları doğrultusunda işe yarayan işgörenine nispeten daha iyi imkanlar (işlem, terfi, ücret) sağlaması kronizm uygulamalarına verilebilecek önemli örneklerden bir diğeridir (Saraç ve Batman, 2021a). Zira yönetici başkasıyla iş gören kişidir (Koçel, 2018). Bir başka ifadeyle yönetici işi başkasına yaptırmakta; fakat mükâfatı kendi kazanmaktadır. Bu doğrultuda bir otel yöneticinin bu mükâfatı elde edebilmek için işinde iyi olan işgöreni kayırmasının kendi çıkarının bir gereği olduğu söylenebilmektedir. Birçok farklı karakteristik özelliğe sahip otel işletmesinde bu tür kayırmacı uygulamalara rastlanmaktadır.

Otel işletmeleri farklı kategorilerde tasnif edilmektedir. Bu kategorilerden biri de yıldız sayısına göre otel işletmeleridir. Otel işletmeleri 1 yıldızdan 5 yıldıza kadar sıralanmaktadır (Batman, 2018). Yıldız sayısı otel işletmelerinin niceliksel büyüklüğü (kapasitesi, alan büyüklüğü, işgören sayısı), otel işletmelerinde verilen hizmetin kalitesi ve hacmine göre farklılık göstermektedir. Yıldız sayısı arttıkça otel işletmeleri niceliksel olarak büyümektedir. Saraç ve Batman (2021b) araştırmalarında otel işletmeleri işgörenlerinin kronizm algılamaları üzerindeki en önemli kriterin niceliksel büyüklükleri olduğunu ifade etmiştir. Her ne kadar yıldız sayısı ve oda sayısı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan uluslararası bir ölçüt olmasa da 3 yıldızlı otel işletmeleri en az 40, 4 yıldızlı otel işletmeleri 80 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri 120 odalıdır (Kozak, vd., 2008). Otel işletmelerinin niceliksel büyüklükleri arttıkça otel işletmelerinde işlem, işe alım, terfi ve ücretle alakalı uygulamalara daha fazla ihtiyaç duyulacağından (Abdalla, Maghrabi ve Raggad, 1998) yöneticiler adil davranmaya çalışsa da kronizm uygulamalarını istemeden gerçekleştirebilmekte ya da gerçekleştirmek mecburiyetinde kalabilmektedir. Diğer bir ifadeyle 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde işlem, işe alım, terfi ve ücret kronizmi uygulamalarına 3 yıldızlı otel işletmelerine göre daha fazla rastlanmaktadır. Zira 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde işgörenler arasında daha fazla diyalog geçmekte yanlış anlaşılmiş herhangi bir bilginin bu diyaloglar neticesinde tüm otelde konuşulan bir bilgi haline gelmesine ve otelde kronizm algısının oluşmasına neden olmaktadır (Saraç ve Batman, 2021b). Diğer yandan bu otel işletmelerindeki işgörenlerin kariyer yapma, daha fazla para kazanma ve daha rahat bir atmosferde çalışma düşünceleri bulunmaktadır. Böyle bir durumda işgörenler kötü niyetle yaklaşır böyle bir algının oluşmasına neden olabilir. Bu doğrultuda açıklanan teorik temele dayalı olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: 4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin kronizm algısı 3 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörelere göre daha yüksektir.

H1a: 4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin kronizm algısının “işlem” boyutu 3 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörelere göre daha yüksektir.

H1b: 4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin kronizm algısının “işe alma ve terfi” boyutu 3 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörelere göre daha yüksektir.

H1c: 4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin kronizm algısının “ücret” boyutu 3 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörelere göre daha yüksektir.

2.2. Motivasyon Kavramı

Motivasyon; bireylerin fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin etme arzusu sonucu ortaya çıkan içsel bir güçtür. Bu içsel güç, bireyleri davranışa sevk eder (Düren, 2000; Keser, 2006). Bir başka ifadeyle bireyler bu içsel gücün etkisiyle hedeflerini gerçekleştirebilmek için kendi istek ve arzularıyla davranmaktadır (Tarakçıoğlu vd., 2010). Bu bağlamda motive olmuş birey; içten gelen, fiziksel, psikolojik, sosyal ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için belirli davranışlara yönelmektedir (Cascio, 1988; Kast, 1988; Aykul, 1995). Motive olmuş işgörelere işletmelerde de ihtiyaç duyulmaktadır. Zira motivasyon varlığını iş hayatında da hissettirmekte işgörenlerin istekli ve verimli çalışmalarında oldukça önem teşkil etmektedir. Ayrıca işgörenlerde işi başarma arzusunun ortaya çıkarılmasında da etkin bir rol üstlenmektedir (Gök, 2009). Çünkü örgütün hedeflerine ulaşabilmesinde işgörenin beklenen çabayı sarf etmesinin altında kişisel ihtiyaç ve isteklerini giderecek olmasının verdiği şartlanma, bu çabayı göstermesindeki arzu ve istekliliği yatmaktadır (De Cenzo ve Robbins 1996; Latham ve Pinder, 2005).

İşgören motivasyonuna ihtiyaç duyulan işletmelerden biri de otellerdir. Emek yoğun hizmet sunan otel işletmelerinde yöneticiler işgöreni motive ederek onlara enerji sağlamakta, onları belirli davranışlara yönlendirmekte ve istenilen işgören davranışlarının devam etmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte bazen motivasyonun sağlanmasında yönetici davranışı yetersiz kalmakta otel işletmelerinin karakteristik yapıları işgören motivasyonu üzerinde belirleyici olabilmektedir. Bu karakteristik özelliklerden biri de otel işletmelerinin yıldız

sayılarıdır. İşgörenlerin motivasyonları otel işletmelerinin yıldız sayısına göre de farklılık göstermektedir. Karşılaştırıldığında 4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki iş temposu, iş yoğunluğu, hiyerarşik yapıdaki emir komuta sistemi 3 yıldızlı otel işletmelerine göre işgörenlerin motivasyonu üzerinde daha olumsuz etkiler bırakmaktadır (Saraç ve Batman, 2021b). Buna karşın 4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki çay kahve molaları, prim sistemi, daha tatminkâr maaş, kariyer imkânları 3 yıldızlı otel işletmelerine göre işgören motivasyonu olumlu etkilemektedir (Mottaz, 1985; Mahaney ve Lederer, 2006). Bu doğrultuda açıklanan teorik temele dayalı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin motivasyonu 3 ve 4-5 yıldızlı otel işletmeleri arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

2.3. Otel İşletmelerindeki Kronizm Algısının İşgören Motivasyonuna Etkisi

Eşitlik Teorisine göre verimliliğin sağlanmasında iş ortamındaki eşitlik oldukça önemlidir (Adams, 1963). Zira işgörenler çalışma ortamında eşit muamele görmek istemekte bu durum ise onların motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır (Bernstein vd., 2010). Aynı işi yapan işgörenlerin aynı performansı sergilemeleri durumunda eşit bir şekilde ödüllendirilmemeleri onların motivasyonunu ve dolayısıyla işletmelerin verimliliğini olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Olugbemi vd., 2022). Bu nedenle işgörenlerin motivasyonunu sağlamak için iş ortamının eşitlik düsturuna uygun bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Buna karşın kronizm adaletsiz ve eşitsizlik üzerine karakteristik bir özelliğe sahip kayırmacı bir insan kaynakları uygulamasıdır (Khatri ve Tsang, 2003). Bu kayırmacı uygulamaya her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de rastlanmaktadır (Erdem ve Karataş, 2015; Saraç ve Batman, 2021a; Saraç ve Batman, 2021b; Kendir ve Arslan, 2022; Saraç ve Batman, 2022).

Otel işletmelerinde işlem, işe alma, terfi, ve ücret uygulamalarında kronizme başvurulmaktadır. Bunun en önemli nedeni SDT'ye bağlı olarak tüm davranışların alış ve veriş üzerine kurulu olmasıdır (Blau, 2017). Zira SDT'ye göre belirli gruplar diğerlerine tercih edilmekte (Khatri, 2003) yöneticiler performanstan ziyade karşılıklı ilişkilere göre hareket etmektedir (Turhan, 2014). Bu durum şüphesiz insanların ortak değerlere sahip olup olmamalarına (Asunakutlu, 2010) ve sosyal ilişkilere bağlı olarak birbirlerini sevip sevmemelerine (Kreitner ve Kinicki, 2004) göre gerçekleşmektedir. Diğer yandan kronizmin

oluşmasında karşılıklı çıkarlar da oldukça önemlidir (Pearce, 2015; Saraç ve Batman, 2021a). Saraç ve Batman (2022) araştırmalarında otel işletmelerinde yöneticilerin, ileride menfaat sağlayacağını tasavvur ettiği belirli gruplara ya da bu grupların yakınlarına işle alakalı iltimas gösterebildiklerini ifade etmişlerdir. Böyle bir durumda iltimas gösterilmeyen grup Eşitlik Teorisi'nde de belirtildiği üzere motivasyonunu yitirmekte ve otel işletmelerinin sürdürülebilirliği tehlikeye girmektedir.

Otel işletmeleri yöneticilerinin işgörenlere yönelik işten çıkartmak, ödüllendirmek, cezalandırmak, yetki ya da sorumluluk vermek gibi gerçekleştirdiği işlemler vardır. Günde en az sekiz saatini iş yerinde geçiren bir işgören için bu işlemler son derece önemlidir. Bu işlemlerde otel yöneticileri SDT'ye bağlı olarak tanıdıklara ayrıcalık tanımaktadır (Leung vd., 2008). İşlemlerin işgörenlerin performansına göre adaletli bir şekilde taksim edilmemesi ise işgören motivasyonunu olumsuz etkilemektedir (Hessburg vd., 2019). Diğer yandan otel yöneticileri işgören işe alma (Keleş vd., 2011) ve terfi işlemlerinde de SDT'ye bağlı olarak tanıdıklara ayrıcalık tanımaktadır (Kahtri vd., 2008). Sarıboğa'ya (2017) göre kronizme belirgin olarak işe alma, uygulamalarında rastlanmaktadır. Schwarz vd. (1992) ise çalışmalarında haksız terfi uygulamalarının yapıldığını ifade etmiştir. İşe alım ve terfi süreçlerinin uygun bir şekilde yürütülememesi durumunda ise işgören motivasyonu olumsuz etkilenmektedir (Moses, 1986; Adeola ve Adebisi, 2016). Öte yandan ücret işgörenler için oldukça önemli bir dışsal motivasyon aracıdır. Taylor'a göre; işgörenlerin motive edilebilmesinde daha çok para vermek gerekmektedir (İncir, 2002). Ponzo ve Scoppa (2011) ise yüksek maaş ödeyen işletmelerde kayırmacılık uygulamalarına daha fazla rastlandığını belirtmişlerdir. Bu nedenle otel yöneticileri SDT'ye bağlı olarak işgören ücretlendirmelerinde de tanıdıklara ayrıcalık tanımaktadır (Martins, 2010). Bu durum işgörenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen diğer olumsuz bir kayırmacı uygulamadır. Zira Şenol (2010) çalışmasında motivasyonun düşmesine neden olan maaşın azlığının değil eşitlik ve adaletin gözetilmeden taraflı bir davranış sergilenerek yapılması olduğunu ifade etmektedir. Çünkü işgörenler eşitlik teorisinde de belirtildiği üzere çalıştıkları ve karşılığında kazandıkları ücreti başkalarının çalışmaları ve kazandıkları ücretlerle karşılaştırmakta adaletsizliğe uğradıklarını düşünmeleri durumunda ise çalışma motivasyonlarını kaybetmektedirler (Kim ve Jang, 2019). Anlatılanlar ışığında, liyakat ilkelerine dayanmaksızın tanıdıklarını bir işe yerleştirme, iş yaşantısında ayrıcalıklı kılma, farklı ücret uygulama ve terfi vermek iltimas gösterilmeyen işgörenlerin

motivasyonunun olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Saraç ve Batman, 2022). Bu doğrultuda açıklanan teorik temele dayalı olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H3: Otel işletmelerindeki kronizm algılarının işgören motivasyonları üzerinde etkisi vardır.

H3a: Otel işletmelerindeki kronizm algısının “işlem” boyutunun işgören motivasyonları üzerinde etkisi vardır.

H3b: Otel işletmelerindeki kronizm algısının “işe alma ve terfi” boyutunun işgören motivasyonları üzerinde etkisi vardır.

H3c: Otel işletmelerindeki kronizm algısının “ücret” boyutunun işgören motivasyonları üzerinde etkisi vardır.

Kronizm uygulamaları her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de yaşanmaktadır. Otel işletmelerinin karakteristik özellikleri ise bu uygulamanın şiddetinin belirleyicisi olabilmektedir. 4-5 yıldızlı otel işletmeleri 3 yıldızlı otel işletmelerine göre iş tanımları ve performans değerlendirme uygulamaları olan ve işgören devir hızının daha düşük olduğu kurumsal işletmelerdir (Tuna, 2007). İşlem, işe alma, terfi ve ücret uygulamaları belirli prosedürlere bağlı olarak yürütülmektedir. Bu doğrultuda ortaya çıkması muhtemel kronizm uygulamaları nispeten beklenmedik bir durum olduğundan işgörenlerin motivasyonu üzerinde daha olumsuz etkilere sahiptir. Zira insanlar beklemedikleri kötü bir durumla karşılaştıklarında bekledikleri bir kötü durumla karşılaşmışlıklarına göre motivasyonlarını daha fazla yitirirler (Kula, 2006). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: Otel işletmelerindeki genel kronizm algısının işgören motivasyonu üzerinde etkisi 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde 3 yıldızlı otel işletmelerine göre daha yüksektir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Yöntemi ve Değişkenlerin Ölçümü

Araştırmada otel işletmeleri işgörenlerinin kronizm ile motivasyon algılamaları ve kronizmin motivasyon üzerindeki etkileri ortaya koyulmaktadır. Bu araştırma için Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu’ndan 26428519/100/ sayılı ve 29.05.2020 tarihli “Etik Kurul Onayı” alınmıştır. Kronizm ve motivasyon arasındaki ilişki nicel veri

toplama yöntemiyle ölçülmüştür. Nicel veri toplama yöntemi değişkenler arasındaki farklılıkları neden sonuç ilişkisi içerisinde ele alan ve evrene genellenebilir hale getirilmesini sağlamaktadır (Kozak, 2018). Bu çalışmada örneklem sayısının fazla olması, araştırma sorularının derinlemesine değil yüzeysel bir şekilde genellenebilir hale getirilmesini zaruri kılmıştır. Bu nedenle işgören algılamalarını ölçmek amacıyla nicel veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada veri toplama tekniklerinden anket tercih edilmiştir. Üç bölümden oluşan anketin ilk bölümünde işgörenlerin kronizm algılamalarına, ikinci bölümünde ise motivasyon düzeylerini öğrenmeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Bu ifadeler katılımcılara 5’li likert ölçeğine göre “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “orta düzeyde katılıyorum”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yönlendirilmiştir. Anketin üçüncü bölümünde ise işgörenlerin demografik ve iş bilgilerini tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Anketin ilk bölümünü oluşturan kronizm ölçeğinin belirlenmesinde ulusal ve uluslararası literatür detaylı bir şekilde taranmış ve Ford ve McLaughlin (1985) ile Abdalla vd (1998) tarafından nepotizm üzerine geliştirilmiş olan ölçeğin kronizme uyarlanmasına karar verilmiştir. Bu ölçek Türkçe’ye çevirisi yapılarak daha önceden Asunakutlu ve Avcı (2010) ile Büte ve Tekarslan (2010) tarafından da kullanılmıştır. İşlem, işe alma ve terfi boyutlarından oluşan bu ölçeğe ücret kronizmi boyutu ilave edilmiştir. Bu boyut ile ilgili önermeler, İyışeroğlu’nun (2006) çalışmalarından uyarlanmıştır. Buna karşın 21 ifadeden oluşan ölçek işe alma ve terfinin tek boyut altında toplanması sonucu dört değil üç boyuttan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde yer alan motivasyon ölçeğini oluştururken Mottaz (1985), Lindner (1998) ile Hancer ve George (2003) tarafından geliştirilen içsel ve dışsal motivasyon ifadelerinden oluşan ölçeklerden yararlanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise işgören demografik ve kişisel bilgilerini öğrenmeye yönelik 11 adet soruya yer verilmiştir.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Türkiye’deki 3 ve 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Bu doğrultuda İstanbul ve Antalya şehirleri uygulama alanı olarak belirlenmiştir. Bunun en önemli nedeni İstanbul ve Antalya’nın 3 ve 4-5 yıldızlı otel işletmeleri bakımından oldukça zengin olmaları ve Türkiye’nin turizm lokomotivi görevini üstlenmeleridir. Saha araştırması sürecinde İstanbul ve Antalya şehirlerindeki tüm otel

işgörenlerine ve yöneticilerine zaman ve ekonomik nedenlerden dolayı ulaşılamaması durumu, örnekleme yoluna gidilmesine neden olmaktadır. Araştırmada, İstanbul ve Antalya'daki otel işletmelerinde çalışan işgören sayıları tespit edilemeyeceğinden evrenin sınırlarını bilmek mümkün değildir. Bu nedenle katılımcıların belirlenmesi, anketlerin uygulanması ve çok miktarda verinin hızlı bir şekilde temini için kolayda örnekleme yöntemine (Nakip, 2003) başvurulmuştur.

Bir anketin güvenilirliğini kazanmasında anketteki ifade sayısının en az on katı kadarının uygulanması gerekmektedir (Kline, 2015). Araştırma anketinde iki ölçek yer almaktadır. Ölçeklerden biri işgörenlerin kronizm algılarını ölçmek için 21 adet; bir diğeri ise motivasyonlarını ölçmek için 15 adet ifadeden oluşmaktadır. Anketlerde yer alan 21 ve 15 adet ifadenin on katı olan 210 ve 150 sayılarının yeterli olduğu düşünülse de güvenilirliği arttırmak için 384 adet anketin üzerinde anket elde edilmesi (Sekaran, 2003) uygun görülmüştür. Bu doğrultuda kolayda örnekleme yöntemiyle 10.07.2019 - 20.11.2019 tarihleri arasında 1000 adet anket toplanmıştır. Kusurlu olduğu tespit edilen yedi anket değerlendirme dışı bırakıldığından, analizler 993 anket ile tamamlanmıştır.

3.3. Verilerin Analizi

Araştırmada anket tekniği ile elde edilen veriler, SPSS istatistik paket programıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın yapısal geçerliliğini tespit etmek ve boyutlarını ortaya koymak amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan kronizme ait boyutların 3 ve 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler tarafından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Araştırmada işgören kronizm ölçeği boyutlarının motivasyona etkisini ölçmek amacıyla çok değişkenli regresyondan yararlanılmıştır. Bu analiz sonucunda kronizmin ve kronizme ait boyutların ayrı bir şekilde motivasyon üzerindeki etkileri yüzdelik olarak belirlenmiştir. Araştırmada işgören kronizm ölçeği boyutlarının motivasyona etkisinin otel yıldız sayısı (3 ve 4-5 yıldızlı otel işletmeleri) özelliklerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için kukla değişken (dummy) kullanılmıştır. Kukla değişken, modelde yer almayan buna karşın etkili olduğu düşünülen değişkenlerin tespit edilmesi durumunda araştırma sonuçlarına etki edip etmeyeceğini sınamak üzerine tercih edilen bir yöntemdir (Kiracı, 2011).

4. BULGULAR ve TARTIŞMA

4.1. Katılımcıların Demografik ve İş Bilgileri

Tablo 1’de katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Tablo 1’e göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu %70,5 oranla erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %29,5’i ise kadındır. Yaşlarıyla alakalı dağılıma bakıldığında, en büyük yüzdelik dilim %39,3 oran ile 18-25 yaş grubundan oluşurken, en küçük yüzdelik dilim %0,8 ile 56 yaş ve üstü yaş grubundan oluşmaktadır. Diğerleri ise sırasıyla %36 oranla 26-35 yaş grubu, %18,2 oranla 36-45 yaş grubu ve %5,7 oranla 46-55 yaş grubudur. Katılımcıların %64,1’i bekâr, %35,9’u evlidir. Eğitim durumları incelendiğinde ilk sırada %64,5 gibi yüksek bir oranla üniversite mezunları yer alırken ikinci sırayı %24,8 oranla lise mezunları, üçüncü sırayı %10,2 oranla ilk ve ortaöğretim mezunları almaktadır. Turizm eğitim alma durumlarına bakıldığında, katılımcıların %58,9’unun turizm eğitimi aldığı ve bu oranın %72,82’sinin üniversite eğitimi ile alakalı olduğu bulgulanmıştır. Turizm eğitimi alan diğer katılımcıların %15,73’ünün lise eğitimi ve % 11,45’inin ise turizm sertifikasına sahip olduğu bulgulanmıştır.

Tablo 1. Katılımcıların demografik bilgileri

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

Tablo 2’de katılımcıların iş bilgilerine yere verilmiştir. Tablo 2’ye göre katılımcıların %35’lik bir kısmı ön büro departmanında görev alırken, %21,3’ü yiyecek içecek hizmetleri departmanında, %9,5’i kat hizmetleri, %9,1’i mutfak ve %24,8’lik bir oranı ise bu departmanlar haricinde görev yapan satış pazarlama, muhasebe, güvenlik ve satın alma gibi departmanlarda çalışmaktadır. Katılımcıların %52,7’sinin sektörde çalışma süresi 0-1 yıl, %29,1’i 2-4 yıl, %11,2’si 5-7 yıl, %4,5’i 10 yıldan fazla ve %2,5’inin sektörde çalışma süresi ise 8-10 yıl aralığındadır. Katılımcıların %28,3’ünün bu otel işletmesinde çalışma süresi 2-4 yıl, %26,8’inin 0-1 yıl, %18,5’i 5-7 yıl, 16,8’i 10 yıldan fazla ve %9,6’sının 8-10 yıl aralığındadır. İşgörenlerin çalıştığı otel işletmelerinin %50,9’u Antalya’da yer alırken %49,1’i İstanbul’dadır. İşgörenlerin %77,2 si 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde, %22,8’i ise 3 yıldızlı otel işletmelerinde çalışmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların iş bilgileri

		n	%	Toplamlı Yüzde
Çalışılan Departman	Ön Büro	348	35	35
	Kat Hizmetleri	94	9,5	44,5
	Yiyecek İçecek Hizmetleri	212	21,3	65,8
	Mutfak	90	9,1	74,9
	Diğer	246	24,8	99,7
	Eksik Veri	3	0,3	100
	Toplam	993	100	
Sektörde Çalışma Süreniz	0-1	266	26,8	26,8
	2-4	281	28,3	55,1
	5-7	184	18,5	73,6
	8-10	95	9,6	83,2
	10 yıldan fazla	167	16,8	100
	Toplam	993	100	
Şu an Faaliyet Gösterdiği Otelde Çalışma Süreniz	0-1	523	52,7	52,7
	2-4	289	29,1	81,8
	5-7	111	11,2	93
	8-10	25	2,5	95,5
	10 yıldan fazla	45	4,5	100
	Toplam	993	100	
Çalıştığınız Otelin Şehri	Antalya	505	50,9	50,9
	İstanbul	488	49,1	100
	Toplam	993	100	
Çalıştığınız Otelin Yıldız Sayısı	3 Yıldızlı	226	22,8	22,8
	4-5 Yıldızlı	767	77,2	100
	Toplam	993	100	

4.2. Faktör Analizi ve Karşılaştırmalı Testler

Verilerin işgörenlerden elde edildiği kronizm ölçeğinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. Tablo 3’te görüldüğü üzere ölçeğin KMO değeri 0,965’tir. Faktör analizinin yapılabilmesinde bu değer mükemmel

düzeydedir (Sharma, 1996). Barlett x2 testi sonucunda ise 0,05'in altında p değerine ($X^2=22051,658$) ulaşılmış ve ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir (Zwick ve Velicer, 1986). Yapılan faktör analizine göre ölçek; "işlem", "işe alma ve terfi" ve "ücret" olmak üzere üç boyut altında toplanmıştır.

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

Literatürdeki diğer bazı çalışmalara göre; Savaş (2018), çalışmasında kronizmi tek boyut olarak ele almış, Karataş (2013) ise çalışmasında işe alma, işlem, terfi, ücret ve performans boyutlarına ulaşmıştır. Bu çalışmalarda farklı olarak ortaya çıkan ücret ve performans boyutları da tanıdıklık ilişkisine bağlı olarak uygulanabilmektedir. Aynı pozisyondaki işgörelere farklı ücret uygulamaları yapılabileceği gibi işgören performans değerlendirmeleri de tanıdıkların lehine gerçekleştirilebilmektedir. Bu çalışmanın diğerlerinden en önemli farkı işe alma ve terfi boyutlarının tek boyut altında toplanmış olmasıdır. Bunun nedeni işgörelere işe alma ve terfi uygulamalarını eşit düzeyde algılamalarıdır. Zira terfi bir çeşit üst pozisyona işe alma uygulamasıdır.

Tablo 3. Kronizm ölçeği faktör dağılımı ve güvenilirlik analizi

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa
İşlem	Bu otelde, yöneticilerin tanıdıklarına ceza vermek zordur.	,810	30,585	0,961
	Bu otelde, yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkartmak oldukça zordur.	,809		
	Bu otelde, yönetimde tanıdığı olan çalışanlar diğer çalışanlardan itibar görür.	,798		
	Bu otelde, yönetimde tanıdığı olanlar, otel kaynaklarından daha kolay istifade eder.	,781		
	Bu otelde, yetki ve sorumluluk öncelikle yönetici tanıdıklarına devredilmektedir.	,764		
	Bu oteldeki departman amirleri, yönetimde tanıdığı olan çalışanlara ayrıcalıklı davranır.	,757		
	Bu oteldeki departman amirleri üst yönetimle arkadaşlık ilişkileri olan çalışanlardan çekinir.	,724		
	Bu otelde, yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.	,685		
İşe Alma ve Terfi	Bu oteldeki boş bir pozisyona, yöneticinin bir tanıdığı başvurduğunda hemen işe alınır.	,804	30,039	0,955
	Bu otelde eleman alımında yönetimin tanıdıkları önceliklidir.	,796		

	Bu otele eleman alımında işletmede tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	,773		
	Bu otele eleman alımında yönetimde yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.	,709		
	Bu otelde, yönetici tanıdıklarının terfi etmesi daha kolaydır.	,707		
	Bu otelde, çalışanların terfi etmesinde kişisel yetenekler ikinci planda tutulur.	,685		
	Bu otelde, çalışan terfilerinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulur.	,671		
	Bu otelde bazı görevlere yalnız işletme sahibi ve yöneticilerin tanıdıkları getirilir.	,660		
	Bu otelde, çalışanların terfi ettirilmesinde yöneticilerin tanıdıklarına öncelik verilir.	,630		
	Bu otelde terfi almada; performans, tanıdık ilişkisinin önüne geçemez.	,555		
	Bu işletmede ücret politikalarında tanıdıklık ilişkileri söz konusudur.	,839		
Ücret	Bu işletmede adil bir ücret politikası yoktur.	,806	14,908	0,856
	Bu otelde yönetimde tanıdığı olan çalışanlara ayrıcalıklı bir ücret politikası uygulanır.	,788		
KMO=0,965, X²=22051,658, p<0,05			75,532	0,971

Faktör analizi sonucundan kronizm ölçeğine ait elde edilen üç boyutun otel işletmelerinin yıldız sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmeye yönelik t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testine Tablo 4’te yer verilmiştir. Test sonuçlarına göre; 3 ve 4-5 yıldızlı otel işletmeleri arasında “işlem” boyutu bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki işlem kronizmi algısı 3 yıldızlı otel işletmelerine nispeten daha yüksektir. Bu durumun bir sonucu olarak H1a (4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin kronizm algısının “işlem” boyutu 3 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörelere göre daha yüksektir.) hipotezi kabul edilmiştir.

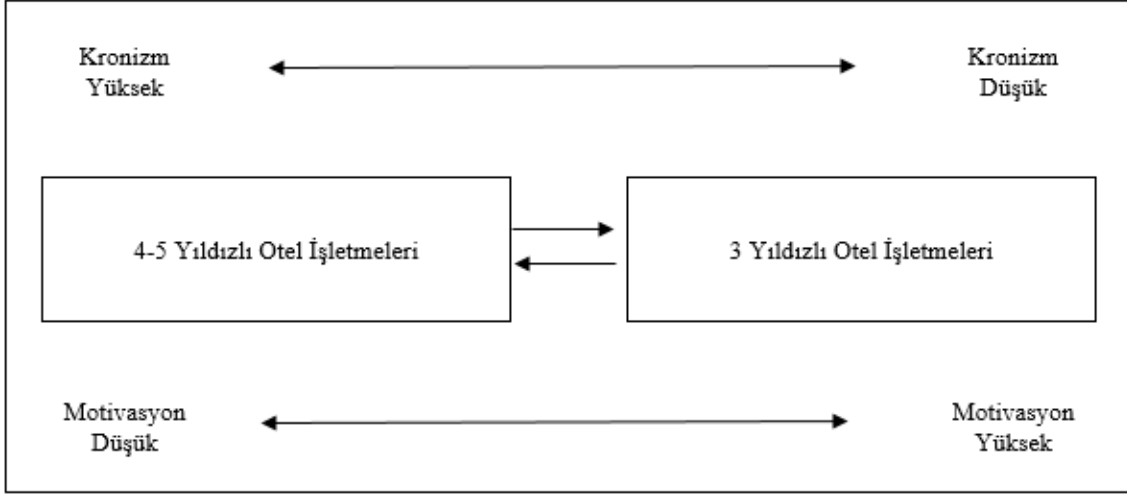
3 ve 4-5 yıldızlı otel işletmeleri arasında “işe alma ve terfi” boyutu bakımından da istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki işe alma ve terfi kronizmi algısı 3 yıldızlı otel işletmelerine nispeten daha yüksektir. Bu durumun bir sonucu olarak H1b (4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin kronizm algısının “işe alma ve terfi” boyutu 3 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörelere göre daha yüksektir.) hipotezi kabul edilmiştir.

3 ve 4-5 yıldızlı otel işletmeleri arasında “ücret” boyutu bakımından da istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre 4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki ücret kronizmi algısı 3 yıldızlı otel işletmelerine nispeten daha yüksektir. Bu durumun bir sonucu olarak H1c (4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin kronizm algısının “ücret” boyutu 3 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörelere göre daha yüksektir.) hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4. Otel işletmeleri yıldız sayısı gruplarının kronizm ölçeği boyutları ile karşılaştırılması

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

3 ve 4-5 yıldızlı otel işletmeleri arasında genel kronizm algısı bakımından da istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin genel kronizm algısı ortalaması 2,8865 iken 3 yıldızlı otel işletmelerinin ortalaması 2,2758'dir. Buna göre 4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki genel kronizm algısı 3 yıldızlı otel işletmelerine nispeten daha yüksektir. Bu durumun bir sonucu olarak H1 (4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin kronizm algısı 3 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörelere göre daha yüksektir.) hipotezi kabul edilmiştir. 3 ve 4-5 yıldızlı otel işletmeleri arasında işgörenlerin genel motivasyon algısı bakımından da istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. 3 yıldızlı otel işletmelerinin genel motivasyon algısı puan ortalaması 3,6611 iken 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin ortalaması 3,3619'dur. Buna göre 3 yıldızlı otel işletmelerindeki genel motivasyon algısı 4-5 yıldızlı otel işletmelerine nispeten daha yüksektir. Bu durumun bir sonucu olarak H2 (Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin motivasyonu 3 ve 4-5 yıldızlı otel işletmeleri arasında anlamlı farklılık göstermektedir.) hipotezi kabul edilmiştir. Buradan elde edilen sonuca göre Şekil 1 başlığı altında bir matris geliştirilmiştir. Bu matrise göre; işgörenlerin kronizm algılamaları 4-5 yıldızlı otellerden 3 yıldızlı otellere doğru gidildikçe artmakta motivasyon algılamaları ise azalmaktadır.



Şekil 1. Kronizm-Motivasyon Matrisi

4.3. Çok Değişkenli Regresyon Analizi

Katılımcıların sahip olduğu kronizm algısının motivasyonları üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla (H3) kapsamında bir model oluşturulmuştur. Oluşturulmuş çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir;

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

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

Y' = tahmin edilen değişken

α = sabit değişken

X₁ = İşlem

X₂ = İşe Alma ve Terfi

X₃ = Ücret

Tablo 5 ve Tablo 6'da, katılımcıların kronizm algılarının motivasyonlarına etkisini ölçmek amacıyla başvurulan çoklu regresyon testlerine yer verilmiştir.

Tablo 5’te yer verilen regresyon analizi ANOVA testine göre işgören kronizm algısı boyutlarının (işlem, (işe alma ve terfi) ve ücret) motivasyona etkisi incelenmiştir. Bu modelde, $p < 0,05$ olduğundan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bir başka ifade ile kronizm algısı boyutlarının en az biri işgören motivasyonunu anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Tablo 5. Çok değişkenli regresyon analizi ANOVA testi

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

Tablo 6’da çok değişkenli regresyon analizine yer verilmiştir. Bağımsız değişken olan kronizm algısının, bağımlı değişken olan işgören motivasyonunu açıklama düzeyini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu analizde, düzeltilmiş R^2 değerine bakıldığında (0,254) ile %25,4’lük bir etki olduğunu göstermektedir. Ayrıca Durbin Watson (DW) katsayısı (1,735) düzeyinde olduğundan modelde otokorelasyon sorunu yoktur (Fox, 1997). Böyle bir durumda işgören motivasyonunda meydana gelen %25,4’lük bir değişim işgören kronizm algısından kaynaklanmaktadır.

Literatür incelendiğinde, kronizm uygulamalarının motivasyon üzerindeki etkilerinin belirlenmesi üzerine yapılmış herhangi bir araştırma olmasa bile kronizm ve diğer kayırmacılık uygulamalarının iş tatmini, örgütsel adalet, olumsuz söz söyleme, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve örgütsel güvene yönelik yüzdeler etkilerin yer aldığı çalışmalara rastlanmıştır. Bu çalışmaların bazılarına göre;

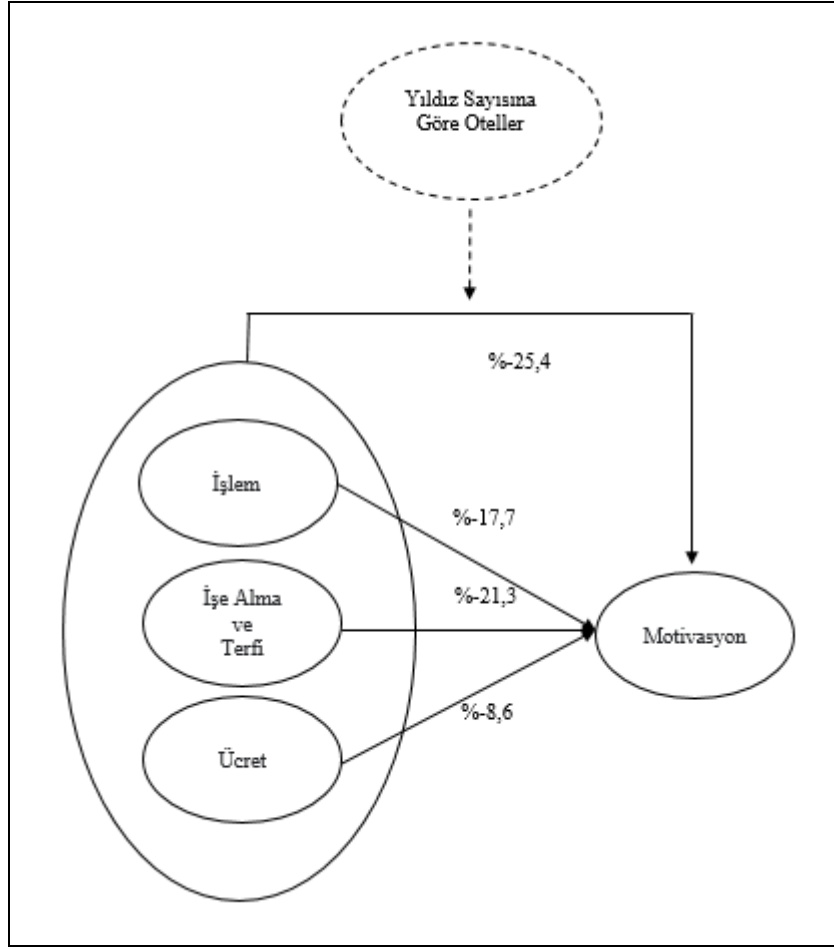
Büte (2011b), Trabzon’da aile işletmeleri işgörenleri üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada kayırmacılığın iş stresini %46,3 oranında etkilediğini, iş tatminini ise %24,1 oranında olumsuz etkilediğini tespit etmiştir. Karataş (2013), otel işletmeleri işgörenleri üzerine gerçekleştirmiş olduğu çalışmada kronizmin işten ayrılma niyetine %18, iş taminine ise olumsuz olarak %4,7 oranında etkisi olduğunu tespit etmiştir. Polat (2013), ortaöğretim kurumları üzerine gerçekleştirmiş olduğu çalışmada kronizmin örgütsel güveni %33 olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Solmaz (2014), çalışmada bir ilin belediyesindeki kayırmacılığın örgütsel adalet üzerinde %27 olumsuz etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Özer ve Çağlayan (2016), çalışmalarında öğretmenlerin kronizm

algulamalarının müdüre duyulan güvenin %69,9'unu açıkladığını ifade etmişlerdir. Araslı, Arıcı ve Araslı (2016), KKTC'deki 3-4 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmada kayırmacılığın iş tatminini %21 oranında olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir. Savaş (2018), Amasya'da kamu ve özel sektörler üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada işgörenlerin kronizm algısının örgütsel adalet üzerinde %7,8, iş tatmini üzerinde %12,9 ve yönetsel faktör üzerinde %18,3 olumsuz bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Çok değişkenli regresyon analizine göre almış olduğu (-0,216) beta değeriyle işlem boyutu; (-0,243) beta değeriyle işe alma ve terfi boyutu ve (-0,097) beta değeriyle ücret boyutu motivasyonu istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca VIF<10 olduğundan bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı vardır (Saldkind, 2007). Oluşturulan modele göre elde edilen sonuca aşağıda yer verilmiştir;

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

Bu bağlamda Şekil 2'de görüldüğü üzere kronizmin işlem boyutunda bir birimlik artışın, işgörenlerin motivasyon algısı düzeylerinde %17,7'lik bir azalışa neden olmaktadır. Kronizmin işe alma ve terfi boyutundaki bir birim artış ise işgörenlerin motivasyon algısı düzeylerinde %21,3'lük bir azalışa neden olmaktadır. Son olarak kronizmin ücret boyutundaki bir birim artışın işgörenlerin motivasyonları üzerinde %8,6'lık bir azalışa neden olduğu söylenebilmektedir. Bu durum otel işletmelerinde motivasyonu en olumsuz etkileyen kronizm boyutunun işe alma ve terfi olduğunu göstermektedir. Bunu işlem ve ücret boyutu takip etmektedir. Sıralamanın bu şekilde seyretmesi otel yöneticilerinin kronizm uygulamalarını en çok işe alırken ve terfi verirken uyguladıklarını buna karşın bu uygulamalara en az işgören ücretlendirmelerinde başvurduklarını göstermektedir.



Şekil 2. Kronizmin İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

Bu sonuca göre; H3a (Otel işletmelerindeki kronizm algısının “işlem” boyutunun işgören motivasyonları üzerinde etkisi vardır.), H3b (Otel işletmelerindeki kronizm algısının “işe alma ve terfi” boyutunun işgören motivasyonları üzerinde etkisi vardır.) ve H3c (Otel işletmelerindeki kronizm algısının “ücret” boyutunun işgören motivasyonları üzerinde etkisi vardır.) hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 6. Çok değişkenli regresyon analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	Durbin-Watson	
1	,506 ^a	0,256	0,254	0,82431	1,735	
		Standardize Edilmiş Katsayı			Doğrusallık İstatistiği	
Model	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	p	Hata payı	VIF
1	Sabit		62,693	0,000		
	İşlem	-0,216	-4,279	0,000	,295	3,391
	İşe Alma ve Terfi	-0,243	-4,577	0,000	,268	3,738
	Ücret	-0,097	-2,754	0,000	,601	1,663

4.4. Kukla Değişkeni Analizi

Araştırmada katılımcıların kronizm algısının motivasyona etkisinin 3 ve 4-5 yıldızlı otel özelliklerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla kukla değişkeni analizine başvurulmuştur. Bu doğrultuda öncelikle ANOVA testine yer verilmiştir. ANOVA anlamlılık değerleriyle bu analizin katalizör bir özelliğe sahip olup olmadığını ortaya koymaktadır. Bir başka ifade ile kukla değişken analizinden geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edebilmek için ANOVA testinin istatistiksel açıdan iki model için de anlamlı bir farklılığa sahip olması gerekmektedir.

Tablo 7'ye bakıldığında iki model için de sahip olduğu (0,000) anlamlılık değeri ile kukla değişken analizi sonuçlarının kullanılabilmesi için gerekli şartı sağladığı görülmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların kronizm algılarının motivasyona etkisinin otel işletmelerinin yıldız sayısına göre karşılaştırılması kukla değişken (Dummy) ANOVA testi

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

Tablo 8'e bakıldığında ikinci modelin sahip olduğu (0,108) anlamlılık değeri, iki model arasında anlamlı bir fark olmadığı anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile işgörenlerin kronizm algısının motivasyonlarına etkisi 3 ve 4-5 yıldızlı otel işletmelerine göre farklılık göstermemektedir. Bu durumun en önemli nedeni adaletsiz ve eşitsizlik üzerine bir karakteristik özelliği olan kronizmin, eşitlik ve adalet düsturu üzerine kurulan motivasyona olan tezatlığı bu etkinin her koşulda aynı yaşanmasına neden olmasıdır. Bu doğrultuda H4 (Otel işletmelerindeki genel kronizm algısının işgören motivasyonu üzerinde etkisi 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde 3 yıldızlı otel işletmelerine göre daha yüksektir.) hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların kronizm algılarının motivasyona etkisinin otel işletmelerinin yıldız sayısına göre karşılaştırılması Kukla Değişken (Dummy) değişimi testi

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

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmada 3 ve 4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin kronizm ve motivasyon algılamaları ve kronizm algısının motivasyon üzerindeki etkisinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle kronizm ölçeğine ait faktör analizi yapılmıştır. Analize göre kronizm; işlem, (işe alma ve terfi) ve ücret olmak üzere üç boyut altında toplanmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizinde genel kronizm %-25,4, işlem kronizmi %-17, işe alma ve terfi kronizmi %-21,3 ve ücret kronizmi %-8,6 oranında işgören motivasyonunu etkilemektedir. Bu doğrultuda işgörenlerin en fazla işe alma ve terfi en az ücret kronizmlerinde motivasyonlarının olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir. Öte yandan kronizmin işgören motivasyon üzerindeki etkileri otellerin yıldız sayısına göre farklılık göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle otellerin yıldız sayısı kronizm ve motivasyon ilişkisinde moderatör bir rol üstlenmemektedir. Bu durumda eşitsizliğin ve adaletsizliğin motivasyonu her koşulda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmayacak düzeyde eşit etkilediği söylenebilmektedir.

İşgörenlerin kronizm ve motivasyon algılamalarının çalıştıkları otel işletmelerinin yıldız sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek üzere t-testi yapılmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan matrise göre 3 yıldızlı otel işletmelerinden 4-5 yıldızlı otel işletmelerine gidildikçe kronizm artmakta motivasyon düşmektedir. Ayrıca kronizmin motivasyon üzerindeki etkilerinin 3 ve 4-5 yıldızlı otel özelliklerine göre değişmemesine rağmen 3 ve 4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki kronizm algılamalarına karşı motivasyon algılamaları doğrusal bir farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle kronizmin motivasyonu hem 3 hem 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermeyecek düzeyde eşit etkilemesine rağmen 3 yıldızlı otel işletmeleri ile 4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki kronizm ve motivasyon algılamaları birbirlerine orantılı bir farklılığa sahip

değildir. 3 ve 4-5 yıldızlı otel işletmeleri kronizm algılamaları arasında 0,6107 puan fark varken motivasyon algılamaları arasındaki fark 0,2992'dir. Bu sonuca göre aradaki 0,3115 puanlık motivasyon farkının oluşmasında 3 yıldızlı otel işletmeleri bakımından farklı demotive unsurlarının yer aldığı düşünülmektedir. Başka bir anlatımla 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin 3 yıldızlı otel işletmelerine nispeten ekstra motive unsurları olduğu söylenebilir. Bu durum 3 yıldızlı otel işletmelerinin motivasyon düzeyinin kronizm uygulamalarının olmaması halinde 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin motivasyon düzeyinden daha düşük olduğu anlamına gelmektedir. Bu da kronizmi 4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin motivasyonunun sağlanması bakımından belirleyici bir konuma getirmektedir. Kronizmin ortaya çıkan bu belirleyici özelliği hem literatüre katkı sağlaması açısından hem uygulamalı alanda farkındalık oluşturması açısından araştırmanın önemini arttırmaktadır.

5.1. Sektöre Yönelik Öneriler

Uygulamalı alanda yöneticilere, kronizm uygulamalarının önüne geçmek ya da kronizmin motivasyona etkisini asgari bir düzeye indirmek için liyakat sisteminin oluşturulması önerilebilir. Özellikle işe alma ve terfi uygulamaları; açık, net, şeffaf ve tutarlı ilkelere sahip olmalı ve herkese eşit bir şekilde uygulanmalıdır. Diğer yandan 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde kronizm algısının motivasyonun belirleyici olması kronizm uygulamalarında yöneticilerin daha duyarlı hareket etmesini gerektirmektedir. Zira otel yöneticilerinin kronizm algısının oluşmasının önüne geçecek bir şekilde duyarlılık göstermeleri işgören motivasyonunu ve otel işletmelerinin performansını arttırmaktadır (Jayaweera, 2015).

5.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Gelecekteki araştırmacılara; araştırmalarını kronizm ve motivasyon ilişkisinin farklı şehirlerde ve farklı kategorideki otel işletmeleri üzerinde de gerçekleştirilmeleri önerilebilir. Kronizmin modern insan kaynakları uygulamaları ile ilişkisinin ölçülebileceği araştırmalar yapılabilir. Kronizm ve motivasyona yönelik ilişkinin turizm akademisyenleri özelinde araştırılması önerilebilir. Özel sektör işgörenleri ile devlet memurları arasında kronizm algılamalarına yönelik karşılaştırmalar yapılabilir.

6. KAYNAKÇA

Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., ve Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67 (5), 422-436.

Adeola, M. M., ve Adebisi, S. O. (2016). Employee motivation, recruitment practices and banks performance in Nigeria. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 2(4), 70–94.

Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan kaynakları kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde iş tatmini: İstanbul’da yapılan ampirik bir çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10 (2), 167 – 193.

Akoğlan, M. ve Kozak, N. (1995). Otel işletmelerinde personel kullanım alanları üzerine bazı gözlemler. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 6 (2), 36 – 39.

Araslı, H., Bavik, A. ve Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 26 (7/8), 295 – 308.

Araslı, H., Arıcı, H. E., Araslı, F. (2016). Nepotizmin iş tatmini üzerine etkisinde prosedürel adaletin aracı rolü: K.K.T.C. otelcilik sektörü üzerine bir araştırma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5, (2).

Aratuo, D. N., ve Etienne, X. L. (2019). Industry level analysis of tourism-economic growth in the United States. *Tourism Management*, 70, 333-340.

Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2(15), 93-109.

Aycul, H. (1995). Toplam kalite yönetiminde motivasyon (diğer yönetim anlayışlarıyla bir karşılaştırma). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletme Anabilim Dalı, Sakarya.

Baş, A.T. (2019). Aile işletmelerinde çalışanların nepotizm ve kronizm algılarını belirlemeye yönelik bir çalışma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Batman, O. (2018). *Otel İşletmelerinin Yönetimi* (5.Baskı). İstanbul: Değişim Yayınları.

Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: Patronaj ve nepotizm, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (1), 1-13.

Bello, Y. O., ve Bello, M. B. (2017). Employees' empowerment, service quality and customers' satisfaction in hotel industry. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 4(4), 1001-1019.

Bernstein, M. J., Sacco, D. F., Young, S. G., Hugenberg, K., ve Cook, E. (2010). Being "in" with the in-crowd: The effects of social exclusion and inclusion are enhanced by the perceived essentialism of ingroups and outgroups. *Personal. Soc. Psychol. Bull*, 36, 999–1009.

Blau, P. M. (2017). Exchange and power in social life. In *Exchange and power in social life* (1st edn). Routledge 1–352. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>

Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizm'in çalışanlar üzerine etkileri: aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(6), 1-21.

Büte, M. (2011a). Nepotizmin iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: aile işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 177-194.

Büte, M. (2011b). Nepotizm ve iş tatmini ilişkisinde iş stresinin aracı rolü var mıdır? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 175-184.

Cascio, W. (1988). *Managing Human Resource*. New York: McGraw-Hill.

Çarıkçı, İ.H. ve Arslan, E.T. (2010). Türk yönetim geleneğinde kayırmacılığın tarihi seyri” R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 27 - 39). İstanbul: Beta Basım
Çelik, T. (1993). Kurumlar Özgün Çalışma [http:// Siirt.wep.gov.tr.No.11s](http://Siirt.wep.gov.tr.No.11s), (11.05.2010).

De Cenzo, D.A. ve Robbins, S.P. (1996). *Human Resource Management* (5. Ed.). New York: John Wiley & Sons.

Demirkaya, H. (2011). Turizm sektöründe rekabet ve insan kaynakları yönetimi: oryantasyon ve örgütsel sosyalizasyon kısa dönemde işe yarar mı? II. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu. 11 – 13 Mart, Antalya, 13 – 31.

Deniz, N., Gürer, A. ve Solmaztürk, A. B. (2016). Algılanan örgütsel kronizm ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Bir kamu idaresi örneği. IV. Örgütsel Davranış Kongresi. 4-5 Kasım, Adana, 134-142.

Diamond, J. (1977). Tourism’s role in economic development: the case reexamined. *Economic Development and Cultural Change*, 25 (3), 539-553.

Düren, A.Z. (2000). *2000’li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa.

Erdem, B. (2003). Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2).

Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, (2), 142-154.

Erdem B. Çeribaş, S. ve Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm (Eş – Dost Kayırmacılığı) algıları: İstanbul’da faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(1), 51-69.

Erdem, B., ve Karataş, A. (2015). The effects of cronyism on job satisfaction and intention to quit the job in hotel enterprises: The case of three, four and five star hotels in Muğla, Turkey. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 55-74.

Ford, R. ve McLaughlin, F. (1985). Nepotism. *Personnel Journal*.

Fox, J. (1997). *Applied regression analysis, linear models, and related methods*. Sage

Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 587-605.

Hancer, M. ve George, R. T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 85-100.

Hessburg, J. P., Zhao, Y., ve Francis, J. T. (2019). Normalization by valence and motivational intensity in the primary sensorimotor cortices (PMd, M1 andS1). bioRxiv, 702050.

İncir, G. (2002). Motivasyon modellerinde son gelişmeler, *Verimlilik Dergisi*, (3), 69-82.

İyişleroğlu S.C. (2006). Aile şirketleri Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.

Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. *International journal of business and management*, 10(3), 271.

Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2014). Nepotizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 127.

Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde kronizmin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: Muğla ilinde bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.

Kartal, M. (2019). İş hayatındaki kronizm davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algılarına ve kurum itibarına etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.

Kast, F. (1988). *Organization and management, Inc. Management Series*, (4 th. Edition). Washington: McGraw- Hill.

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 (IBER)*, 10(9), 9–16. <https://doi.org/10.19030/iber.v10i9.5622>

Kendir, H., ve Arslan, E. (2022). Termal Otel İşletmesi Çalışanlarında Genel Kronizm Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 2723-2732.

Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Khatri, N. ve Tsang, E.W. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations, *Journal of Business Ethics*, 43 (4), 289-303.

Khatri, N., Tsang, E. W. K., ve Begley, T. M. (2006). Cronyism: Across-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 61–75. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400171>

Khatri, N., Wen, C. Y., Fuei, L. W., ve Geok, T. A. (2008). Cronyism: Antecedents and consequences working paper working paper, cited February, 10, 2021. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.133.6966&rep=rep1&type=pdf>

Khatri, N. (2011). Consequences of power distance orientation in organisations. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13(1), 1–9. <https://doi.org/10.1177/097226290901300101>

Kıngır, S., Koç, D. E., Tezcan, N. Ş., ve Saraç, Ö. (2020). Küçük ve orta ölçekli otellerde yönetsel etkinliğin iş doyumuna etkisi: Batı karadeniz örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 457-474.

Kim, H. S., & Jang, S. S. (2019). Minimum wage increase and firm productivity: Evidence from the restaurant industry. *Tourism Management*, 71(2019), 378–388. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.029>

Kıracı, A. (2011). Kukla değişkenlerin t istatistiği ile aykırı gözlemler tespit edilemez. *Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi*, (15), 1-14.

Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford publications.

Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*, 17. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kozak Akoğlan, M., Azaltun, M., Sarıışık, M., Çakıcı, A.C., Sökmen, A. ve Çetinöz, B.C. (2008). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, M. (2018). *Bilimsel araştırma: Tasarım, yazım ve yayım ilkeleri*. İstanbul: Detay Yayıncılık.

Kreitner, R., ve Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior* (6.) ed.). McGrawhill.

Kula, N. (2006). İstenmedik ve beklenmedik olaylarla karşılaşan bireylere yönelik moral ve manevî desteğin önemi (Deprem ve bedensel engellilik örneği). *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 6(3), 73-94.

Latham, P.G., ve Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty - first century, *Annual Review of Psychology*, 56 (1), 485-516.

Leung, T. K. P., Heung, V. C., ve Wong, Y. H. (2008). Cronyism: One possible consequence of guanxi for an insider: How to obtain and maintain it? *European Journal of Marketing*, 42 (2008), 23–34. <https://doi.org/10.1108/03090560810840899>

Li, Y., Zhang, C., ve Fang, S. (2022). Can beauty save service failures? The role of recovery employees' physical attractiveness in the tourism industry. *Journal of Business Research*, 141, 100-110.

Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of Extension*, No.36s, Usa.

Mahaney, R. C., ve Lederer, A. L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.

Martins, P. S. (2010). Cronyism. Bonn: IZA (No. 5349). Discussion paper.

Mayo, E. (1945). The social problems of an industrial civilization, including, as an appendix: The political problem of industrial civilization. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University

Moses, I. (1986). Promotion of academic staff: Reward and Incentive. *Higher Education*, 15(1/2), 135–149. <https://doi.org/10.1007/BF00138097>

Mottaz, J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26 (3), 365-385

Nadler, J. ve Schulman, M. (2006). Favoritism, cronyism, and nepotism. *Markkula Center for Applied Ethics program in Government Ethics*. Available online at http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/government_ethics/introduction/cronyism.html.

Nakip, M. (2016). *Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Olugbemi, M. T., Yangomodou, O. D., Bashorun, O. E., Onasanya, A. S., ve Aledare, E. I. (2022). Assessment of Effect of Employees' Motivation on Workers' Productivity: A Case Study of Selected Hotels in Ikeja Local Government Area of Lagos State, Nigeria. *KIU Journal of Humanities*, 7(3), 153-161.

Özer, N., ve Çağlayan, Z. A. (2016). Öğretmenlerin müdürlerine duydukları güven ve kronizm algıları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 16-27.

Pearce, J. L. (2015). Cronyism and nepotism are bad for everyone: the research evidence. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 41-44.

Polat, R. (2013). Ortaöğretim kurumlarında kronizm algısının örgütsel güven üzerindeki etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi. Anabilim Dalı

Ponzo, M., ve Scoppa, V. (2010). The use of informal networks in Italy: Efficiency or favoritism?. *The Journal of Socio-Economics*, 39(1), 89-99.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press.

Rivaldo, Y. (2021). Leadership and motivation to performance through job satisfaction of hotel employees at D'Merlion Batam. *The Winners*, 22(1), 25-30.

Saldamlı, A. (2000). Otel işletmelerinde stres kaynakları ve çalışanlar üzerindeki etkileri: beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6 (6), 288 – 302.

Saldkind, N. J. (2007). *Encyclopedia of measurements and statistics*. Sage.

Saraç, Ö. ve Batman, O. (2021a). *Otel işletmelerinde kronizm uygulamaları*. Cemil Gündüz (Ed.), *Turizmde Güncel Yaklaşımlar içinde* (ss. 94-113). Konya: Eğitim Yayınevi.

Saraç, Ö. ve Batman, O. (2021b). Kronizm ve motivasyon algılarının yöneticiler tarafından değerlendirilmesi: otel işletmelerinde nitel bir araştırma, *Turizm Akademik Dergisi*, 8 (1), 77-95.

Saraç, Ö., & Batman, O. (2022). The effect of the perception of cronyism in hotels on employee motivation. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-34.

Sarıboğa, M. (2017). Nepotizmin örgütsel bağlılık ve iş doyumuna etkisi ve otel çalışanları üzerine bir araştırma, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Savaş, E.B. (2018). *Örgütlerde kronizm algısının iş tatminine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Savur, Z. (2018). İşgücü devri ve kayırmacılık (nepotizm) arasındaki ilişki: otomotiv yan sanayisinde bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Sekaran, U. (2003). *Business Research Methods: A Skill-Building Approach* (4th. Edition), New York: John Wiley&Sons.

Shabbir, B., ve Siddique, H. (2017). Impact of nepotism, cronyism, and favoritism on organizational performance with a strong moderator of religiosity, *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 8 (4), 299-309.

Shaheen, S., Zulfiqar, S., Saleem, S., ve Shehazadi, G. (2020). Does organizational cronyism lead to lower employee performance? examining the mediating role of employee engagement and moderating role of ıslamic work ethics. *Frontiers in Psychology*, (2020), 1-14.

Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. John Wiley & Sons Inc

Solmaz, G. (2014). Örgütlerde kayırmacılığın örgütsel adalet algılaması üzerindeki etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.

Schwarzwald, J. Koslowsky M. ve Shalit B. (1992). A field study of employees 'attitudes and behaviors after promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77 (4), 511-514.

Şenol, F. (2010). Motivasyon araçlarının algılanmasında iş güvencesinin etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyon.

Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2010). Motivasyon araçlarının değerlendirilmesi Ankara'da bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (2)1, 3-20.

Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of Business Ethics*, 123(2), 295–308. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1839-3>

Tuna, M. (2007). Personel devir oranı analizi: Ankara'da yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.

Tunçbilek, M. M., ve Akkuş, A. (2017). Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve iş tatmini arasındaki ilişki ve safranbolu konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3), 169-197.

Türkay, O. ve Saraç, Ö., (2019). Altyapı, üstyapı ve çevre sorunlarının turist şikâyetleri kapsamında değerlendirilmesi ve yerel yönetimlerin çözüm potansiyeli: Antalya örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, (10), 98-110.

Uncu, F. ve Şalvarcı Türel, N. (2017). Küçük ve orta büyüklükteki hizmet işletmelerinde kayırmacılık algısı-perception of favoritism in small and medium size business of services: example of ısparta province. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 524-541.

Yang, Y., ve Bei, H. (2009). The antecedents of organizational cronyism, International Conference on Management and Service Science, 20-22 September, 2009. <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5304810>, Beijing, China: Institute of Electrical and Electronics Engineers.

Zwick, W. R., ve Velicer, W. F. (1986). Comparison of five rules for determining the number of components to retain. *Psychological Bulletin*, 99(3), 432-442.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Katkı Oranı: Yazarlar çalışmaya eşit katkı sağlamışlardır.

Etik Kurul İzin Belgesi: Araştırma verilerinin toplanabilmesi için Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu'ndan 26428519/100/ sayılı ve 29.05.2020 tarihli "Etik Kurul Onayı" alınmıştır.

THE EFFECT OF CRONYISM ON EMPLOYEE MOTIVATION:

THE CASE OF 3 AND 4-5 STAR HOTEL BUSINESSES

Ömer Saraç

Sakarya University of Applied Sciences,
Faculty of Tourism, Department of Tourism Management

Orhan Batman

Sakarya University of Applied Sciences,
Faculty of Tourism, Department of Tourism Management

Extensive Summary

Hotels are labor-intensive service businesses. For this reason, the success of hotel businesses is directly proportional to their ability to motivate their employees. There are many human resources practices that cause employee motivation to be negatively affected. One of these practices is cronyism. In its shortest definition, cronyism is the recruitment, transaction, promotion and wage practices carried out unfairly in favor of friends and acquaintances by violating the principle of equality in organizations. Motivation is based on the principle of equality and justice.

The fact that cronyism is a practice that is in contrast to an equal and fair management approach between individuals negatively affects the motivation of employees in hotel businesses. On the other hand, it is extremely important to motivate the employees in ensuring efficiency and productivity in hotels. For this reason, it is aimed to determine the perceptions of cronyism and motivation of employees in hotel businesses and to reveal the effects of cronyism on motivation. A secondary aim of the research is to examine the effects of cronyism on motivation with a moderator variable (the number of stars in the hotels).

In the research, the cities of Istanbul and Antalya were determined as the application area. Quantitative approach was preferred in the research and questionnaire technique was used in data collection. Data were analyzed with a statistical package program on a total of 993 valid

questionnaires. The demographic and job information of the employees were analyzed with the help of percentage and frequency tests. Factor analysis was performed in the sizing of the cronyism scale, and the t-test was used to compare the results between 3 and 4-5 star hotels. Multiple regression analysis was preferred to determine the effects of cronyism dimensions, which are independent variables, on motivation as a dependent variable. In order to measure whether the effect of cronyism on employee motivation differs statistically significantly compared to 3 and 4-5 star hotels, a dummy variable analysis was performed.

According to the results of the research, the perception of cronyism; transaction, (recruitment and promotion) and wages are grouped under three dimensions. The perception of cronyism of the employees increases from 4-5 star hotel businesses to 3-star hotel businesses, while the perception of motivation decreases. It has been concluded that the perception of cronyism negatively affects employee motivation by 25.4% and this effect does not have a statistically significant difference compared to 3 and 4-5 star hotels. From the cronyism dimensions, the transaction has a negative effect on motivation by 17.7%, and on recruitment and promotion by 21.3% and wages by 8.6%, respectively.