



## Nepotism in Aviation: A Study on Cabin Crews Working in Low-Cost Airlines\*

Assoc. Prof. Mustafa Kemal Yılmaz<sup>†</sup>, Furkan Güran Oran, Merve Günnar, Samsun University

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received: 20.10.2024

Received in revised form:  
18.12.2024

Accepted: 20.12.2024

**Key Words:** Nepotism, Airline,  
Aviation, Cabin Services, Cabin  
Crew

ORCID: 0000-0002-1533-8990  
0009-0003-8189-1457  
0009-0007-7991-249X

Type of Article: Research Article

### ABSTRACT (EXTENDED)

**Objectives:** The primary aim of this study is to investigate how perceptions of nepotism among cabin crew members in the aviation industry differ based on their demographic characteristics. Nepotism, as a form of favoritism towards relatives in professional settings, can significantly impact employee morale, organizational culture, and performance. Given the critical and customer-facing role of cabin crew, understanding their perceptions of nepotism and how these perceptions vary across demographic segments provides valuable insights into the organizational dynamics of airline companies in Turkey.

**Design/methodology/approach:** A survey was conducted with 389 cabin crew members employed by various low-cost airlines operating in Turkey. To measure the participants' perceptions of nepotism, the study employed a nepotism scale developed by Abdalla (1998), consisting of 17 items and structured around a single dimension. Demographic variables such as age, gender, tenure, educational background, and rank within the company were collected. The data were analyzed using Independent T-tests and ANOVA to identify any significant relationships between demographic characteristics and perceptions of nepotism.

**Results:** The findings reveal that the overall perception of nepotism among cabin crew members is relatively low. However, significant differences were observed based on certain demographic variables. Specifically, the study found that perceptions of nepotism tend to be lower among employees working in roles that require higher levels of technical expertise, skills, and knowledge. Conversely, employees in less specialized areas or positions were found to have a higher perception of nepotism within their organizations. These results suggest that the type of role and the level of specialization within the airline industry may influence how employees perceive favoritism practices.

**Practical implications:** The findings offer practical implications for airline management and HR professionals. First, the relatively low perception of nepotism among cabin crew suggests that favoritism may not be a widespread issue, but that pockets of concern remain, particularly in non-technical roles. Organizations should take steps to ensure transparency in their hiring, promotion, and assignment processes across all departments, with particular attention to positions that are more vulnerable to perceptions of favoritism. Implementing clear and merit-based evaluation criteria, as well as increasing communication about the fairness of organizational decisions, can help mitigate any negative perceptions of nepotism.

**Originality/value:** This study is among the few that specifically examine the perceptions of nepotism within the aviation sector, with a focus on cabin crew members. By using a well-established scale and conducting a large-scale survey across a significant sample, the research provides valuable empirical evidence regarding how demographic factors influence perceptions of favoritism. The study's focus on the aviation sector, a critical and global industry, enhances its relevance and provides insights that may be applicable to other service-based industries with similarly hierarchical and customer-facing roles.

\* This study was supported by TUBITAK scope of 2209/A - University Students Research Projects Support Program.

<sup>†</sup> Corresponding author. E-mail address: kemal.yilmaz@samsun.edu.tr

Cite As/ Alıntı: Yılmaz, M.K., Oran, F.G. & Günnar, M. (2024). Havaçılıkta Nepotizm: Düşük Maliyetli Hava yolu Şirketlerinde Çalışan Kabin Ekipleri Üzerine Bir Araştırma, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 9(2), 59-74. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.1570313>.

## Havacılıkta Nepotizm: Düşük Maliyetli Havayolu Şirketlerinde Çalışan Kabin Ekipleri Üzerine Bir Araştırma

Doç. Dr. Mustafa Kemal Yılmaz, Furkan Güran Oran, Merve Günnar, Samsun Üniversitesi

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale Tarihiçesi:

Başvuru: 20.10.2024

Revizyon: 18.12.2024

Kabul: 20.12.2024

#### Anahtar Kelimeler:

Kayırmacılık, Havayolu, Havacılık, Kabin Hizmetleri, Kabin Memuru

ORCID: 0000-0002-1533-8990  
0009-0003-8189-1457  
0009-0007-7991-249X

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZ

**Amaç:** Bu çalışmanın temel amacı, havacılık sektöründe kabin ekiplerinin kayırmacılık (nepotizm) algılarının, çalışanların demografik özelliklerine göre nasıl farklılık gösterdiğini incelemektir. Akrafa kayırmacılığı olarak tanımlanan nepotizm, iş ortamında çalışan motivasyonu, örgüt kültürü ve performans üzerinde önemli etkilere sahiptir. Kabin ekibinin kritik ve müşteri odaklı rolü göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların kayırmacılık algılarının ve bu algıların demografik gruplara göre nasıl değiştiğinin anlaşılması, Türkiye'deki havayolu şirketlerinin örgütsel dinamiklerine dair önemli bilgiler sunmaktadır.

**Tasarım/Yöntem:** Çalışma kapsamında Türkiye'deki düşük maliyetli havayolu şirketlerinde görev yapan 389 kabin personeli ile bir anket gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların kayırmacılık algılarını ölçmek için Abdalla (1998) tarafından geliştirilen ve 17 maddeden oluşan, tek boyutlu bir nepotizm ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim durumu ve şirketteki pozisyonları gibi demografik bilgiler toplanmıştır. Demografik değişkenler ile kayırmacılık algıları arasındaki anlamlı ilişkileri belirlemek için Bağımsız T-Testi ve ANOVA testleri uygulanmıştır.

**Sonuçlar:** Çalışmanın sonuçları, genel olarak kabin ekiplerinin kayırmacılık algılarının görece düşük olduğunu göstermektedir. Ancak, bazı demografik değişkenler temelinde anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Özellikle, teknik bilgi, beceri ve uzmanlık gerektiren pozisyonlarda çalışanların kayırmacılık algılarının daha düşük olduğu saptanmıştır. Buna karşılık, daha az uzmanlık gerektiren alanlarda çalışanların kayırmacılık algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, havacılık sektöründe çalışanların görev yaptıkları pozisyon ve uzmanlık düzeylerine göre kayırmacılık algılarının değiştiğini ortaya koymaktadır.

**Uygulama Çıkarımları:** Çalışmanın bulguları, havayolu yönetimi ve insan kaynakları profesyonelleri için önemli uygulama önerileri sunmaktadır. İlk olarak, kabin ekiplerinin kayırmacılık algılarının nispeten düşük olması, bu sorunun yaygın bir sorun olmadığını göstermekle birlikte, özellikle teknik olmayan pozisyonlarda bu algının var olabileceğini göstermektedir. Organizasyonlar, işe alım, terfi ve görev dağılımı süreçlerinde şeffaflığı artırması ve kayırmacılığa karşı duyarlı pozisyonlar için önlemler almalıdır. Açık ve liyakate dayalı değerlendirme kriterlerinin uygulanması ve örgütsel kararların adilliği konusunda iletişimin artırılması, kayırmacılık algısının olumsuz etkilerini azaltabilir.

**Özgün Değer:** Bu çalışma, özellikle kabin ekipleri bağlamında, havacılık sektöründe kayırmacılık algılarını inceleyen nadir çalışmalardan biridir. Geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış bir ölçek kullanılarak ve geniş bir örneklem üzerinde anket yapılarak, demografik faktörlerin kayırmacılık algıları üzerindeki etkilerine ilişkin değerli ampirik kanıtlar sunulmaktadır. Çalışmanın küresel ve kritik öneme sahip havacılık sektörüne odaklanması, bulguların önemini artırmakta, benzer hiyerarşik ve müşteri odaklı rollere sahip diğer hizmet sektörlerine uygulanabilir öneriler sunmaktadır.

## 1. GİRİŞ

Nepotizm, iş dünyasında sıkça karşılaşılan, örgütsel verimliliği ve iş ilişkilerini olumsuz etkileyen bir kayırmacılık türüdür. Kelime kökeni itibarıyla, "nepos" yani "yeğen" anlamına gelen Latince bir terimden türemiş olan nepotizm, özellikle işe alım, terfi, ödüllendirme ve diğer örgütsel avantajların aile üyelerine ya da yakın akrabalara verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Khatrı vd., 2006). Modern iş dünyasında, liyakate dayalı sistemlerin geliştirilmesine rağmen, nepotizm hâlâ birçok sektörde yaygın olarak görülen bir uygulamadır.

Nepotizm, genellikle örgütsel yapılar üzerinde derin olumsuz etkiler yaratmaktadır. Çalışanlar arasında adalet algısını zedelemekte, iş tatminini düşürmekte ve örgütsel bağlılığı zayıflatmaktadır (Abubakar vd., 2017). Bunun yanı sıra, yetenek ve yeterliliğe dayalı olmayan atamalar, örgüt içinde etkin olmayan liderlik yapılarının gelişmesine ve bu durumun uzun vadede hem finansal performansı hem de organizasyon kültürünü olumsuz etkilemesine neden olmaktadır (Pfeffer, 1994). Özellikle hiyerarşik yapılarda ve aile işletmelerinde nepotizm daha yaygın görülmekte olup, bu tür durumlar örgütün sürdürülebilirliği açısından büyük riskler taşımaktadır.

Havacılık, sağlık ve kamu sektörü gibi kritik endüstrilerde, nepotizmin etkileri daha ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Güvenlik, kalite ve profesyonellik gibi kriterlerin büyük önem taşıdığı bu sektörlerde, kayırmacılığa dayalı kararlar operasyonel zafiyetlere yol açmakta ve hizmet kalitesini tehlikeye atmaktadır (Özdemir vd., 2021). Nepotizmin bu tür örgütsel dinamikler üzerindeki etkileri, alan yazında giderek daha fazla dikkat çeken bir konu haline gelmiştir. Araştırmalar, bu tür kayırmacılıkların önüne geçmek için liyakate dayalı sistemlerin güçlendirilmesi ve şeffaflık mekanizmalarının oluşturulmasının önemini vurgulamaktadır.

Nepotizm üzerine yapılan akademik çalışmalar, bu olgunun sadece bireysel çalışanlar üzerindeki etkilerini değil, aynı zamanda uzun vadede örgütlerin sürdürülebilirliği ve rekabet gücü üzerindeki sonuçlarını da incelemektedir. Bu alandaki literatür, nepotizmin yıkıcı etkilerini minimize etmek için örgütsel adalet, şeffaflık ve etik liderlik uygulamalarının önemini vurgulamaktadır.

Bu kapsamda, havacılık sektöründeki çalışanlarının örgüt içinde maruz kaldıkları kayırmacı tutum ve davranışların ortaya çıkarılması araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Bu minvalde, çalışmanın alan yazına katkı sunması ve Türkiye'deki kabin ekipleri özelinde kayırmacılık (nepotizm) olgusunu ortaya çıkarması amaçlanmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kayırmacılık, herhangi birine haksız şekilde ayrıcalık tanıma anlamına gelmekte ve genellikle "iltimas etmek" ile eş anlamlı kabul edilmektedir (TDK, 2022). Kayırmacılık, ekonomik olmayan ilişkilere dayalı, bireylere farklı davranma ve ayrıcalık tanıma durumudur (Büte, 2011). Bu olgu, örgütlerde çalışanların veya kamu kurumlarında görev yapan memurların yasalara aykırı ve haksız bir şekilde yakınlarını kayırması olarak da tanımlanabilmektedir (Özkanan ve Erdem, 2015). Başka bir ifadeyle, kayırmacılık; üst düzey yöneticilerin akrabalarını veya yakınlarını etik dışı ve haksız bir biçimde kayırmalarını ya da objektif ve adil olmayan kriterlere dayanarak birine belirli ayrıcalıklar tanıma durumunu ifade etmektedir. Bu durumda kayıran, konumu gereği ayrıcalıkları uygulayan kişi iken, kayırılan ise; bu ayrıcalıkları alan kişidir. Kayırmacılığın; bir akrabanın işe alınması veya terfi ettirilmesi (nepotizm), ekonomik durumlarla ilgili işlerde tanıdıklara öncelik verilmesi (kronizm), etnik, dini ve siyasi bağlamda ayrıcalıkların sağlanması (himaye), patronaj (patronage), kamu kaynaklarının siyasi amaçlarla dağıtılması (clientelism) ve siyasi süreçte hizmet kayırma (pork barreling) gibi farklı türleri bulunmaktadır (Özler ve Büyükarlan, 2011).

Kayırmacılık, liyakat ve yeterlilik gibi kavramları göz ardı ederek, etik olmayan ve adaletsiz bir uygulama ortaya çıkarmaktadır (Jones, 2012). Nitekim, adalet ve şeffaflığın sağlanmadığı çalışma koşullarında, kayırmacılık yaygın olarak görülmektedir. İşe alım sürecinden terfiye kadar her aşamada liyakat yerine çeşitli bağlantılar göz önünde bulundurularak subjektif kriterlere göre süreç işletilmektedir. (Özkanan ve Erdem, 2015: 22).

Nepotizmin varlığı, çalışanların adalet ve eşitlik konusundaki şikayetlerine neden olmakta, kişisel yetenek ve performans yerine akrabalık ilişkilerine dayalı atamalar, çalışanlar arasında örgüte olan güveni azaltmaktadır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012). Şirket içinde yeterli bilgi ve deneyime sahip olmayan kişilerin yönetimde bulunması, örgütün işleyişini olumsuz yönde etkilemektedir (Vveinhardt ve Petrauskaitė, 2013).

Nepotizm, örgüt içerisinde yönetim kaynaklı olarak adil olmayan bir ödül ve terfi sisteminin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Vinton, 1998). Bu durum, diğer çalışanların moral seviyelerinin düşmesine neden olmaktadır. Ayrıca, nepotik uygulamalar sonucunda bireylerin belirli pozisyonlara gelme ya da terfi etme süreçlerinde kişisel çaba ve yetenekleri yerine akrabalık ilişkilerini kullanmaları, hem birey açısından bir zayıflık yaratmakta hem de örgütsel açıdan, pozisyonlara atanırken başarı ve yeteneğin ölçüt alınmaması iş kaybı ve başarısızlığa yol açabilmektedir (Gustafsson ve Norgren, 2014).

Güçlü aile bağlarına dayalı kültürlerde, nepotizme zemin hazırlamaktadır. İşletme sahipleri, profesyonel yöneticiler yerine akrabalık ağından birini seçerek işe almaktadırlar. (Bertrand ve Schoar, 2006). Bu durum özellikle aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önünde bir engel olarak görülmekte ve çalışanların iş tatminini, motivasyonunu, iş performansını, işe bağlılığını ve güvenini olumsuz etkilemektedir (Aslan ve Çınar, 2010). Nepotizmin neden olduğu sorunlar çalışanlar açısından olumsuz olarak algılansa da, akrabalık ilişkileri kayırılanlar için pozitif bir algı yaratmaktadır. Bu durum kayırılanlar arasında minnet duygularını ortaya çıkarmakta ve özel bir bağ oluşturmaktadır. Nepotizmin olumlu ve olumsuz etkilerini göz önünde bulundurarak "iyi nepotizm" veya "kötü nepotizm" şeklinde bir ayırım yapmak doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bunun yerine, nepotizmin çok boyutlu bir olgu olduğu, hangi çevresel faktörlerden nasıl etkilendiği ve bu faktörlerin ortaya çıkardığı olumlu ve olumsuz sonuçlarla birlikte değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Özler ve ark., 2007).

Alan yazında nepotizmin her zaman kötü olmadığına yönelik çalışmalar da bulunmaktadır. Eski ve yeni nepotizm şeklinde iki tür nepotizmin olduğu belirtilmekte, eski nepotizmin, genellikle zorlayıcı bir üstten alt seviyeye doğru yapıldığı, yeni nepotizmin ise gönüllü bir alttan üst seviyeye doğru yapıldığı belirtilmektedir (Ciulla, 2005). Diğer taraftan, nepotizmin olumlu yönlerini ortaya koyan çalışmalarda, bu uygulamanın örgüt içerisinde daha kısa bir öğrenme süreci, kayırılan birey açısından daha yüksek sadakat ve daha iyi performans, düşük işten ayrılma oranı, başarılı vekâlet süreçleri ve işverenle istikrarlı ilişkiler gibi olumlu sonuçlar doğurduğu vurgulanmaktadır (Vinton, 1998). Ayrıca, yönetimin aile üyelerinden oluşması karar alma süreçlerini hızlandırmakta, böylece zaman kaybından kaynaklanan sorunların önüne geçilmekte ve işletme faaliyetleri daha verimli bir şekilde yürütülmektedir (Uygur ve Çağatay, 2015).

Nepotizmin örgütler ve bireyler açısından birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bireyin istihdam süreçlerinde, örgüt yöneticisiyle kan bağı veya dostluk ilişkisi bulunmaması, aynı ideolojik görüşe sahip olmaması durumunda bu bireyin avantaj elde etme şansının azalmasıyla birlikte ayrımcılığa maruz kalma riski ortaya çıkabilmektedir (Solmaz, 2014). İş hayatında, bireylerin örgüt içindeki görevlerine gelme ve terfi süreçlerinde kişisel çaba ve yetkinlikler yerine akrabalık, eş dost ilişkileri veya aynı siyasi görüşe üyelik, hemşehrilik gibi etmenlere dayanarak avantaj elde etmeleri, kişisel düzeyde zafiyetlere yol açabilirken, örgüt açısından verimsizlik ve başarısızlık riskini artırabilir. (Asunakutlu ve Avcı, 2010). Bu durumu önlemek ve iş süreçlerini daha adil hale getirmek için objektif kriterlere dayalı değerlendirmeler yapılmalı, yetkinlik ve performans öne çıkmalı, ayrımcılığı engellemek amacıyla şeffaf bir yönetim benimsenmelidir. Deneyim, yetkinlik ve becerilerin hakim olduğu istihdam süreçleri ve sonrasında performansa dayalı terfi ve ücret yönetimi sayesinde nepotizm ve ücret adaletsizliklerinin önüne geçmek mümkündür (Ülkü vd., 2022).

Araştırmalar nepotizmin, duygusal durumları göz önünde bulundurarak bilinçli bir şekilde yapılandırıldığını ortaya koymaktadır. Örgüt içinde liyakatin hakim olduğu algısı olmasına rağmen nepotizm, tamamen liyakate karşıdır ve çalışanların örgütsel ve kişisel motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların işe olan ilgisi, nepotizmin hakim olduğu bir ortamda, işe isteksizlik ve hevesizlik olarak yansımakta ve örgüt verimliliğini düşürmektedir. (Ford ve McLaughlin, 1985).

Araştırmalar nepotizmin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde de olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Havacılık sektöründe yer hizmetleri çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada, nepotizmin, çalışanların işten ayrılma niyetini artırdığını, örgütsel güveni azalttığını ve memnuniyetsizlik yarattığını ortaya koymuştur (Abubakar vd., 2017). Bu sonuçlar, havayolu şirketleri açısından ciddi bir sorundur, zira operasyonel verimlilik ve çalışanlar arası uyum, sektörün başarısı için hayati önem taşımaktadır. Havacılık sektöründe, güvenlik, verimlilik ve koordinasyonun hayati öneme sahip olduğu bir ortamda, nepotizmin etkileri yalnızca organizasyonel dinamikleri değil, operasyonel güvenliği ve çalışan refahını da olumsuz yönde etkilemektedir. Kişisel ilişkilere dayalı kararların liyakatin önüne geçmesi, güvenlik protokollerini zayıflatmakta, operasyonel verimliliği düşürmekte ve yetkinliğe dayanmayan bir iş kültürünün oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Uslu ve Göçer, 2020). Havacılık gibi, titizlik ve yetkinliğin büyük önem taşıdığı sektörlerde bu tür nepotik tutum ve davranışlar, yalnızca çalışanların değil, yolcuların da güvenliğini tehlikeye atmaktadır.

Benzer şekilde, Özdemir ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan bir çalışmada, nepotizmin örgütsel performans, çalışan bağlılığı ve iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca; çalışmada, kayırmacılık algısının yüksek olduğu ortamlarda, güvenlik raporlaması ve prosedürlere uyumun azaldığı gözlemlenmiştir. Bu bulgular, önceki araştırmaları teyit etmekle birlikte, bu tür davranışları önlemek için daha katı düzenleyici prosedürlere duyulan ihtiyacı da vurgulamaktadır.

Güvenliğin kritik olduğu havacılık gibi endüstrilerde, yetkinlikten ziyade kayırmacılığa dayalı alınan kararlar, operasyonel güvenliği doğrudan etkilemektedir. Uslu ve Göçer'in 2020 yılında yaptığı bir çalışmada, bağlantılar üzerinden yönetici pozisyonlarına getirilen kişilerin, güvenlik denetimlerinde ve acil durum hazırlıklarında zafiyet oluşturabilecekleri vurgulanmıştır. Yeteneğe dayalı olmayan bu tür atamalar, organizasyonun esnekliğini zayıflatmakta ve kaza riskini artırmaktadır.

Havacılık sektöründe nepotizm, cinsiyet ve kültürel faktörlerden de etkilenmektedir. Araştırmalar, kadınların ve azınlık gruplarının, nepotizmin yaygın olduğu endüstrilerde daha fazla bariyerle karşılaştığını ve bu nedenle terfilerde ya da önemli rollerde erkek çalışanlara öncelik verilmesi sebebiyle dışlandıklarını göstermektedir (Acker, 2006; Reichel vd., 2016). Bu dinamikler, yönetici pozisyonlarında cinsiyet eşitsizliğini pekiştirmekte ve dışlanma döngüsünü devam ettirmektedir.

Havacılık sektöründe nepotizmin kültürel boyutları da dikkate alınmalıdır. Güç mesafesi yüksek ve kolektivist kültürlerde, örneğin Ortadoğu ve Asya'nın bazı bölgelerinde, nepotizm daha fazla kabul görebilir ya da beklenebilir (Hofstede, 2001). Buna karşılık, güç mesafesi düşük ve bireyci kültürlere sahip ülkelerde, örneğin ABD ya da Birleşik Krallık'ta, nepotizme karşı daha güçlü politikalar bulunsa da, uygulamada bu olgu devam etmektedir (Pfeffer, 1994).

Nepotizmin etkilerini azaltmak için, organizasyonların şeffaf işe alım ve terfi uygulamaları benimsemesi gerekmektedir. Liyakati teşvik eden net politikalar oluşturmak ve karar alma süreçlerinde denge ve denetim mekanizmalarını uygulamak, kayırmacılığı azaltmada yardımcı olabilir. Etik liderlik ve tarafsız karar alma süreçlerine yönelik eğitim ve gelişim programları da yöneticilerin adil uygulamalar benimsemelerini destekleyebilir (Özdemir vd., 2021). Ayrıca, uluslararası güvenlik standartlarına uyumu vurgulayan düzenlemelerin uygulanması, kişisel ilişkilerin güvenliği tehlikeye atmasının önüne geçmek için önem arz etmektedir.

Nepotizm, havacılık sektöründe hem çalışan motivasyonu hem de operasyonel güvenlik açısından önemli zorluklar yaratmaktadır. Alan yazın, özellikle güvenlik ve verimliliğin ön planda olduğu sektörlerde, liyakat ve şeffaflık kültürünün teşvik edilmesinin önemine dikkat çekmektedir (Khatri vd.,2006). Havacılık endüstrisi gelişmeye devam ettikçe, bu sorunların ele alınması, hem çalışanların hem de yolcuların güvenliğini korunması açısından önem arz etmektedir.

### 3. YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, havacılık sektörü özelinde kabin ekiplerinin kayırmacılık (nepotizm) olgusuna ilişkin algılarının çalışanların demografik özelliklerine göre nasıl değişim gösterdiğini incelemektir. Araştırma kapsamında nicel analiz yöntemleri kullanılmış olup, değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bağımsız örneklem T testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır.

Araştırma evrenini Türkiye'de faaliyette bulunan düşük maliyetli havayolu işletmelerinin kabin personeli oluşturmaktadır. Sosyal bilimlerde belirlenmiş olan 0.5 güven aralığı (Karabey, 2019) örneklem evreninin belirlenmesinde kullanılmıştır. Bu kapsamda, çevrimiçi bir anket aracılığı ile 389 kabin personelinden veri toplanmıştır. Örneklem yöntemi olarak ise, tesadüfi olmayan, hızlı ve düşük maliyetli şekilde veri toplandığından "kolayda örnekleme" yöntemi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak konuyla ilgili geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden faydalanarak bir anket formu oluşturulmuştur. Bahsi geçen anket formu; demografik bilgi formu ve nepotizmin algılanma düzeyi ölçeklerinin kullanıldığı toplam iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik bilgilerini öğrenmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümünde ise çalışanların nepotizmin algılarını ölçmek için Abdalla (1998) tarafından geliştirilen ve Asunakutlu (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan nepotizm ölçeği kullanılmıştır.

#### **Araştırmanın Hipotezleri**

- H1: Kadın çalışanların kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algıları erkek çalışanlara göre daha yüksektir.
- H2: Evli çalışanların kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algıları bekar çalışanlara göre daha düşüktür.
- H3: Yaş gruplarına göre çalışanların kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algıları farklılaşmaktadır.
- H4: Eğitim düzeyi arttıkça çalışanların kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algıları artmaktadır.
- H5: Gelir düzeyine göre çalışanların kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algıları değişim göstermektedir.
- H6: Çalışanların sektör tecrübesi arttıkça kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algıları azalmaktadır.
- H7: Çalışanların görev yaptıkları havayolu şirketine göre kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algıları farklılaşmaktadır.
- H8: Kabin ekiplerinin kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algıları çalışanların ünvanlarına göre değişmektedir.

### 4. BULGULAR

Araştırma kapsamında kayırmacılık (nepotizm) ölçeğinde yer alan ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de gösterilmektedir. Buna göre; kabin personelinin, çalıştıkları havayolu şirketlerine yönelik işe alım süreçlerinde kişisel ilişkilerin ve yönetici referanslarının rol oynadığına dair orta düzeyde bir algıya sahip olduğu görülmektedir. Terfi süreçlerinde ise, akrabalık ilişkileri çok fazla ön planda tutulmamaktadır. Nitelikli çalışanların kayırmacılık (nepotizm) nedeniyle yükselme fırsatlarını kaybedebileceğine ilişkin algı görece yüksektir. Bu durum, örgüt içindeki yetkin personelin kendilerini kısmen dezavantajlı hissettiklerini göstermektedir. Eş-dost ilişkilerine sahip çalışanların terfi etme konusunda avantajlı olduğuna dair

algı da oldukça düşük düzeydedir. Alt ve orta kademe yöneticilerin, üst düzey yöneticilerle kişisel ilişkileri olan çalışanlara daha ayrıcalıklı davrandığı algısı ise orta seviyededir. Bu durum, örgüt içinde eşitlik algısının zarar görebileceğine işaret etmektedir. Çalışanlar, üst düzey yöneticilerle akrabalık ilişkisi olanların cezalandırılmalarının veya işten çıkarılmalarının zor olduğunu düşünmektedir. Bu durum, nepotizm algısının terfi ve istihdam süreçlerinin yanı sıra işten çıkarılma gibi disiplin süreçlerini de etkilediğini göstermektedir.

Çalışanlar, kişisel ilişkilerin maaş farklılıklarına doğrudan etkisinin olmadığını düşünmektedirler. Performans değerlendirme süreçlerinde eş-dost ilişkilerinin etkili olduğu algısı düşük olmasına rağmen, çalışanlar arasında bu konuda bir rahatsızlık olduğu da görülmektedir. Yasal prosedürlerin göz ardı edilmesi algısı da oldukça düşüktür, bu durum işletmenin değerlendirme süreçlerinde kurumsal normlara uygun hareket ettiği algısını desteklemektedir. Kayırmacılığın çalışanlar arasında başarı takdirinde yaygın bir uygulama olmadığı ve yetki devri süreçlerinde kişisel ilişkilerin etkili olmadığı görülmektedir. Genel olarak kabin personelinin kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin düşük-orta düzeyde bir algıya sahip olduğu, özellikle istihdam ve terfi süreçlerinde nepotizmin etkili olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 1. Kayırmacılık (Nepotizm) Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Faktör Analizi ve Güvenilirlik Düzeyi**

Kabin Personelinin Nepotizm Algısı	N	Ort	Std. Sapma	Faktör Yükleri	Varyans %	Cronbach's Alpha
1. Bu işletmede istihdam sürecinde eş - dost ilişkileri olan kişilere öncelik tanımlanmaktadır.	389	2,76	1,015	,667	,687	,957
2. Bu işletmede istihdam sürecinde yönetici referansı ön plandadır.	389	2,98	0,979	,589		
3. Bu işletmede üst yöneticilerle akrabalık ilişkisi bulunan çalışanların terfi sürecinde sahip oldukları nitelikler daha az dikkate alınır.	389	2,34	1,091	,591		
4. Bu işletmede nitelikli personellerin eş dost ilişkileri nedeniyle hak ettikleri konuma ulaşamayacakları düşüncesi hakimdir.	389	2,36	0,928	,741		
5. Bu işletmede üst düzey yöneticilerle eş-dost ilişkisi bulunan çalışanların terfi etmesi daha kolaydır.	389	2,12	0,955	,874		
6. Bu işletmede personelin niteliğinin yanında eş-dost kayırmacılığı terfide öne çıkmaktadır.	389	2,25	0,958	,790		
7. Bu işletmede üst düzey yöneticiler ile eş-dost ilişkisi olan çalışanlar diğer çalışanlardan daha fazla itibar kazanmaktadır.	389	2,44	1,296	,645		
8. Bu işletmede alt ve orta kademe yöneticileri, üst kademe yöneticilerle eş dost ilişkisi olan çalışanlara daha ayrıcalıklı davranmaktadır.	389	2,49	0,973	,793		
9. Bu işletmede üst düzey yöneticiler ile akrabalık ilişkisi bulunan personellerin iş ten çıkarılması veya cezalandırılması daha güçtür.	389	2,58	1,104	,798		
10. Bu işletmede diğer çalışanlar üst düzey yöneticiler ile eş-dost ilişkisi olan çalışanlardan çekinmektedir.	389	2,17	0,822	,856		
11. Bu işletmede eş-dost ilişkisi olan çalışanlar diğer çalışanlara göre daha yüksek ücret almaktadır.	389	2,07	1,029	,862		
12. Bu işletmede performans değerlendirmesi yapılırken yöneticiler ile eş-dost ilişkisi olan çalışanlar ayrıcalıklı işleme tabi tutulur.	389	2,32	1,022	,717		
13. Bu işletmede performans değerlendirme sürecinde yöneticiler ile eş dost ilişkisi olan çalışanlara ayrıcalıklı davranılmaktadır.	389	2,13	1,115	,850		
14. Bu işletmede çalışanların performansı değerlendirirken yasal prosedürler göz ardı edilmektedir.	389	1,83	0,960	,808		
15. Bu işletmede üst düzey yöneticiler ile eş-dost ilişkisi bulunan çalışanların başarıları daha fazla takdir edilmektedir.	389	2,12	0,996	,882		
16. Bu işletmede istihdam sürecinde birçok adayın olmasına rağmen, daha çok yöneticiler ile eş-dost ilişkisi olan kişiler işe alınmaktadır.	389	2,09	1,014	,874		
17. Bu işletmede yetki devri söz konusu olduğunda	389	1,95	1,111	,828		

yöneticiler ile eş-dost ilişkisi olan kişilere öncelik verilmektedir.

Araştırmada yer alan ifadelerin birbirleriyle olan ilişkilerinin belirlenmesi ve daha az sayıda değişkene indirgenmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analize göre; Tablo 1'de Kayırmacılık (Nepotizm) ölçeğinin tek faktör altında toplandığı ve varyansın %68,7'sini açıkladığı görülmektedir.

Ölçeğin güvenilirlik katsayısı incelendiğinde; Kayırmacılık (Nepotizm) ölçeğinin Cronbach's Alfa değerinin  $\alpha=0,957$  olduğu görülmektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70'in üzerinde olduğu durumda, ölçüm aracının yüksek güvenilirlikte olduğu kabul edilmektedir. Tablo 1'de ölçeğin Cronbach's Alpha değerinin 0,70' in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu da ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Bir ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütüne bakılarak karar verilmektedir. Nitekim KMO değeri, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olup olmadığını göstermektedir. KMO değeri 0,80 - 0,89 aralığında ise, ölçeğin faktör analizine uygunluğunun "iyi" düzeyde 0,70 - 0,79 aralığında ise, "orta" düzeyde olduğu kabul edilmektedir.

**Tablo 2. Kayırmacılık (Nepotizm) Ölçeğinin Faktör Uyumluluk Analizi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,862
Bartlett' Küresellik Testi	Ki-kare	7520,528
	Serbestlik Derecesi	136
	<b>p Değeri</b>	<b>,000</b>

Tablo 2'ye göre, ölçeğin KMO değeri (0,862) "iyi" düzeydedir. Bu durum, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermekte ve analizlerin güvenilir sonuçlar verebileceğini işaret etmektedir. Diğer taraftan, ölçeğin KMO değerinin ( $p: 0,000 < 0,01$ ) istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda kayırmacılık (nepotizm) ölçeğinin faktör analizine uyumluluğunun kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

Diğer taraftan, örneklemde elde edilen verilerin doğru analiz edilebilmesi için normal dağılıp dağılmadıklarının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda kayırmacılık (nepotizm) ölçeği için hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3'de verilmektedir.

**Tablo 3. Kayırmacılık (Nepotizm) Ölçeğinin Normallik Analizi**

n	Çarpıklık / Skewness	Basıklık / Kurtosis
389	,215	,245

Kayırmacılık (nepotizm) ölçeğinin verilerinin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Tabachnick ve Fidell (2015)'e göre; çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,50 ile +1,50 arasında olması gerekmektedir. Buna göre; Tablo 3'de verilen kayırmacılık (nepotizm) ölçeğinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin belirlenen aralıkta olduğu ve veri setlerinin normal dağılıma uygun bir şekilde gerçekleştiği görülmektedir.

Araştırma kapsamında kabin personelinin demografik özelliklerinin yanı sıra çalıştıkları örgüt ve ünvanlarına ilişkin veriler de elde edilmiştir. Elde edilen verilerin frekans dağılımları Tablo 4'de verilmektedir.

**Tablo 4. Kabin Ekiplerinin Demografik Verilerine İlişkin Bulgular**

Cinsiyet			Medeni Durum		
	Kişi	%		Kişi	%
Kadın	213	54,8	Bekar	273	70,2
Erkek	176	45,2	Evli	116	29,8
Total	389	100,0	Total	389	100,0
Yaş			Sektör Tecrübesi		
	Kişi	%		Kişi	%
18-24	36	9,3	1 yıldan daha az	67	17,2
25-29	148	38,0	1-4 yıl	43	11,1
30-34	39	10,0	5-9 yıl	159	40,9

35-39	112	28,8	10-14 yıl	83	21,3
40-44	32	8,2	15-19 yıl	20	5,1
45 yaş ve üstü	22	5,7	20 yıl ve üzeri	17	4,4
Total	389	100,0	Total	389	100,0
Öğrenim Durumu			Gelir Durumu		
	Kişi	%		Kişi	%
Lise	10	2,6	40.000TL ve daha az	6	1,5
Önlisans	73	18,8	40.001TL - 50.000TL	30	7,7
Lisans	306	78,7	50.001TL - 60.000TL	74	19,0
Total	389	100,0	60.001TL - 70.000TL	41	10,5
Unvan			70.001TL - 80.000TL	37	9,5
	Kişi	%	80.001TL - 90.000TL	25	6,4
Kabin Memuru	210	54,0	90.001TL - 100.000TL	120	30,8
Kabin Amiri	179	46,0	100.001TL ve üstü	56	14,4
Total	389	100,0	Total	389	100,0
Çalışılan Kurum					
	Kişi	%			
Ajet	215	55,3			
Pegasus	174	44,7			
Total	389	100,0			

Tablo 4 incelendiğinde, araştırmaya katılan kabin personelinin büyük bir çoğunluğunu %54,8 oranla (n=213) erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların, %70,2'sini (n=273) bekar, %38'inin (n=148) 25-29 yaş aralığında, %78,7'sinin (n=306) lisans mezunu, %40,9'unun (n=159) 5-9 yıl arası sektör tecrübesine sahip olduğu, %19'unun (n=74) 50.001-60.000TL gelir düzeyinde, %55,3'ünün (n=215) Ajet havayolu şirketinde çalıştığı, %54'ünün (n=210) ise; kabin memuru ünvanlı çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Kabin personelinin demografik özellikleri ile kayırmacılık (nepotizm) algısı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için bağımsız örneklem T Testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır.

**Tablo 5. Cinsiyete Göre Kabin Ekiplerinin Kayırmacılık (Nepotizm) Algılarına İlişkin T Testi Bulguları**

Nepotizm & Cinsiyet İlişkisi - T Testi						
		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p değeri
Cinsiyet	Kadın	213	2,4593	,96666	4,644	,000
	Erkek	176	2,0956	,41811		

\* p<,01 ve p<,05

Tablo 5'e göre; kabin ekiplerinin kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algıları cinsiyete (t=4,644 p=0,000 < 0,05 olduğundan) göre istatistiki olarak farklılaşmaktadır. Kadın kabin personelinin nepotizm algısı ortalaması ( $\bar{x}$ =2,4593), erkek kabin personelinin ortalamasından ( $\bar{x}$ =2,0956) daha yüksektir. Bu sonuç, kadın çalışanların işyerinde nepotizmi erkek çalışanlara nazaran daha fazla algıladığını göstermektedir.

Alan yazında, genellikle kadınların kariyerlerinde daha fazla engel ve adaletsizlikle karşılaştıklarına dair araştırmalara rastlanmaktadır. Özellikle patriyarkal yapılarda, kadınlar terfi süreçlerinde daha fazla ayrımcılıkla karşılaşmakta ve bu durum iş yerindeki eşitsizlikleri daha görünür hale getirmektedir (Eagly ve Carli, 2007). Benzer şekilde, kadın çalışanlar iş yerlerinde "cam tavan" gibi görünmez engellerle karşılaşmakta, bu durum onların nepotizmi daha fazla algılamalarına neden olmaktadır (Morrison vd., 1987).

Erkeklerin nepotizm algısının daha düşük olmasının nedeni, iş yerinde daha fazla fırsat ve kayırma olasılığına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Nitekim, erkek çalışanlar özellikle ataerkil toplumlarda terfi ve ayrıcalıklar konusunda daha avantajlı konumdadırlar (Ridgeway, 2011). Bu bulgular, kadınların nepotizm ve benzeri yapısal ayrımcılıklarla daha sık karşılaştığını göstermekte, iş yerindeki eşitlik algısını engelleyen çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Ely ve Meyerson, 2000).



**Tablo 6. Medeni Duruma Göre Kabin Ekiplerinin Kayırmacılık (Nepotizm) Algılarına İlişkin T Testi Bulguları**

Nepotizm & Medeni Durum İlişkisi - T Testi						
		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p değeri
Medeni Durum	Bekar	273	2,3928	,90083	3,823	,000
	Evli	116	2,0639	,32178		

\*  $p < ,01$  ve  $p < ,05$

Tablo 6'ya göre; kabin ekiplerinin kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algıları medeni duruma ( $t=3,823$   $p=0,000 < 0,05$  olduğundan) göre istatistiki olarak farklılaşmaktadır. Bekar kabin personelinin nepotizm algısı ortalaması ( $\bar{x}=2,3928$ ), evli kabin personelinin ortalamasından ( $\bar{x}=2,0639$ ) daha yüksektir. Bu sonuç, bekar çalışanların iş yerinde nepotizmi evli çalışanlara nazaran daha fazla algıladığını göstermektedir.

Bekar çalışanların nepotizmi daha fazla algılaması, sosyal destek eksikliği ve yalnızlık duygularıyla ilişkilendirilebilir. Alan yazında, iş yerinde sosyal ağları daha sınırlı olan bireylerin genellikle bekarların kendilerini daha dışlanmış hissettikleri ve bu tür kişilerin kayırmacılık gibi uygulamalara daha duyarlı olduğu belirtilmektedir (Ng ve Sorensen, 2008). Diğer taraftan, evli çalışanların iş-yaşam dengesi kurmada daha başarılı olabildikleri, sosyal destek ağları sayesinde iş yerindeki olumsuz durumları tolere edebildikleri görülmektedir (Allen vd., 2000; Rothbard, 2001). Bu durum, evli çalışanların iş yerinde daha fazla güvence ve aidiyet hissetmelerine, kayırmacılık gibi olumsuz uygulamaları daha az fark etmelerine yol açmaktadır. Alan yazında, iş yerindeki sosyal ilişkiler ve örgütsel desteğin çalışanların adalet ve kayırmacılık algılarını etkilediği belirtilmektedir (Greenhaus ve Powell, 2006).

**Tablo 7. Yaş Aralığına Göre Kabin Ekiplerinin Kayırmacılık (Nepotizm) Algılarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları**

Nepotizm & Yaş İlişkisi - ANOVA						
Nepotizm Algısı	n	Ortalama	Std. Sapma	Levene Statistic	F	p değeri
18-24	36	1,9853	,65720	23,103	28,339	,000**
25-29	148	2,8045	,99764			
30-34	39	2,1976	,17569	p değeri		
35-39	112	1,9701	,33980			
40-44	32	1,7831	,16329			
45 yaş ve üstü	22	1,9412	,11624			

\* Varyans eşitliğine göre; ( $p < ,01$  ve  $p < ,05$ ) Tukey veya Tamhane Testleri uygulanmıştır.

\*\*  $p < ,01$  ve  $p < ,05$

Tablo 7 incelendiğinde; kabin ekiplerinin kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ( $F=28,339$   $p=0,000 < 0,01$  ve  $0,05$  olduğundan) istatistiki olarak farklılaştığı görülmektedir. 25-29 yaş grubundaki çalışanların diğer yaş gruplarına göre nepotizm algısının anlamlı derecede yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bu yaş aralığı, kariyerlerinde yükselmeyi hedefleyen, terfi süreçlerine daha fazla odaklanan ve iş yerindeki adaletsizlikleri daha yoğun deneyimleyen çalışanlardan oluşmaktadır. Özellikle bu dönemde çalışanlar, iş yerinde fırsat eşitliği, adalet ve terfi süreçlerinde adil uygulamalar konusuna daha duyarlı hale gelmektedir (Greenhaus ve Powell, 2006).

18-24 yaş grubu ile 35 yaş ve üzeri grupların nepotizm algılarının daha düşük olduğu görülmektedir. Özellikle, 18-24 yaş grubundaki çalışanlarının iş dünyasında daha az deneyime sahip olmaları ve örgütsel hiyerarşi içinde daha alt pozisyonlarda bulunmaları, kayırmacılık uygulamalarını daha az fark etmelerine neden olabilmektedir. Alan yazında genç çalışanların iş yerinde daha çok öğrenme ve kariyer gelişimine odaklandığı, dolayısıyla örgütsel adalet veya kayırmacılık gibi algılara daha az duyarlı olabileceği öne sürülmektedir (Ng vd., 2005).

Nepotizm algısındaki yaşa bağlı farklılıklar, çalışanların kariyer gelişimi sürecinde karşılaştıkları adaletsizlik algıları ile açıklanabilir. Genç yaş grupları nepotizmi daha az algılayarak, kariyerlerinin yükseliş döneminde olan 25-29 yaş grubundaki bireyler nepotizme karşı daha hassastır. Bu bulgular, örgütlerin özellikle bu yaş grubuna yönelik adalet ve şeffaflık politikalarını güçlendirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 8. Eğitim Durumuna Göre Kabin Ekiplerinin Kayırmacılık (Nepotizm) Algılarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları**

Nepotizm & Eğitim İlişkisi - ANOVA						
Nepotizm Algısı	n	Ortalama	Std. Sapma	Levene Statistic	F	p değeri
Lise	10	2,2059	,43514	7,266	3,18	,043**
Önlisans	73	2,0911	,41142	<b>p değeri</b>		
Lisans	306	2,3462	,85628	,001*		

\* Varyans eşitliğine göre; ( $p < ,01$  ve  $p < ,05$ ) Tukey veya Tamhane Testleri uygulanmıştır.

\*\*  $p < ,05$

Tablo 8 incelendiğinde; kabin ekiplerinin kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algılarının eğitim durumuna göre ( $F=3,18$   $p=0,043 < 0,05$  olduğundan) istatistiki olarak farklılaştığı görülmektedir. Genel anlamda, eğitim seviyesi arttıkça çalışanların iş yerindeki nepotizm algısının da arttığı gözlemlenmektedir. Lisans mezunları, nepotizmi diğer eğitim seviyelerine göre daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Bu durum, lisans mezunlarının iş yerindeki performans ve başarıya daha fazla önem vermesi ve kariyerlerinde yükselme beklentileri nedeniyle, kayırmacılık algısına daha duyarlı olabileceklerini göstermektedir. Bu çalışanlar, özellikle yönetici pozisyonlarına aday oldukları için iş yerindeki terfi süreçlerindeki adaletsizliklere karşı farkındalıkları daha yüksektir (Greenhaus ve Powell, 2006).

Önlisans mezunları ise nepotizmi daha düşük bir seviyede algılamaktadır. Bu durum, önlisans mezunlarının daha çok orta veya alt düzey pozisyonlarda yer almalarından kaynaklanabilir. Alan yazında, bu pozisyonlardaki bireylerin örgütsel hiyerarşide üst yönetim ile daha az etkileşim içinde oldukları ve bu nedenle kayırmacılık gibi örgütsel adalet sorunlarını daha az gözlemledikleri öne sürülmektedir (Ng vd., 2005).

Alan yazına göre; eğitim seviyesinin artması, çalışanların örgütsel adaletsizliklere karşı daha duyarlı hale gelmelerine yol açmaktadır (Pfeffer, 1989). Özellikle yüksek eğitilmiş çalışanlar (lisans mezunları), iş yerindeki terfi ve ödüllendirme süreçlerinde adaletsizlik olduğunda bu durumu daha kolay fark edebilir ve nepotizmi daha belirgin bir sorun olarak görebilirler.

Alt düzey eğitilmiş çalışanlar (lise veya önlisans mezunları) ise, örgüt içerisindeki nepotizm algısını daha düşük seviyede algılayabilir. Bu durum, daha düşük kariyer beklentilerine sahip olmaları ve yönetim kademeleriyle daha az etkileşimde bulunmalarından kaynaklanıyor olabilir (Lam vd., 2002).

Bu bulgular, örgütsel adalet ve şeffaflık konularında yüksek eğitilmiş çalışanların beklentilerinin daha yüksek olduğunu ve bu kişilerin nepotizm gibi kayırmacılık uygulamalarına karşı daha hassas olabileceklerini göstermektedir. Örgütlerin, yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlarını motive edebilmek için kariyer geliştirme ve terfi süreçlerinde daha şeffaf politikalar benimsemeleri gerekmektedir (Cropanzano vd., 2001).

**Tablo 9. Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Kabin Ekiplerinin Kayırmacılık (Nepotizm) Algılarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları**

Nepotizm & Sektördeki Çalışma Süresi İlişkisi - ANOVA						
Nepotizm Algısı	n	Ortama	Std. Sapma	Levene Statistic	F	p değeri
1 yıldan daha az	67	3,2230	1,30077	145,784	32,456	,000**
1-4 yıl	43	2,0451	,76984			
5-9 yıl	159	2,1798	,42161	<b>p değeri</b>		
10-14 yıl	83	2,0206	,23121	,000*		
15-19 yıl	20	2,0735	,17057			
20 yıl ve üzeri	17	1,9412	,15423			

\* Varyans eşitliğine göre; ( $p < ,01$  ve  $p < ,05$ ) Tukey veya Tamhane Testleri uygulanmıştır.

\*\*  $p < ,01$  ve  $p < ,05$

Tablo 9 incelendiğinde; kabin ekiplerinin kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algılarının sektördeki çalışma sürelerine göre ( $F=32,456$   $p=0,000 < 0,01$  ve  $0,05$  olduğundan) istatistiki olarak farklılaştığı görülmektedir. Genel anlamda, sektörde daha az deneyime sahip olanların nepotizmi daha fazla algıladığı ve çalışma süresi arttıkça bu algının azaldığı gözlemlenmektedir. 1 yıldan az sektör tecrübesine sahip çalışanlar nepotizmi en yüksek düzeyde algılamaktadır. Bu durum, işe yeni başlayanların işyerindeki ilişkilerde adaletsizlik ve kayırmacılığı daha yoğun bir şekilde algıladığını göstermektedir. Bu durum, yeni çalışanların kurumsal sisteme henüz tam uyum sağlayamamalarından ve işyerindeki politikaları tam anlamıyla kavrayamamış olmalarından kaynaklanmaktadır (Schaubroeck ve Lam, 2002; Harvey, 2004).

1 ila 4 yıl arası sektör tecrübesine sahip çalışanlar için nepotizm algısı belirgin bir şekilde düşmektedir. Bu, iş ortamına uyum sağladıkça ve terfi süreçlerini gözlemledikçe, çalışanların kayırmacılık algısının azaldığını düşündürmektedir (Judge ve Bretz, 1994). 5 ila 9 yıl arası sektör tecrübesine sahip çalışanlar, nepotizmi orta düzeyde algılamaktadır. Bu grup, hem kurumsal süreçlere hakim olup hem de kariyerlerinde ilerleme kaydettikleri için iş yerindeki kayırmacılığı orta düzeyde algılamaktadırlar. 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip çalışanlar ise, nepotizm algısını en düşük seviyede algılamaktadır. Bu çalışanlar, iş yerindeki terfi ve ödüllendirme süreçlerini daha şeffaf ve sistematik bir yapıda görebilirler. Bu durum, uzun süre çalışanların nepotizm algılarının düşük olmasına neden olabilir (Kacmar ve Baron, 1999).

Yeni çalışanların nepotizmi daha yoğun algılaması, işyerinde henüz yerleşmemiş olan sosyal sermaye ve ağların, onların örgütsel sürece daha eleştirel bakmasına neden olabileceğini göstermektedir (Ferris vd., 2002). Yeni çalışanlar, terfi süreçlerine dair yeterli bilgiye sahip olmadıkları için adaletsizlik algısı geliştirebilirler. Deneyimli çalışanlar, örgüt içindeki güç ve statü dinamiklerini daha iyi anladıklarından, iş yerinde kayırmacılık olduğuna dair algıları daha düşük olabilir. Alan yazında bu durum, örgüt içi güvenin zamanla artması ve kurumsal prosedürlerin daha açık hale gelmesi ile ilişkilendirilmiştir (Pfeffer, 1989). Çalışma süresi arttıkça nepotizm algısının azalması, örgütlerin kıdemli çalışanları arasında daha yüksek bir güven seviyesine işaret etmektedir. Bu durum, örgütsel adaletin yerleşik olduğu iş yerlerinde, kıdemli çalışanların kayırmacılıkla daha az karşılaştığını göstermektedir (Judge ve Bretz, 1994).

**Tablo 10. Gelir Durumuna Göre Kabin Ekiplerinin Kayırmacılık (Nepotizm) Algılarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları**

Nepotizm & Gelir Durumu İlişkisi - ANOVA						
Nepotizm Algısı	n	Ortama	Std. Sapma	Levene Statistic	F	p değeri
40.000TL ve daha az	6	2,5000	,54772	73,610	34,186	,000**
40.001TL - 50.000TL	30	2,4294	,16933			
50.001TL - 60.000TL	74	3,2448	1,19716	<b>p değeri</b>		
60.001TL - 70.000TL	41	2,0359	,67068	,000*		
70.001TL - 80.000TL	37	1,7281	,47148			
80.001TL - 90.000TL	25	1,8682	,03902			
90.001TL - 100.000TL	120	2,1176	,34121			
100.001TL ve üstü	56	2,0788	,16266			

\* Varyans eşitliğine göre; ( $p < ,01$  ve  $p < ,05$ ) Tukey veya Tamhane Testleri uygulanmıştır.

\*\*  $p < ,01$  ve  $p < ,05$

Tablo 10 incelendiğinde; kabin ekiplerinin kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algılarının çalışanların gelir düzeyine göre ( $F=34,186$   $p=0,000 < 0,01$  ve  $0,05$  olduğundan) istatistiki olarak farklılaştığı görülmektedir. 50.001TL - 60.000TL gelir aralığında bulunan çalışanlar nepotizmi en yüksek oranda algılamaktadır. Bu bulgu, alan yazındaki nepotizm algısının daha çok orta gelirli çalışanlar tarafından yüksek seviyede algılandığı çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Khatri, 2006). Orta gelir grubundaki çalışanlar, kariyerlerinde yukarı yönlü hareketliliğin daha zor olduğu ve dolayısıyla kayırmacılığın onların yükselme fırsatlarını sınırlandırdığı inancına sahip olabilmektedir (Pfeffer, 1994). 40.000TL ve altı gelir grubundaki çalışanlar da nispeten yüksek bir nepotizm algısına sahiptir. Düşük gelirli çalışanların, genellikle terfi fırsatlarına erişimlerinin daha sınırlı olduğu ve sosyal bağlantılara daha fazla ihtiyaç duydukları göz önüne alındığında, bu bulgu da alan yazınla benzerlik göstermektedir (Padgett ve Morris, 2005).

Yüksek gelir gruplarındaki çalışanların nepotizm algıları ise daha düşük seviyelerde görülmektedir. Bu durum, yüksek gelir seviyesindeki çalışanların daha yüksek statülere sahip olmaları ve bu nedenle kayırmacılık gibi olumsuz uygulamalardan daha

az etkilenmeleri ile açıklanabilir. Daha yüksek gelir grubundaki çalışanlar, iş yerindeki güç ilişkilerinde daha fazla kontrol sahibi olabilmekte ve bu nedenle nepotizmin kendi kariyerlerine zarar verebileceğine inanmayabilmektedir (Burt, 1992).

Gelir seviyesi arttıkça nepotizm algısının genel olarak azaldığı gözlemlenmektedir. Bu durum, yüksek gelir grubundaki çalışanların iş yerindeki adaletsizliklerden daha az etkilendiği ve kariyer yollarının daha net olduğu varsayımıyla açıklanabilir. Düşük ve orta gelir gruplarında, özellikle terfi süreçlerinde daha şeffaf bir yapı sağlanması, bu grupların nepotizm algısının azaltılmasına katkı sağlayabilir.

**Tablo 11. Görev Yapılan Ünvana Göre Kabin Ekiplerinin Kayırmacılık (Nepotizm) Algılarına İlişkin T Testi Bulguları**

Nepotizm & Ünvan İlişkisi - T Testi						
		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p değeri
Unvan	Kabin Memuru	210	2,4611	1,00977	4,621	,000
	Kabin Amiri	179	2,0996	,29708		

\* p<,01 ve p<,05

Tablo 11'e göre araştırmaya katılan kabin ekiplerinin kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algılarının ünvana göre (t=4,621 p=0,000 < 0,01 ve 0,05 olduğundan) istatistiki olarak farklılaştığı görülmektedir. Kabin memurlarının nepotizm algısı ortalaması ( $\bar{x}$ =2,4611), kabin amirlerinin ortalamasından ( $\bar{x}$ =2,0996) daha yüksektir. Bu sonuçlara göre; kabin memurları çalıştıkları havayolu şirketlerinde kabin amirlerine göre daha yüksek oranda nepotizm algılamaktadır.

Nepotizm algısının daha düşük statüdeki çalışanlarda (kabin memurları) daha yüksek olması, alan yazında iş yerlerindeki hiyerarşik yapının ve örgütsel statü farklarının, kayırmacılık algısı üzerinde etkili olduğunu öne süren çalışmaları destekler niteliktedir. Padgett ve Morris (2005) ile Khatri (2006)'nin araştırmalarında daha düşük seviyede yer alan çalışanların, terfi ve ödüllendirme süreçlerinde daha az kontrole sahip oldukları ve bu nedenle kayırmacılığa karşı daha hassas oldukları ifade edilmektedir. Alt pozisyondaki çalışanlar genellikle örgütteki karar alma süreçlerine daha az dahil oldukları için kayırmacılık uygulamalarının daha çok farkına varmakta, benzer şekilde terfi fırsatlarının da sınırlı olduğu durumlarda kayırmacılığın kendilerini daha fazla etkilediğini düşünmektedirler.

**Tablo 12. Çalışılan Kurum / Kuruluşa Göre Kabin Ekiplerinin Kayırmacılık (Nepotizm) Algılarına İlişkin T Testi Bulguları**

Nepotizm & Çalışılan Kurum İlişkisi - T Testi						
		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p değeri
Çalışılan Kurum	Ajet	215	2,3688	,99493	2,068	,039
	Pegasus	174	2,2032	,39481		

\* p<,05

Tablo 12 incelendiğinde; kabin ekiplerinin kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algılarının çalıştıkları havayolu şirketine göre (t=2,068 p=0,039 < 0,05 olduğundan) istatistiki olarak farklılaştığı görülmektedir. Ajet çalışanlarının nepotizm algısı ortalaması ( $\bar{x}$ =2,3688), Pegasus çalışanlarının ortalamasından ( $\bar{x}$ =2,2032) daha yüksektir. Bu sonuçlara göre; Ajet çalışanlarının nepotizm algısının, Pegasus çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. İş yerinde nepotizm algısı, örgütsel adalet ve çalışma koşullarına bağlı olarak farklılık gösterebilir. İş yerlerindeki kültürel ve yönetsel farklar, çalışanların nepotizm algılarını etkileyen önemli faktörlerdir. Örgütsel kültür, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin ve terfi süreçlerinin işleyiş konusunda farklılıklar yaratabilmektedir (Fukuyama, 1995).

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Türk havayolu sektöründe faaliyet gösteren düşük maliyetli havayolu şirketlerinde görev yapan kabin ekiplerinin örgütlerine yönelik nepotizm düzeyleri araştırılmaktadır. Araştırma kapsamında, 389 kabin çalışanından Google Forms üzerinden çevrimiçi anket yoluyla veri toplanmış ve bu veriler nicel analiz yöntemleriyle analiz edilmiştir.

Alan yazında, nepotizmin ortaya çıkmasında örgütsel faktörlerin etkili olduğu belirtilmektedir. Bu araştırmada, Türkiye'deki düşük maliyetli havayolu şirketlerinde görev yapan kabin ekiplerinin yaşadığı nepotizm olgusu çeşitli demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi, çalışma süresi, gelir durumu, unvan ve çalışılan kurum) özelinde incelenmiş ve önemli bulgulara ulaşılmıştır. Bulgular, nepotizmin sadece çalışanların bireysel algıları üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel dinamikler üzerinde de olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında, kabin ekiplerinin kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algı düzeyi cinsiyete göre incelendiğinde; kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran nepotizm olgusunu nispeten daha fazla algıladığı görülmektedir. Alan yazında, kadın

çalışanların iş yerlerinde "cam tavan" gibi görünmez engellerle karşılaşmaları, onların nepotizmi daha fazla algılamalarına neden olmaktadır (Morrison vd., 1987). Erkeklerin nepotizm algısının daha düşük olmasının nedeni ise; ataerkil yapının hakim olduğu örgütlerde, iş yerinde daha fazla fırsat ve kayırma olanağına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Ridgeway, 2011).

Kabin ekiplerinin kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algı düzeyi medeni durumlarına göre incelendiğinde; bekar çalışanların nepotizm algısının evli çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, bekar çalışanların örgüt içi adalet ve eşitlik algısında daha hassas olduklarını veya nepotizmin olumsuz sonuçlarını daha yoğun hissettiklerini ortaya koymaktadır. Alan yazında, bekar bireylerin sosyal destek yapılarının evli bireylere göre daha sınırlı olabileceği ve bu nedenle işyerinde kayırmacılık gibi olumsuz uygulamalardan daha fazla etkilenebileceği öne sürülmektedir (Abubakar vd., 2017).

Kabin ekiplerinin kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algı düzeyi çalışanların yaş gruplarına göre incelendiğinde; özellikle 25-29 yaş grubundaki çalışanların nepotizm algısının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu, kariyerlerinin erken döneminde olan bireylerin, örgütsel adalet ve liyakat temelli uygulamalara daha fazla önem verdiğini işaret etmektedir. Genç çalışanlar, kariyerlerinde yükselmek için adil bir fırsat beklerken, kayırmacılığa dayalı atamalar onların motivasyonunu ve örgüte olan bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir (Pfeffer, 1994).

Kabin ekiplerinin kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algı düzeyi çalışanların eğitim durumuna göre incelendiğinde; lise mezunlarının nepotizm algısının lisans mezunlarına kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir. Yüksek eğitim seviyesi, bireylerin örgüt içi adalet ve şeffaflık beklentilerini artırmakta, bu da nepotizm algısını daha keskin hale getirmektedir. Alan yazında, yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin adalet algılarının daha gelişmiş olduğu ve kayırmacılık gibi olumsuz uygulamalara karşı daha duyarlı oldukları belirtilmektedir (Khatrı vd., 2006).

Kabin ekiplerinin kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algı düzeyi çalışanların sektör tecrübesine göre değerlendirildiğinde; sektörde 1 yıldan daha az süredir çalışanların nepotizm algısının en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Çalışma süresi arttıkça nepotizm algısının azalması, deneyim ve örgüt kültürüne aşinalığın kayırmacılık algısını hafiflettiğini göstermektedir. Örgütsel sosyalizasyon süreçleri ve deneyim, bireylerin kayırmacılığı tolere etme ya da rasyonelleştirme becerilerini geliştirmektedir (Abubakar vd., 2017).

Kabin ekiplerinin kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algı düzeyi çalışanların gelir düzeyine göre değerlendirildiğinde; düşük gelir grubundaki çalışanların nepotizm algısının nispeten yüksek olduğu görülmektedir. Gelir arttıkça nepotizm algısı azalmaktadır. Bu durum, yüksek gelir grubundaki çalışanların örgüt içindeki güç ilişkilerine daha fazla entegre olmaları ve kayırmacılık uygulamalarından daha az etkilenmeleri ile açıklanabilir (Özdemir vd., 2021).

Kabin ekiplerinin kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algı düzeyi çalışanların ünvanlarına göre değerlendirildiğinde; kabin memurlarının kabin amirlerine kıyasla daha yüksek nepotizm algısına sahip olduğu görülmektedir. Alt kademe çalışanlar, karar alma süreçlerinden uzak oldukları için örgüt içinde yaşanan kayırmacılık uygulamalarını daha güçlü hissetmektedirler. Üst kademe çalışanlar ise bu süreçlerde daha aktif rol almakta ve nepotizmden daha az etkilenmektedirler (Pfeffer, 1994).

Son olarak, kabin ekiplerinin kayırmacılığa (nepotizm) ilişkin algı düzeyi çalıştıkları havayolu şirketleri özelinde değerlendirildiğinde; çalışanların nepotizm algılarında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Bu bulgu, örgüt kültürünün ve yönetim tarzını kayırmacılık algısı üzerindeki etkisini göstermektedir. Kurumsal değerler ve yönetim stratejileri, çalışanların örgütsel adalet algılarını şekillendiren önemli faktörlerdir (Khatrı vd., 2006).

Bu çalışma, havacılık sektöründe düşük maliyetli havayolu şirketlerinde nepotizmin çeşitli demografik faktörlere göre nasıl algılandığını anlamaya yönelik önemli bulgular sunmaktadır. Nepotizmin örgütlerde adalet algısı, çalışan motivasyonu ve verimlilik üzerindeki olumsuz etkileri göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin adil ve liyakat temelli politikalar geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu sonuçlar, hem akademik hem de sektör özelinde, örgütsel adaletin sağlanması ve nepotizmin olumsuz etkilerinin minimize edilmesine yönelik politikaların geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Havacılık sektöründe kabin ve kokpit gibi uçuş operasyonu ile doğrudan ilgili alanlar teknik bilgi, beceri ve uzmanlık gerektirdiğinden örgütlerin liyakat temelli bir istihdam politikası benimsemesi uçuş emniyeti ve güvenliği açısından önemlidir. Nitekim bu çalışmada, kabin ekiplerinin nepotizm algısının sektördeki diğer meslek gruplarına göre nispeten daha düşük olduğu görülmektedir (Yılmaz ve Uzun, 2022). Özellikle kabin ekiplerinin işe alım ve terfi süreçlerinde liyakat temelinde sektörel gerekliliklere uygun şekilde hareket edilmesi çalışanların örgütlerine yönelik güven duygusunu artırmaktadır.

Liyakat ilkesinin içselleştirilememesi, etkin bir kariyer planlaması ve yetenek yönetiminin gerçekleştirilememesi, adil bir terfi sisteminin kurulamaması ve işe uygun çalışanların istihdam edilememesi durumunda işletmeler için beklenmedik sonuçlar ortaya çıkacaktır. Çalışanlarda zamanla motivasyon kaybı, performans düşüklüğü, iş tatminsizliği ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetini ortaya çıkaracak; bu durum işgören devir hızını artıracaktır. İşgören devir hızının artmasıyla şirket içerisinde maddi kayıplar artacak; istikrarsız ve karmaşık bir şirket yapısı oluşacaktır. Bu tarz şirket içi problemler yalnızca çalışanların

devir hızını artırmakla kalmayıp, işletmenin itibarını da zedelemektedir. Şirketlerdeki liyakatin göz ardı edilmesi çalışan kesimin kendi içinde huzursuzluk yaratarak takım içi iletişim ve işbirliği ruhunu da olumsuz yönde etkilemektedir. Şirketler bu tarz durumlarla mücadele etmek amacıyla objektif performans kriterleri belirleyerek şeffaf ve adil bir insan kaynakları süreci yürütmelidir. Bu kriterler, şirketlere uzun vadede başarıyı getirecek ve nitelikli insan kaynağının temin edilmesine olanak sağlayacaktır. Şirket içinde adalet ve liyakat ilkesini benimsemek, sürdürülebilir bir başarı için en temel unsurdur.

Bu çalışma, düşük maliyetli havayolu şirketlerinde yaşanan kayırmacılık olgusuna bütüncül bir bakış açısı kazandırmaktadır. Mevcut haliyle çalışmanın; alan yazına katkı sunması ve Türkiye'deki kabin ekipleri özelinde kayırmacılık (nepotizm) olgusunu ortaya çıkarması beklenmektedir.

## 6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma, Türk havacılık sektöründe faaliyet gösteren düşük maliyetli havayolu şirketlerinde çalışan kabin ekipleri özelinde gerçekleştirilmiştir. Geleneksel havayolu şirketleri çalışmaya dahil edilmemiştir. Bu kapsamda ortaya çıkan bulgular düşük maliyetli havayolu şirketleri temel alınarak değerlendirilmelidir. Gelecek çalışmalarda diğer havayolu iş modelleri de örnekleme dahil edilerek araştırma kapsamı genişletilmeli, nepotizmin diğer örgütsel değişkenlerle ilişkisi irdelenmelidir.

## REFERENCES

- Abdalla, H. F. (1998). Assessing the effect of nepotism on human resource managers. *Work Study*, 47(1), 23-25.
- Abubakar, A. M., Namin, B. H., Harazneh, I., & Shanmugam, M. (2017). Employees' turnover intentions: Influence of nepotism and cronyism in the workplace. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(4), 283-303. <https://doi.org/10.1080/15555240.2017.1399430>
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Aslan, İ., & Çınar, O. (2010). Bir aile şirketinin kurumsallaşması: Yeniden yapılandırma ve varislerin yönetime hazırlanması süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 89-97.
- Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 1-18.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96. <https://doi.org/10.1257/jep.20.2.73>
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Büte, M. (2011). Nepotizmin iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 177-194.
- Ciulla, J. (2005). The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 323-335. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2005.00414.x>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 1-113. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20003-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20003-4)
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Review Press.
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of Gender in Organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103-151.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 1-41). JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(02\)20001-5](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(02)20001-5)
- Ford, R., & McLaughlin, F. (1985). Nepotism. *Personnel Journal*, 64(1), 57-60.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.

- Gustafsson, & Norgren. (2014). Nepotism perceived by managers in Northern Sweden: An explorative study on attitudes towards nepotism and its usage. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 135–150.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Harvey, M. G. (2004). Global performance management: A research agenda and emerging model. *Journal of International Management*, 10(2), 179–206. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2003.12.001>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage.
- Jones, R. (2012). *Nepotism in organizations*. Routledge.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20(1), 43–65. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(94\)90022-1](https://doi.org/10.1016/0149-2063(94)90022-1)
- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 17, pp. 1–39). JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(99\)17002-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(99)17002-0)
- Karabey, C. N. (2019). Bilgi kaynakları ve ikinci elden veriler, modelleme ve hipotez, örnekleme. In S. Ünal (Ed.), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (s.91–131). Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Karacaoğlu, K., & Yörük, D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları:Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(3), 43-64.
- Khatri, N. (2006). Nepotism and cronyism: A comparison of three markets. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 333–352. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9175-7>
- Khatri, N., Tsang, E. W. K., & Begley, T. M. (2006). Cronyism: A cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 61–75. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400171>
- Lam, S. S. K., Chen, X. P., & Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Academy of Management Journal*, 45(5), 905–914. <https://doi.org/10.5465/3069321>
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Addison-Wesley.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>
- Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243–268. <https://doi.org/10.1177/1059601107313307>
- Özdemir, S., Ateş, Ö., & Yıldız, Y. (2021). Nepotism and its impact on organizational justice, trust and turnover intentions: A study in the aviation sector. *Journal of Air Transport Management*, 91, 101–108. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101108>
- Özkanan, A., & Erdem, R. (2015). Yönetimde kayırmacı uygulamalar üzerine nitel bir çalışma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 7–28.
- Özler, D., & Büyükarıslan, A. (2011). The overall outlook of favoritism in organizations: A literature review. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 275–285.
- Pfeffer, J. (1989). *Organizations and organization theory*. Stanford University Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.
- Reichel, A., Mayrhofer, W., & Chudzikowski, K. (2016). Gendered career patterns in international aviation. *International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 862–888. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035044>
- Ridgeway, C. L. (2011). *Framed by gender: How gender inequality persists in the modern world*. Oxford University Press.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655–684. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- Schaubroeck, J., & Lam, S. S. K. (2002). How Can Job Involvement Enhance Individual Job Performance? A Moderated Mediation Model of Performance Appraisal Politics and Positive Well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), 663-679.

Solmaz, G. (2014). Örgütlerde kayırmacılığın örgütsel adalet algılaması üzerindeki etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 15(6), 155–168.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2015). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı* (6. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.

TDK. (2022). Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr/>

Uslu, Y. D., & Göçer, S. (2020). Nepotism and its consequences: Evidence from the Turkish aviation industry. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 31(3), 417–428. <https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1751739>

Uygur, A. & Çağatay, A. (2015). Nepotism in Impact Employee Performance Evaluation Form with Family Business. *International Journal of Management Sciences*, 5(2), 136-146.

Ülkü, T., Baygın, E., & Polatçı, S. (2022). Nepotizmin iş yerindeki kişiler arası çatışma üzerindeki etkisinde ücret tatmininin düzenleyici rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(4), 189–208. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.1036939>

Vinton, K. (1998). Nepotism: An interdisciplinary model. *Family Business Review*, 11(4), 297–312. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00297.x>

Vveinhardt, J., & Petrauskaitė, L. (2013). Intensity of Nepotism Expression in Organizations of Lithuania. *Management of Organizations: Systematic Research*, 66, 129-144. <https://doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2013.66.9>

Yılmaz, M. K., & Uzun, E. (2022). Eş-dost kayırmacılığının havacılık çalışanlarının işten ayrılma niyetine etkisi. *The Journal of Social Science*, 6(12), 259–286.