

Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş – Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul’da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

The Perceptions of Hotel Employees Toward Cronyism: The Case of One, Two and Three Star Hotels in İstanbul

Barış ERDEM¹

Sefer ÇERİBAŞ²

Ahmet KARATAŞ³

ÖZET

Günümüz iş dünyasında önemli bir olgu haline gelen kronizm, tüm sektörleri olduğu gibi otelciliği de derinden etkilemektedir. Bu araştırmada, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm algıları incelenmiştir. Örneklem olarak, İstanbul’da faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler seçilmiştir. Veriler, 105 işgörenden, anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Bulgulara göre; katılımcıların yaklaşık yarısı, çalışma koşulları (çalışma saatleri, kullanılan araç – gereçler vb.) açısından bazı işgörenlerin lehine farklılıklar olduğunu düşünmektedir. Bununla birlikte; işgörenlerin, kronizmle ilgili olarak kararsız bir eğilim içinde oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri ile kronizm algıları arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: İşgörenler, Kayırmacılık, Kronizm, Otel İşletmeleri

ABSTRACT

Cronyism, which has become an important phenomenon of today’s business world effects all sector deeply as well as hotel industry. This study examined the perceptions of hotel employees toward cronyism. Employees were choosed as a sample that are working in the one, two and three star hotels in İstanbul. Data was obtained from 105 employees by questionnaire technique. According to the findings, about half of the participants think that there are several differences in favor of some employees in terms working conditions such as working hours, using equipments etc. However, it was determined that the perceptions of employees toward cronyism is unstable. There is no statistically significant relationship found between demographic characteristics of the participants and the perceptions of employees toward cronyism.

Keywords: Employees, Favoritism, Cronyism, Hotel Enterprises

¹ Yar.Doç.Dr., Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, berdem20@yahoo.com

² Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ABD

³ Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ABD

1. Giriş

Rekabetin gittikçe arttığı günümüz iş dünyasında örgütler varlıklarını uzun süre sürdürebilmek için farklı yollara başvurumaktadırlar. Tüm işletmeler için olduğu gibi oteller açısından da temel amaçlardan biri, rekabetçi kalabilmektir. Bu hedefe ulaşmada birçok faktörün etkili olduğu ise açıktır. Ancak otel işletmelerinin emek – yoğun yapısı gereği, işgörenler bu örgütlerde ayrı bir önem taşımaktadır. Nitekim ilgili yazındaki birçok araştırmada, otel işletmelerinde rekabetçi bir unsur olarak insan kaynağının önemine vurgu yapılmaktadır (Mullins, 1995: 8, Akoğlan ve Kozak, 1995: 36; Saldamlı, 2000: 292, Erdem, 2003; Akçadağ ve Özdemir, 2005: 167; Usal ve Kurgun, 2006: 1; Demirkaya, 2011). Bu bağlamda günümüzde birçok otel işletmesinin, rekabet stratejilerini işgörenler üzerine kurguladıkları söylenebilir. Ne var ki insan kaynakları ile ilgili sorunlar, bugün de varlığını sürdürmekte ve rekabet açısından örgütleri tehdit etmektedir. Bu sorunlardan biri de, kayırmacılıktır. Kişilerin sahip oldukları bilgi ve beceri gibi nitelikler dikkate alınmaksızın sadece akrabalık ve benzeri yakınlık ilişkileri gözetilerek işe alınması, yükseltilmesi veya örgüt kaynaklarından ayrıcalıklı olarak yararlandırılması anlamına gelen kayırmacılık (Aytaç, 2010: 5; Asunakutlu, 2010: 41), örgütsel ilişkilere önemli zararlar vermektedir. Kayırmacılık; buna maruz kalan örgüt çalışanlarının motivasyonlarını düşürmekte, stres düzeylerini ve devamsızlık oranlarını artırmakta ve çalışanlar arasında çatışma ortamının doğmasına zemin hazırlamaktadır. Neticede nitelikli elemanların işten ayrılmaları gündeme gelmektedir. Kayabaşı (2005: 57); kayırma yoluyla işe alınan bireylerin, istihdam edildikleri kurumun üretimine katkıda bulunmak bir yana, ekonomik verimliliği de olumsuz yönde etkilediklerini öne sürmektedir. Yazar, bu şekilde istihdam edilen kişilerden kuruma hizmet etmesini beklemenin pek akılcı olmayacağını; zira söz konusu kişilerin yapacağı hizmetin, doğrudan doğruya kendilerini o makama getiren kişiye yönelik olacağını belirtmektedir.

İlgili yazında, kayırmacılığın birçok türünden bahsedilmektedir (Aktan, 2001: 57 – 58; Aközer, 2003: 16 – 17; Aksu ve Başar, 2005: 287; Ören, 2007: 84; Yatkın, 2009: 208; Erdem, 2010: 1; Özler ve Büyükarıslan, 2011). Kayırmacılık; akrabaları kapsadığında “nepotizm”, eş – dost ve tanıdıkları kapsadığında “kronizm”, siyasal veya dinsel yandaşlığı kapsadığında “patronaj”, siyasal açıdan seçmen kesimlerini kapsadığında ise “klientelizm”, şeklinde adlandırılmaktadır (Aközer, 2003: 16 – 17).

Bu araştırmada, bir kayırmacılık türü olarak kronizm ele alınmıştır. Araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm algılarını belirlemeye çalışmaktır. Literatürde, kayırmacılık türlerinden özellikle nepotizmin birçok araştırmaya konu olduğu dikkati çekmektedir (Hayajenh vd., 1994; Abdalla vd. 1998; Kocabaş ve Baytekin, 2004; Araslı vd., 2006; Özler vd., 2007; Asunakutlu ve Avcı, 2010; Büte ve Tekarlan, 2010; Büte, 2011). Ne var ki kronizm ile ilgili çalışmalar oldukça sınırlıdır. Hatta en azından araştırmacıların bilgisi dâhilinde otel işletmelerinde doğrudan kronizm ile ilgili bir araştırmaya rastlamak mümkün olmamıştır. Dolayısıyla, bu görgül araştırmadan elde edilen bulguların, özellikle otelcilik yazınına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Teorik Çerçeve

2.1. Kayırmacılık Kavramı ve Türleri

Kayırmacılık olgusunun, insanların topluluk halinde ve örgütlü biçimde yaşamaya başlamasıyla birlikte ortaya çıkma ihtimalinin yüksek olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, kayırmacılık insanlık tarihi boyunca var olagelmıştır. Farklı yerlerde değişik dönemlere ait ele geçirilen arkeolojik bulgular, yönetimde kayırma uygulamalarının antik çağlara kadar uzandığını göstermektedir (Çarıkçı ve Arslan, 2010: 27). Milattan önce 4000 yıllarına ait bir Sümer tabletinde, kayırmacılığa örnek teşkil edebilecek bir olay şu şekilde anlatılmaktadır (Tepav Yolsuzlukla Mücadele Kitapları – 1, 2006: 33):

“ ‘Sümer Okul Günleri’ adını taşıyan bu tablette okulunda başarısız bir öğrenciden bahsediliyor. Bu öğrencinin ailesi de çocuklarının derslerinde başarılı olmasını istiyorlar. Bu amaçla öğretmeni evlerine davet ediyorlar, öğretmeni yedirip içiriyor, hatta türlü hediyeler de veriyorlar. Bütün gecenin bu şekilde geçtiği yazılı tablette. Sonra ne mi oluyor? Sorusunun cevabı tabletin devamında veriliyor ve başarısız öğrenci birden sınıfın en başarılı öğrencisi oluyor. Sınıfın şefi yani başkanı yapıyor”.

Köklü bir geçmişe sahip olan kayırmacılık, önemini günümüzde de sürdürmekte ve çağdaş yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde bile kendine yer bulmaktadır. Bu bağlamda Araslı ve diğerleri (2006: 296), özellikle nepotizme dayalı kayırmacılığın, günümüz hizmet işletmelerinde yaygın bir davranış biçimi olduğunu öne sürmektedir. Dağlı ve Aycan (2010) ise, kayırmacılıkla ilgili olarak günümüzde çok fazla görgül araştırmanın bulunmadığını; ancak konu ile ilgili teorik yazının giderek arttığını belirtmektedir.

Kayırmacılığa ilişkin tanımlar kültürden kültüre farklılıklar göstermekle birlikte (Büte, 2011: 385), kavram en basit biçimde “bir kişi veya grubun lehine hak ve adaletten sapma eğilimi”, olarak betimlenmektedir (Erdem, 2010: 1). Arapça kökenli bir kelime olan ‘iltimas’ genellikle kayırmacılık ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Özsemerci, 2003: 20; Büte, 2011: 385). Türk Dil Kurumu, kavramı; “Birine herhangi bir konuda öncelik ve ayrıcalık tanıma”; “Birini haksız yere, yasa ve kurallara uymaksızın kayırma, arka çıkma”, şeklinde tanımlamaktadır (<http://www.tdk.gov.tr/>). Kavram, halk dilinde genellikle ‘torpil’ olarak nitelendirilmektedir (Özsemerci, 2003: 20; Köprü, 2007: 68; Aytaç, 2010:4; İlhan ve Aytaç, 2010: 62; Büte, 2011: 385).

Saylı ve Kızıldağ (2007: 235), yönetimde etik dışı davranışlar kapsamında ele aldığı kayırmacılığı; “Tinsel – duygusal nitelikteki duygusal bağlılıklar ve yükümlülüklerle görevlilerin yakın çevresine ya da bir takım kişilere ayrıcalıklı davranmasıdır”, şeklinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde Baydar da (2004: 52 – 53) kayırmacılığı etik dışı bir davranış olarak nitelendirmekte ve bu tür davranışların görüldüğü örgütlerde modern yönetim ilke ve tekniklerinin geçerliliğinden veya yönetimde liyakatten bahsetmenin olanaksız hale geleceğini öne sürmektedir. Güllü’ye göre ise, kayırmacılığın esas anlamı adaletsizliktir. Adaletsizlik; bazen birine hakkını vermemekle, bazen de hak etmediğini birine vermekle yapılır (<http://www.tekev.org.tr/yazar.php?tur=6003&id=127>). Kayırmacılık kapsamında yer alan uygulamalar, toplumda genel olarak olumsuz bir durum olarak nitelendirilir ve ayrımcılık olarak kabul görür. Söz konusu eylemlerin, toplumsal vicdanı rahatsız eden bir niteliği bulunmaktadır. Bu nedenle, eyleme taraf olan kişiler de toplum tarafından kabul görmemektedir. Bu haliyle, kayırmacılık kavramı hakkında

genel olumsuz kanaatin oluşması ve toplumda eleştirilen bir eylem olarak algılanması doğaldır (Asunakutlu, 2010: 44).

Kayırmacılıkta; nüfuzlu kişiler, siyasiler, akraba / arkadaş çevresi gibi kayırma iktidarına sahip olanlar kendi altındakileri ya da paralel konumda olan kişileri gözetir, korur, destekler ya da işlerini kolaylaştırırlar. Bir tür çıkar ilişkisi olan bu eylemde; siyasiler, akrabalar, arkadaşlar, hemşehriler, aynı okuldan, aynı muhitten / mahalleden olanlar, apartman ya da komşuluk ilişkisi içindekiler birbirleriyle karşılıklı alış – veriş ilişkisi kurarlar. İnsanların birbirlerine torpil / iltimas geçmeleri, imkân ve fırsatları yakınlarına kullandırmaları, kamuya ait mevki ve makamları aidiyet içinde oldukları insanların lehine açmaları, onlara kolaylık sağlamaları, çıkarlarını koruma, gözetme ve diğer insanların aleyhine olacak şekilde öncelik tanımaları vb. kayırmacılığın kapsamının ne denli geniş olduğunu göstermektedir (İlhan ve Aytaç, 2010: 63). Nitekim yapılan birçok araştırmada, özellikle kamu işletmelerinde adam kayırmacılığın yaygınlığına ilişkin bulgular söz konusudur. Örneğin Aytaç (1996’dan aktaran Aytaç, 2010: 99) tarafından kamu işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yapılan bir araştırmada, memurların büyük bir kısmı (% 70) adam kayırmacılığın sıklıkla yapıldığını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, “Üniversite Gençliğinin Sosyolojik Profili – 2001”, konulu araştırma bağlamında 3223 üniversite öğrencisine uygulanan bir ankette ise, “*Türkiye’de çok çalışan değil, dayısı olan kazanıyor*” önermesine; örneklemin % 90’ını ‘evet’ yanıtını vermiştir (Bayhan, 2002: 12).

Kayırmacılık fiilinin oluşmasında temelde iki taraf bulunmaktadır. Bunlardan birisi yönetim gücünü elinde bulunduran ve kayırmacılığı yapan (yetkili), diğeri ise kayırmacılığı yaptıran ya da kayırılan kişidir. Bazen bu iki tarafı bir araya getiren ve kayırma olayına vesile olan araçlar da bulunmaktadır. Eryılmaz’a (1998: 236’dan aktaran Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 27) göre ortalama bir vatandaş, kendini kamu bürokrasisi karşısında zayıf hissettiği için, işlerin yürütülmesinde araçlara başvurmaktadır. Yazarlar, vatandaşların bu yola başvurmalarının diğeri bir sebebi olarak, bürokrasinin karmaşık ve kuralcı bir yapıya sahip olmasını göstermektedir. Yazarlara göre kamu yönetiminde araçların yaygın biçimde kullanılması; işlemlerle ilgili olarak halkın yeterince bilgilendirilmemesi, kolaylık sağlanmaması, işlem süreçlerini ve belgelerini açıklayabilecek nitelikte görevlilerin istihdam edilmemesi veya bu konuda yazılı kılavuz ve levhaların yetersiz kalmasının bir sonucudur. İlhan ve Aytaç (2010: 63) ise, kayırma ve kayırılan arasındaki ilişkiyi dikey ve hiyerarşik olarak betimlemektedir. Yazarlara göre; kayırma genellikle hiyerarşinin tepesinde yer almakta, kayırılan ya da korunan kişi ise daha altta bulunmaktadır. Örgütsel yapı içinde yönetici, genellikle kayırma taraf olmaktadır (Asunakutlu, 2010: 49). Kurtoğlu (2012: 144); kayırmacılık işlemi, kayırma tarafın kazanımlarının daha fazla olduğunu öne sürmektedir. Yazara göre bu kazanımların en önemlileri; konumunun devamı ve bu ilişkiler sayesinde elde edilen prestij ve iktidarın sürmesidir. Kayırılan kişinin elde ettiği kazanım ise, kolları istediği sonuca ortaya çıkan anlık veya dönemsel ihtiyaçların karşılanmasıdır. İlhan ve Aytaç (2010: 63), kayırılan kişilerin genellikle kendilerini kayırma kişilere karşı minnettarlık duygusu içinde olduklarını belirtmektedir. Aytaç’a (2010: 91) göre, bazen toplumda yakınları kayırma bir erdem olarak görülmekte ve buna uygun davranmayan bürokrat, çevresinin baskısına maruz kalmaktadır. Bu durumda, kuralları çiğneme pahasına yakınlarını koruma içgüdüüne bürünebilmekte ve bu şekilde saygınlık kazanma yoluna gidebilmektedir. Oktay

(1983’ten aktaran Aytaç, 2010: 91), bu durumu kabilecilik olarak nitelendirmekte ve “aynı okulda okumak, aynı yöreden olmak (hemşehrilik), aynı siyasi partinin çizgisinde olmak” gibi ortak temaların, bürokratik rasyonalitenin ve yönetimi düzenleyen evrensel ölçülerin önüne geçmesi hali olarak değerlendirmektedir.

Kayırmacılığın farklı türleri bulunmaktadır. Genellikle böyle bir ayırım, kişiler arasındaki yakınlık derecelerinden / türlerinden kaynaklanmaktadır (Aytaç, 2010: 4 – 5). Literatürdeki çeşitli sınıflandırmalarda öne çıkan kayırmacılık türleri şu şekilde özetlenebilir:

Nepotizm; mevkisini, ailesinin yararına suistimâl eden kişiler için kullanılan bir kavramdır (Büte ve Tekarslan, 2010: 3). Dolayısıyla, kayırmacılığın bu türünde kan bağı öne çıkmaktadır. Bu bağlamda nepotizm; “bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi özellikleri gözetilmeksizin, sadece akrabalık ilişkileri dikkate alınarak istihdam edilmesi veya yükseltilmesi”, şeklinde tanımlanmaktadır (Özler vd., 2007: 438).

Siyasal kayırmacılık (partizanlık); siyasal partilerin, iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak, bu kimselere haksız menfaat sağlamaları olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 2001: 58; Özsemerci, 2003: 21; Tepav Yolsuzlukla Mücadele Kitapları – 1, 2006: 30). Partizanlık nedeniyle, kamu yönetiminde işgören istihdamında liyakate dayalı uygulama, yerini siyasal ilişkilerinin hâkim olduğu kayırma sistemine bırakmaktadır (Uz, 2011: 73). Türkiye’de yapılan bir araştırma, siyasal kayırmacılığın ülkemizdeki varlığını göstermesi bakımından anlamlıdır. Yukarıda sözü edilen “Üniversite Gençliğinin Sosyolojik Profili – 2001”, konulu araştırma bağlamındaki aynı ankette, “Siyasetçilerin gerçek amacı nedir?” sorusuna; örneklemin % 75’i ‘yandaşlarına ve yakınlarına çıkar sağlamak’, şeklinde yanıt vermişlerdir (Bayhan, 2002: 12).

Hizmet kayırmacılığı; siyasal iktidarın gelecek seçimlerde yeniden iktidarda kalabilmek amacıyla bütçe tahsisatlarını, oylarını maksimize edecek şekilde seçim bölgelerine tahsis etmesi ve böylece bütçe kaynaklarını yağmalamasıdır. Gerçekten de seçim sürecinden galip çıkan ve iktidarı kazanan siyasal parti, en fazla oy aldığı yerleşim bölgelerine daha fazla ödenek ayırma eğiliminde olmaktadır (Aktan, 2001: 59).

Kronizm; kamu görevlilerinin ya da diğer örgüt çalışanlarının istihdamında liyakat ve eşitlik ilkeleri yerine eş – dost ilişkilerinin esas alınması suretiyle yapılan kayırmacılıktır. Kronizmin esas itibarıyla nepotizmden farkı yoktur. Ancak kronizmde kayırılan kişi akraba değil; ‘eş – dost’, ‘arkadaş’, ‘tanıdık’ ve benzeri kimselerdir. Hemşehri kayırmacılığını da kronizmin bir özel türü olarak ele almak mümkündür. Günümüzde ‘aynı memleketten olma’, ‘aynı topraklar üzerinde büyüme’ gibi faktörler geleneksel toplumlarda yaygın bir şekilde kayırmacılığın bir nedeni olmaya devam etmektedir (Aktan, 2001: 57; Tepav Yolsuzlukla Mücadele Kitapları – 1, 2006: 30). Nitekim Aslanoğlu’nun (1998: 97 – 98’den aktaran Asunakutlu ve Safran, 2005: 162) Bursa ilinde yapmış olduğu bir araştırmada, Erzurumluların bir hemşehri grubu olarak şehrin aynı mahallelerine yerleşmeyi tercih ettikleri, % 80’inin sorunlarını çözmede hemşehrilerine başvurdukları ve işe alma konusunda % 55 hemşehrilerini tercih ettikleri saptanmıştır. Kısacası, hemşehri olmak bazen istihdam şartı olabilmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2005: 162).

Örgütlerde kayırmacılık; işe alma, yükseltme, eğitim, ücretlendirme / ödüllendirme ve performans değerlendirme gibi farklı insan kaynakları uygulamalarında kendini gösterebilmektedir. Hayajenh ve diğerlerine (1994’ten aktaran Büte, 2011: 384) göre, kayırmacılığın mevcut olduğu örgütlerde insan kaynakları bölümünün faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürmesi olanaksız hale gelmektedir. Yazarlar, kayırmacılığın söz konusu olduğu bir ortamda yetenek ve bilgi birikiminin ikinci plana itildiğini; bunun yanında örgüt çalışanlarının herhangi bir ayrıcalıklı birey ile rekabet halinde olmaları durumunda işlerinde yükselmelerinin oldukça zor olacağını öne sürmektedir. İşletmeye verilen düşünsel ve / veya fiziksel emek ve bunun karşılığında edinilen kazanımlar arasında eşitsizlik olması durumu, işgörenleri adil olmayan bir ortamda çalıştıkları düşüncesine iter. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği; iş doyumunu, motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve performansı olumsuz yönde etkiler. Kayırmacılığın hâkim olduğu bir örgütsel iklim, bireysel ve örgütsel başarısızlığı beraberinde getirir (Büte, 2011: 384).

2.2. Kronizm ve Olası Etkileri

Kronizm kelimesinin kökü, 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencilerinin kendi aralarında kullandıkları ‘uzun sürecek olan yakın arkadaşlık’ anlamına gelen ‘crony’ sözcüğünden gelmektedir (Khatri ve Tsang, 2003’ten aktaran Dağlı ve Aycan, 2010: 167). Türkçede çok fazla kullanılan bir kavram olmamakla birlikte, genellikle eş – dost, arkadaş, tanıdık kayırmacılığı gibi anlamlara karşılık gelmektedir. Bu bağlamda kronizm; “Bazı kişilerin, yetenek ve becerileri gözetilmeden, özellikle üst pozisyonlardaki yakınları, arkadaş / dost çevresi vb. sayesinde kayırılması ve ayrıcalıklı muameleye tabi tutulması”, şeklinde tanımlanmaktadır (Aytaç, 2010: 5). Bir başka ifadeyle kavram; “Bir kişinin, eş – dost, tanıdık gibi yakın çevresindeki insanları kayırması, onlara ayrıcalık tanınması, işlerini kolaylaştırması, işe alımında ya da hizmet dağıtımında onlara öncelik tanınması” olayını ifade etmektedir. Kayırmacılığın bu türü, daha çok ahabap – çavuş ilişkilerine bağlı olarak şekillenmektedir (İlhan ve Aytaç, 2010: 62).

Kronizm olgusu, nepotizm ile sıkça karıştırılmaktadır. Bu iki olgu arasındaki en önemli farklılık, kayıran ve kayırılan arasındaki yakınlık derecesinde kendini göstermektedir. Nepotizmde, kayırma eyleminin kapsamına giren taraflar arasında kan bağı ya da akrabalık ilişkileri söz konusudur. Kronizmde ise, kayırmacılığa konu olan tarafların tanıdık olmaları yeterlidir (Özler ve Büyükarıslan, 2011: 279). Bu nedenle, kronizmin sınırlarının oldukça geniş olduğu söylenebilir. Kronizmde, kişilerin değişik yakınlık ilişkileri üzerinden birbirlerine arka çıktıklarına, ayrı bir dayanışma içinde olduklarına veya birbirlerine özel / ayrıcalıklı muamele gösterdiklerine tanık olunmaktadır (Aytaç, 2010: 5). Yan ve Bei (2009: 1), bir olayın kronizm sayılabilmesi için taşıması gereken koşulları şu şekilde sıralamaktadır:

- Yapılan iyiliğin, zaman içinde karşılık bulabilmesi veya bu karşılığın bir sözleşmeyle açıkça sabit olmaması;
- Belli bir değere sahip bir şeyin verilmesi;
- Tarafların aynı sosyal ağa dâhil olması ve
- Üçüncü bir tarafın aleyhine olması.

Kronizmin, bireysel ve örgütsel boyutta önemli dezavantajları söz konusudur. Ele alınabilecek basit bir örnek, konunun anlaşılmasını kolaylaştırabilir. Bir örgütte yürütülen eğitim ve kariyer planlama sürecinde üst yönetimle arkadaşlık ilişkileri olan işgörenlerin eğitim fırsatlarından daha fazla yararlandıkları görülebilmektedir. Ya da aynı kişilerin hak etmedikleri halde terfi basamaklarını daha hızlı tırmanmaları söz konusu olabilmektedir. Birçok örgütte, bu durum diğer örgüt çalışanları tarafından hoş karşılanmamasına rağmen, bir takım kaygılarla (işten atılmamak gibi) katlanılmak durumunda kalmaktadır. Ancak kronizme dayalı söz konusu kayırmacılığın, bireysel boyutta adalet duygusunu zayıflattığı kesindir. Böylece kronizm, diğer örgüt çalışanlarının iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Neticede örgütte artarak devam eden kronizm, nitelikli işgörenlerin işten ayrılmalarıyla sonuçlanabilmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise; işletmenin ciddi bir bütçe ayırdığı eğitimlerin amacına ulaşamaması, kronizmi hisseden diğer örgüt çalışanlarının motivasyonlarının ve performanslarının düşmesi ve bunun sonucu örgütsel performansın kötüye gitmesi gibi olasılıklardan bahsedilebilir (Dağlı ve Ağcan, 2010: 175). Literatürde, söz konusu yargıları doğrulayan bulgulara rastlanmaktadır. Araslı ve Tümer (2008) tarafından, Kuzey Kıbrıs'taki 576 banka çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada; nepotizm, favorizm ve kronizmin iş stresi ve iş tatmini üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçları, her üç kayırmacılık türünün iş yerindeki iş stresini artırdığını ve çalışanların memnuniyetsizlik düzeylerini yükselttiğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Büte (2011) tarafından Ankara'da faaliyet gösteren kamu bankalarındaki 243 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, kayırmacılık türlerinden nepotizm ve kronizmin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu saptanmıştır. Araştırma bulgularına göre, kayırmacılık arttıkça çalışanların iş stresi de artmakta; bunun yanında iş tatmini, iş verene güven ve motivasyon azalmaktadır. Bu da çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalmasına ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına yol açmaktadır. Keleş ve diğerleri (2011), aile işletmelerinde nepotizm, favorizm ve kronizmin örgütsel güven üzerindeki etkilerini Türkiye'deki tekstil sektörü perspektifinden incelemişlerdir. Araştırmada, aile işletmelerinde kronizmin örgütsel güveni negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Sadozai ve diğerleri (2012), Pakistan'daki kamu sektöründe görev yapan 222 işgören üzerinde anket yöntemi kullanarak yapmış oldukları araştırmada; favorizm, nepotizm ve kronizmin iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu araştırmada, literatürdeki diğer araştırma bulgularından farklı olarak her üç kayırmacılık türünün iş tatmini ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.

Diğer taraftan Xin-Zhi ve diğerleri (2010: 1051), kronizmin işletmede kutuplaşmalara neden olacağını öne sürmektedir. Yazarlara göre, kronizm sonucu işletmede küçük gruplaşmalar meydana gelmektedir. Özellikle birden fazla ortağa sahip olan aile işletmelerinde, bazı ortaklar, kendilerine yakın olan bazı işgörenleri belli bir konuma yerleştirerek kronizmi meydana getirmektedir. Böylece işletme içindeki kutuplaşmalar, farklı çıkar gruplarının oluşmasına neden olmaktadır. Benzer bir vurguyu Ören de (2007: 86) yapmaktadır. Yazar; kayırmacılık sonucu, yönetime yakın ve uzak elemanlar şeklinde iki kutuplu bir çalışan profili oluşacağını ve bu kutuplaşmanın örgüt içinde güvensizlik duygusu yaratacağını ifade etmektedir. Böyle bir ortamda eşgüdümlü çalışma ve bilgi paylaşımı söz konusu olamayacağından, işgörenlerle ilgili yeni sorunlar (motivasyon kaybı, performans düşüklüğü, çatışmalar, işe devamsızlıklar, işten ayrılmalar vb.) baş

gösterecektir. Özdevecioğlu (2003: 117 – 118) ise, örgüt içinde adaletin önemine vurgu yapmaktadır. Yazar; işletme içinde yönetime yakın kişilerin kayırılmalarının ve yöneticilerin haksız taraf tutmalarının, diğer çalışanlar tarafından olumsuz algılamalara yol açtığını öne sürmektedir.

Yazın incelemesinde de görüldüğü gibi, birkaç istisna dışında genellikle kronizmin olumsuz etkileri dikkati çekmektedir. Kronizm, sebebi ne olursa olsun örgüte önemli zararlar vermektedir. Bu noktada işletme yöneticilerine düşen görev, insan kaynakları ile ilgili uygulamalarda liyakat, yansızlık ve adalet ilkelerini benimsemek olmalıdır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm algıları incelenmiştir. Araştırmada yanıt aranan sorular şu şekildedir:

- Otel işletmelerinin insan kaynakları uygulamalarında kronizme rastlanmakta mıdır?
- Otel işletmelerinde kronizm, hangi insan kaynakları uygulamalarını kapsamaktadır?
- Kronizme ilişkin algılar, otel çalışanlarının demografik özelliklerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini, İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın küçük ölçekli oteller üzerinde yürütülmesinin nedeni, bu tür işletmelerde kurumsallaşma ile ilgili sorunların ve dolayısıyla eş – dost kayırmacılığının daha fazla yaşanıyor olabileceği varsayımdır. İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre, 2012 yılı itibarıyla İstanbul’da Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan işletme belgeli toplam 11 adet bir yıldızlı, 46 adet iki yıldızlı ve 93 adet üç yıldızlı otel işletmesi faaliyet göstermektedir. Bu bağlamda araştırmanın evreni, bu 150 adet otel işletmesinde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği Kasım – Aralık 2012 döneminde, evreni oluşturan 150 adet işletmenin 70’i ziyaret edilmiş, fakat 5 işletme çeşitli nedenlerle araştırmaya katılmayı kabul etmemiştir. Geriye kalan 65 işletmeden ise yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda, ancak onların sınırlandırdığı sayıda işgörenler araştırma kapsamına alınabilmiştir. Neticede 105 adet işgören, bu araştırmanın veri tabanını oluşturmuştur.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Analizler

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular bulunmaktadır. Bu kısımda ayrıca; çalışma koşulları açısından işgörelere sağlanan olanaklar arasında farklılıkların olup olmadığı öğrenilmeye çalışılmıştır. İkinci kısımda ise, deneklerin kronizm algılarını ölçmeye yönelik olarak 22 önermeden oluşan

bir ölçek yer almaktadır. Kronizm ölçeği oluşturulurken, yazındaki ilgili çalışmalar incelenmiş ve bu araştırma için en uygun ölçek belirlenmeye çalışılmıştır. Yazın incelemesi yapılırken, kronizmin farklı insan kaynakları uygulamalarında söz konusu olabileceği göz önünde bulundurulmuştur. Neticede Abdalla ve diğerleri (1998) ile Ford ve McLaughlin (1985) tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin kronizme uyarlanmasına karar verilmiştir. Ölçeğin Türkçeye çevirisi, Büte ve Tekarslan (2010) ile Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından yapılmıştır. Yazarların üç boyutta ele aldığı ölçek; *işlem kayırmacılığı*, *terfide kayırmacılık* ve *işe alma sürecinde kayırmacılığı* içermektedir. Kronizm ölçeği oluşturulurken, bu üç boyuta ilâve olarak; *ücret kayırmacılığı* ve *performans değerlemede kayırmacılık* olmak üzere iki boyut daha eklenmiştir. Bu iki boyut ile ilgili önermeler, Arslan (2006) ve İyiiişeroğlu’nun (2006) çalışmalarından uyarlanmıştır. Ölçekteki değişkenler gruplar halinde oluşturulmuş, aralarındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmasını önlemek için her bir ölçeğe ait ana başlıklar kullanılmıştır. Kronizm ölçeğindeki önermelerin; 8’i işlem kayırmacılığı, 5’i terfide kayırmacılık, 4’ü işe alma sürecinde kayırmacılık, 3’ü ücret kayırmacılığı ve 2’si performans değerlemede kayırmacılık ile ilgilidir. Katılımcılara, önermelere ne ölçüde katıldıkları sorulmuş ve ifadelerin değerlendirilmesinde 5 noktalı Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır (1 = kesinlikle katılmıyorum, 2 = katılmıyorum, 3 = kararsızım, 4 = katılıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum).

Araştırma verileri, SPSS 20.0 for Windows istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini belirleyebilmek için betimleyici istatistiklerden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için madde – bütün korelasyonlarına bakılmış ve Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmıştır. İşgörenlerin, kronizm ölçeğindeki önermelere katılım düzeylerini yorumlayabilmek için frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Kronizme ilişkin algıların katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini sorgulamak için ise, bağımsız örneklem t – testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

3.4. Bulgular ve Tartışma

3.4.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri şu şekilde özetlenebilir: Deneklerin yarısından çoğu erkeklerden (% 74,3) oluşmaktadır. Yaş aralıkları açısından dağılımda, 21 – 30 (% 49,5) ile 31 – 40 (% 31,4) yaş arası grubun ağırlığı göze çarpmaktadır. Katılımcıların % 38,1’i lise, % 28’i ise ilköğretim mezunu olduklarını ifade etmişlerdir. Önlisans ve lisans mezunu işgörenlerin toplamdaki oranı % 39,9’dur. Oranlar birbirine yakın olmakla birlikte, günümüzde küçük ölçekli otellerde çalışmayı tercih eden üniversite mezunu işgörenlerin sayısının arttığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına göre dağılımında önbüro çalışanlarının baskınlığı dikkati çekmektedir. Deneklerin % 51,4’ü resepsiyon elemanı, % 10,5’i bavul taşıyıcısı (bellboy), % 1,9’u ise rezervasyon elemanı olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar arasında garsonların oranı % 14,3 olarak gerçekleşmiştir. Diğer oranlar sırasıyla; orta kademe yönetici (% 6,7), alt kademe yönetici (% 2,9), kat hizmetleri görevlisi (% 2,9), barboy (% 2,9), muhasebe elemanı (% 2,9), diğer (% 2,6) ve komi (% 1), şeklindedir. İşgörenlerin turizm sektö-

ründeki çalışma deneyimleri 2 – 4 yıl (% 32,4) ile 5 – 7 yıl (% 26,7) arasında değişmektedir. 11 yıl ve üstü seçeneğini işaretleyenlerin oranı % 25,7’dir. Deneklerin % 15,2’si ise 8 – 10 yıl arası bir deneyime sahip olduklarını belirtmişlerdir. İşgörenlerin şu anda çalışmakta oldukları işletmedeki deneyimlerinde ise, 2 – 4 yıl (% 53,3) ile 5 – 7 yıl (% 21) seçenekleri öne çıkmaktadır. Yaklaşık her iki denekten birinin şu anda çalıştığı işletmede 2 – 4 yıl arasında bir tecrübeye sahip olması anlamlıdır. Çünkü yeni işe giren işgörenler, örgüt kültürü ve kayırmacılığa ilişkin yeterli bilgiye sahip olamayabilirler. Bu varsayımdan hareketle, araştırma verileri toplanırken işgörenlerin en az 2 yıldır aynı işletmede çalışıyor olmalarına dikkat edilmiştir.

Bu kısımda ayrıca, çalışma koşulları açısından işgörenlere sağlanan olanaklar arasında farklılıkların olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Yaklaşık her iki katılımcıdan biri (% 49,5), işletmedeki bazı işgörenlerin lehine çalışma koşullarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu görüşü taşıyan deneklerin % 40,2’si işletmede bazı çalışan gruplarının daha fazla esnek çalışma saatlerinin olduğunu; % 27,5’i bu kişilerin daha fazla izin alabildiklerini; % 20,6’sı mekân/oda/yer avantajlarının bulunduğunu ve % 9,8’i ise kullandıkları araç ve gereçlerin (örneğin bilgisayar) daha iyi ve yeni olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer farklılıklardan bahsedilenlerin oranı % 1,9 olarak gerçekleşmiştir.

3.4.2. Güvenilirlik Analizi ve Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde Cronbach’s Alpha testinden yararlanılmıştır. Sosyal bilimler yazınında, alfa katsayısının 0,70’ten büyük olması, ölçeklerin içsel güvenilirlikleri için yeterli kabul edilmektedir (Baum ve Wally, 2003’ten aktaran Hamşioğlu, 2011: 94). Kronizm ölçeğinin (22 madde) güvenilirlik katsayısı, ilk hesaplamada 0,850 olarak bulunmuştur. Bu aşamada, ölçeğin madde – bütün (Item-Total) korelasyonlarına bakılmış (Tablo 1) ve madde ile bütün arasındaki korelasyon katsayılarının bazı değişkenlerde 0,25’in altında (madde 4, 18, 19, 20, 22) değerler aldıkları görülmüştür. Bu maddeler ölçeğin toplanabilirlik özelliğini bozduğundan (Kalaycı, 2006: 412’den aktaran, Hamşioğlu, 2011: 359), ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekte kalan 17 maddeye tekrar güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Yapılan bu ikinci analizde, kronizm ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,883 olarak hesaplanmıştır. Ancak tekrarlanan ikinci analizde, bu kez de 21 numaralı ifadenin madde – bütün korelasyon katsayısı ,026 olarak bulunmuştur. Bu yüzden bu önerme de ölçekten silinmiştir. Yapılan son analizde, kronizm ölçeğinin (16 madde) güvenilirlik katsayısı 0,894 olarak hesaplanmıştır. Analizden çıkarılan madde 4 işlem kronizmi; madde 18, 19 ve 20 ücret kronizmi; madde 21 ve 22 ise performans değerlendirme kronizm ile ilgilidir. Böylece ücret kronizmi ve performans değerlendirme kronizm ile ilgili maddeler, daha başlangıçta analiz dışında kalmıştır.

Tablo 1: Kronizm Ölçeği Güvenilirlik Bulguları

| Önermeler | Madde – Bütün Korelasyonları | İlgili Madde Çıkarıldıktan Sonra Cronbach’s Alpha Değeri |
|-----------------|------------------------------|--|
| Madde 1 | ,536 | ,839 |
| Madde 2 | ,505 | ,840 |
| Madde 3 | ,559 | ,838 |
| Madde 4 | ,240 | ,850 |
| Madde 5 | ,527 | ,839 |
| Madde 6 | ,495 | ,840 |
| Madde 7 | ,440 | ,843 |
| Madde 8 | ,461 | ,842 |
| Madde 9 | ,580 | ,837 |
| Madde 10 | ,670 | ,834 |
| Madde 11 | ,436 | ,843 |
| Madde 12 | ,563 | ,838 |
| Madde 13 | ,555 | ,838 |
| Madde 14 | ,448 | ,842 |
| Madde 15 | ,398 | ,844 |
| Madde 16 | ,472 | ,841 |
| Madde 17 | ,361 | ,846 |
| Madde 18 | ,242 | ,850 |
| Madde 19 | ,075 | ,857 |
| Madde 20 | ,200 | ,852 |
| Madde 21 | ,276 | ,849 |
| Madde 22 | ,166 | ,853 |

Neticede, kronizm ölçeğini oluşturan her bir boyutun güvenilirlik katsayıları Tablo 2’deki gibi oluşmuştur. Tablo 2’de görüldüğü gibi güvenilirlik değerleri, sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda aranan en düşük alt sınır olan 0,70’in oldukça üzerinde gerçekleşmiştir. Bu bağlamda, araştırmada kullanılan kronizm ölçeğinin güvenilir bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir.

Tablo 2: Güvenilirlik Tablosu

| Ölçek Boyutları | Cronbach’s Alpha Katsayısı (α) |
|----------------------------|---|
| İşlem Kronizmi | 0,821 |
| Terfide Kronizm | 0,841 |
| İşe Alma Sürecinde Kronizm | 0,796 |
| Genel | 0,894 |

Bir sonraki aşamada, işgörenlerin kronizm algıları yorumlanmaya çalışılmıştır. Bunun için, önermelere verilen yanıtların yüzde dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri incelenmiştir (Tablo 3). Tablo 3 incelendiğinde, işgörenlerin kronizm algılarının Likert ölçeğinin ortanca değerine oldukça yakın olarak gerçekleştiği dikkati çekmektedir. İfadelere verilen yanıtların genel aritmetik ortalamaları işlem kronizmi için 2,82; terfide kayırmacılık için 2,77 ve işe alma sürecinde kronizm için ise 2,70 olarak gerçekleşmiştir. Buradan, araştırma kapsamındaki işgörenlerin kronizmle ilgili olarak ‘katılmıyorum’ ve ‘kararsızım’ seçenekleri arasında kaldıkları anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle; otel çalışanları, işletmedeki insan kaynakları uygulamalarında eş – dost kayırmacılığının söz konusu olup olmadığı konusunda kararsız bir eğilim içindedirler. Ölçek boyutları ayrı ayrı değerlendirildiğinde öne çıkan bulgular şu şekilde özetlenebilir:

İşlem kronizmi ile ilgili olarak; işgörenlerin % 70,4’ü, *çalıştıkları işletmede yöneticilerin tanıdığı / arkadaşı olan kişilerden çekinmediklerini* düşünmektedirler. Ancak yaklaşık her iki işgörenden biri de (% 47,6) *departman yöneticilerinin, üst yönetimle arkadaşlık ilişkileri olan çalışanlardan çekindikleri* görüşüne sahiptirler. Bu bir çelişki olarak düşünülebilir. Diğer bir ifadeyle, alt kademe çalışanların böyle bir davranış içinde olmadıkları gözlenirken; aynı grup çalışanların üstlerini değerlendirmede, bu yöndeki düşüncelerinin değiştiği dikkati çekmektedir. Bununla birlikte, yaklaşık her iki işgörenden birisi (% 51,4), *çalıştıkları işletmede yöneticilerin tanıdıklarını / arkadaşlarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin zor olduğu* yönündeki düşünceye katılmamaktadırlar. Benzer durum yetki devri için de geçerlidir. İşgörenlerin % 55,3’ü, *yetki ve sorumluluk devrinde yöneticilerin tanıdıklarına / arkadaşlarına öncelik verilmediğini* düşünmektedirler.

Terfide kronizm ile ilgili olarak; işgörenlerin % 56,2’si, *çalışanların yükseltilmesinde yöneticilerle olan arkadaşlık ilişkilerinin öncelikle dikkate alınmadığını* düşünmektedirler. Yine yaklaşık her iki işgörenden biri (% 50,5), *çalıştıkları işletmede yöneticilerin tanıdıklarının / arkadaşlarının terfi etmesinin daha kolay olduğu* yönündeki düşünceye katılmamaktadırlar. İşgörenler ayrıca, *yükseltmelerde beceri ve kabiliyetlerin ikinci planda kalmadığını* (% 58,1) düşünmektedirler. Bu boyutla ilgili tek istisna *“Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının / arkadaşlarının önüne geçemem”*, şeklindeki önermeye verilen yanıtlardır. İşgörenlerin % 54,3’ü bu önermeye ‘katılıyorum’ ve ‘kesinlikle katılıyorum’, şeklinde yanıt vermişlerdir.

İşe alma sürecinde kronizm ile ilgili olarak ise; *işletmeye eleman alımında yöneticilerin arkadaşlarının / tanıdıklarının öncelikli olmadığını* (% 53,3), *bazı görevlere yalnızca yöneticilerin tanıdıklarının / arkadaşlarının getirilmesi gibi bir uygulamanın bulunmadığını* (% 61,9) ve *işletmedeki herhangi bir boş pozisyona yöneticilerin tanıdıklarının / arkadaşlarının başvuru yapmaları durumunda hemen işe alınmalarının söz konusu olmadığını* (% 60) düşünmektedirler.

İşgörenler, işlem kronizmi boyutundaki önermeler arasında en homojen değerlendirmeyi *“Departman yöneticileri, üst yönetimle arkadaşlık ilişkileri olan çalışanlardan çekinirler”* (standart sapma = 1,2958); en heterojen değerlendirmeyi ise *“Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı / arkadaşı olan çalışanlar, diğer kişilerden itibar görmektedir”* (standart sapma = 1,4265), ifadelerine yapmışlardır. Terfide kronizm açısından en homojen değerlendirme *“Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır”* (standart sapma = 1,2595); en heterojen değerlendirme ise *“Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının / arkadaşlarının önüne geçemem”* (standart sapma = 1,4550), önermeleri için geçerlidir. İşe alma sürecinde kronizm boyutuna bakıldığında ise, en az değişkenliğe sahip değerlendirmenin *“Bu işletmede bazı görevlere, yalnızca işletme sahibinin veya yöneticisinin arkadaşları / tanıdıkları getirilmektedir”* (standart sapma = 1,3227); en çok değişkenliğe sahip değerlendirmenin ise *“Bu işletmeye eleman alımında, işletme yönetiminin arkadaşları / tanıdıkları önceliklidir”* (standart sapma = 1,4428), önermelerine ait olduğu görülmektedir.

**Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş – Dost Kayırmacılığı) Algıları:
İstanbul’da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**

Tablo 3: Kronizm Ölçeğine İlişkin Algılar

| Ölçek Boyutları | 1 (%) | 2 (%) | 3 (%) | 4 (%) | 5 (%) | \bar{X} | S.S. |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|--------|
| İşlem Kronizmi (7 madde) | | | | | | | |
| Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı / arkadaşı olan çalışanlar, diğer kişilerden itibar görmektedir. | 23,8 | 19,0 | 9,5 | 34,3 | 13,3 | 2,94 | 1,4265 |
| Bu işletmede, yöneticilerin tanıdıklarını / arkadaşlarını işten çıkarmamın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum. | 20,0 | 31,4 | 9,5 | 27,6 | 11,4 | 2,79 | 1,3494 |
| Bu işletmede yetki ve sorumluluk, öncelikle yöneticilerin tanıdıklarına / arkadaşlarına devredilmektedir. | 21,0 | 34,3 | 7,6 | 25,7 | 11,4 | 2,72 | 1,3551 |
| Bu işletmenin yönetim kademesinde tanıdığı / arkadaşı olanlar, işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır. | 17,1 | 24,8 | 8,6 | 30,5 | 19,0 | 3,09 | 1,4177 |
| Bu işletmede yöneticilerin arkadaşları konumunda olan çalışanların, diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı vardır. | 22,9 | 22,9 | 10,5 | 30,5 | 13,3 | 2,88 | 1,4095 |
| Bu işletmede, yöneticilerin tanıdığı / arkadaşı olan kişilerden çekinirim. | 39,0 | 31,4 | 7,6 | 12,4 | 9,5 | 2,21 | 1,3372 |
| Departman yöneticileri, üst yönetimle arkadaşlık ilişkileri olan çalışanlardan çekinirler. | 15,2 | 19,0 | 18,1 | 34,3 | 13,3 | 3,11 | 1,2958 |
| Terfide Kronizm (5 madde) | | | | | | | |
| Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, yöneticilerle olan arkadaşlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır. | 23,8 | 32,4 | 9,5 | 25,7 | 8,6 | 2,62 | 1,3247 |
| Bu işletmede, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının / arkadaşlarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum. | 20,0 | 30,5 | 8,6 | 32,4 | 8,6 | 2,79 | 1,3206 |
| Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır. | 22,9 | 35,2 | 8,6 | 25,7 | 7,6 | 2,60 | 1,2979 |
| Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır. | 17,1 | 40,0 | 9,5 | 24,8 | 8,6 | 2,67 | 1,2595 |
| Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının / arkadaşlarının önüne geçemem. | 18,1 | 21,0 | 6,7 | 32,4 | 21,9 | 3,19 | 1,4550 |
| İşe Alma Sürecinde Kronizm (4 madde) | | | | | | | |
| Bu işletmeye eleman alımında, işletme yönetiminin arkadaşları / tanıdıkları önceliklidir. | 23,8 | 29,5 | 8,6 | 21,9 | 16,2 | 2,77 | 1,4428 |
| Bu işletmede bazı görevlere, yalnızca işletme sahibinin veya yöneticisinin arkadaşları / tanıdıkları getirilmektedir. | 22,9 | 39,0 | 9,5 | 17,1 | 11,4 | 2,55 | 1,3227 |
| Bu işletmeye eleman alımında, işletmede tanıdığı / arkadaşı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar. | 20,0 | 25,7 | 8,6 | 33,3 | 12,4 | 2,92 | 1,3776 |
| Bu işletmedeki bir boş pozisyona, yöneticinin herhangi bir tanıdığı / arkadaşı başvuru yaptığında, hemen işe alınır. | 26,7 | 33,3 | 11,4 | 14,3 | 14,3 | 2,56 | 1,3931 |

3.4.3. Demografik Değişkenler ve Kronizm Algıları Arasındaki İlişkiler

Kronizme ilişkin algıların, katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla bağımsız örneklem t – testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ancak $p < 0,05$ düzeyinde, istatistiksel açıdan anlamlı herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Buradan; kronizme ilişkin algıların, işgörenlerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

4. Sonuç

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm algılarının incelendiği bu araştırmada öne çıkan tespitler şu şekilde özetlenebilir:

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin yarısına yakını (% 49,5), işletmedeki bazı işgören grupları lehine çalışma koşulları açısından farklılıklar bulunduğundan bahsetmişlerdir. Deneklerin bu konudaki algılarına göre en önemli farklılık, esnek çalışma saatleri uygulamaları için geçerlidir. Diğer bir ifadeyle, deneklerin % 40,2’si işletmede bazı işgörenlerin daha esnek çalışma saatlerinin bulunduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcıların kronizm algıları, Likert ölçeğinin ortanca değerine yakın gerçekleşmiştir. Tüm önermelere (16 madde) verilen yanıtların genel aritmetik ortalaması 2,77’dir. İşgörenler, kronizm ile ilgili ifadelerle yönelik olarak ‘katılmıyorum’ ve ‘kararsızım’ seçenekleri arasında kalmışlardır. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, kronizm ile ilgili algıların düşük düzeyde olması olumlu olarak yorumlanabilir. Bu bağlamda, en azından bu araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde yürütülen insan kaynakları uygulamalarında eş – dost kayırmacılığına sıkça rastlanmadığı anlaşılmaktadır. Örneklem olarak küçük ölçekli oteller seçilmesine rağmen bu yönde bulgular elde edilmiş olması anlamlıdır. Böyle bir sonuç, hizmet işletmelerinin tipik özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi, küçük otellerin kurumsallaşma yönünde önemli adımlar attıklarının da bir

göstergesi olabilir. Hizmet unsurunun kendine has özellikleri gereği, bu işletmelerde nitelikli işgücü istihdamı ayrı bir önem taşımaktadır. Otel işletmelerinin başarısında örgüt çalışanların önemli bir rolü vardır. Nitekim İçöz (1991: 15), otel işletmelerinde en üst düzeydeki yöneticiden, en alt kademedeki işgörelere kadar gerekli niteliklere sahip olmayan işgörelerin bulunması durumunda, otel yatırımının çağdaş ve kaliteli olmasının bir şey ifade etmeyeceğini ve işletmenin verimli çalışmasının mümkün olmayacağını belirtmektedir. Oral ve diğerleri (1994: 221) ise, turistik ürünlerde kaliteye ulaşabilmenin tek yolunun insan gücüne bağlı olduğunu öne sürmektedir. Otel işletmelerinde kronizmin, nitelikli işgörelerin istihdamını önleyeceği açıktır. Araştırmada elde edilen bulgular, otel yöneticilerinin bu konuda bilinçli olduklarının bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Yöneticiler; işe alma, yükseltme ve diğer insan kaynakları uygulamalarında genellikle kronizme başvurmamaktadırlar. İşgörelerin bu yöndeki değerlendirmeleri, otel yöneticileri adına olumlu bir duruma işaret etmektedir.

Sınırlılıklar ve Sonraki Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırmanın en önemli kısıtı, örneklem sayısının sınırlılığıdır. Araştırma, veri toplama aşamasında karşılaşılan bazı güçlükler (otel yöneticilerinin işletmede anket yapılmasına sıcak bakmamaları vb.) nedeniyle çok geniş bir örneklem üzerinde yapılamamıştır. Araştırmanın diğer bir kısıtı, örneklemin İstanbul ilinde faaliyet gösteren şehir otelleri ile sınırlı olmasıdır. Sonraki araştırmalarda, turizm faaliyetlerinin yoğun yaşandığı kıyı otellerinin de örnekleme dâhil edilmesi yararlı olabilir. Hatta diğer turizm işletmeleri de (havayolu işletmeleri, seyahat acenteleri ve tur operatörleri, yiyecek-ıcecek işletmeleri, eğlence tesisleri gibi) araştırmanın bir parçası haline getirilebilir. Araştırmanın küçük ölçekli oteller ile sınırlı olması da diğer bir kısıt olarak görülmektedir. İlerideki araştırmalarda, kronizme ilişkin algılar işletme ölçeği kapsamında karşılaştırılabilir.

Kaynakça

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., & Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism, a cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19 (8), 554 – 570.
- Akçadağ, S., & 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., & Kozak, N. (1995). Otel işletmelerinde personel kullanım alanları üzerine bazı gözlemler. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6 (2): 36 – 39.
- Aközer, M. (2003). Kamuoyu gözüyle kamuda yolsuzluk. *Görüş Dergisi*, Aralık, 14–22.
- Aksu, H., & Başar, S. (2005). Yolsuzlukların bütçe açıkları üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 285 – 296.
- Aktan, C. C. (2001). *Siyasal ahlak ve siyasal yozlaşma*. Yolsuzlukla mücadele stratejileri, (Ed. Coşkun Can Aktan), Ankara: Hak – İş Yayınları, 51 – 69.

<http://www.deu.edu.tr/userweb/hilmi.coban/%C3%B6devler/yolsuzluk/siyasal%20ahlak%20ve%20siyasal%20yozla%C5%9Fma.pdf> [Erişim Tarihi: 27.03.2013]

- Araslı, H., Bavik, A., & Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 26 (7/8), 295 – 308.
- Araslı, H., & Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality*. 36 (9), 1237 – 1250.
- Arslan, E. T. (2006). Aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin ikilemleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Aslanoğlu, R. A. (1998). *Kent, kimlik ve küreselleşme*. Bursa: Asa Kitabevi.
- Asunakutlu, T. (2010). *Kayırmacılığın temelleri: benzerlik ve benzemezlik*. Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. (Ed. Ramazan Erdem), İstanbul: Beta Yayıncılık, 41 – 60.
- Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15 (2), 93 – 109.
- Asunakutlu, T., & Safran, B. (2005). Örgütsel çatışma açısından hemşehricilik üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7 (1), 157 – 176.
- Aytaç, Ö. (2010). *Kayırmacı ilişkilerin sosyolojik temelleri*. Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. (Ed. Ramazan Erdem), İstanbul: Beta Yayıncılık, 3 – 26.
- Aytaç, Ö. (2010). *Bürokratik kayırmacılık: enformel bağlayıcılıkların yönetim ilişkilerine etkisi*. Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. (Ed. Ramazan Erdem), İstanbul: Beta Yayıncılık, 85 – 109.
- Aytaç, Ö. (1996). Sosyoloji açısından kamu bürokrasisinde memurlar ve memurluk bilinci. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Baum R., J., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*. 24 (11), 1107 – 1129.
- Baydar, T. (2004). Yönetim etiği açısından İngiltere'deki kamu yönetimi uygulamaları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: patronaj ve nepotizm. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 26 (1), 1 – 13.

- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15 (1), 383 – 404.
- Büte, M. (2011). Nepotizm ve iş tatmini ilişkisinde iş stresinin aracı rolü var mıdır?. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Nisan, (29), 175 – 184.
- Büte, M., & Tekarslan, E. (2010). Nepotizm’in çalışanlar üzerine etkileri: aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Bahar, 6 (1), 1 – 21.
- Çarıkcı, İ. H., & Arslan, E. T. (2010). *Türk yönetim geleneğinde kayırmacılığın tarihi seyri*. Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. (Ed. Ramazan Erdem), İstanbul: Beta Yayıncılık, 27 – 39.
- Dağlı, T., & Ağcan, Z. (2010). Kurumlarda kayırmacılık ve insan kaynakları uygulamaları. Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. (Ed. Ramazan Erdem), İstanbul: Beta Yayıncılık, 167 – 178.
- 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.
- Erdem, B. (2003). Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (2), Erişim Tarihi: 09.03.2013, <http://www.isguc.org/?p=article&id=136&cilt=5&sayi=2&yil=2003>
- Erdem, R. (Ed.) (2010). *Kayırmacılık / ayrımcılık*. Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. (Ed. Ramazan Erdem), İstanbul: Beta Yayıncılık, 1 – 2.
- Eryılmaz, B. (1998). *Kamu yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaacılık.
- Ford, R., & McLaughlin, F. (1985). Nepotism. *Personnel Journal (pre-1986)*. September, (64), 57 – 61.
- Güllü, A. (...). En iyi torpil adalettir. <http://www.tekev.org.tr/yazar.php?tur=6003&id=127> [Erişim Tarihi: 24.03.2013]
- Hamşioğlu, A. B. (2011). Pazar yönlülük, kalite yönlülük ve işletme performansı ilişkisi: ilaç sektöründe yapılan bir çalışma. *Ege Akademik Bakış*. 11 (1), 91 – 101.
- Hayajenh, A. F., Maghrabi, A. S., & Al-Dabbagh, T. H. (1994). Research note: Assessing the effect of nepotism on human resource managers. *International Journal of Manpower*. 15 (1), 60 – 67.
- <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/belge/1-98272/istanbul-turizm-istatistikleri---2012.html> [Erişim Tarihi: 27.03.2013]
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.514f49a160b346.84440335 [Erişim Tarihi: 24.03.2013]
- İçöz, O. (1991). Turizm sektörünün gelişmesinde insan unsurunun önemi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. 2 (6), 15 – 18.

- İlhan, S., & Aytaç, Ö. (2010). *Türkiye’de kayırmacı eğilimlerin oluşmasında toplumsal ve kültürel yapının rolü*. Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. (Ed. Ramazan Erdem), İstanbul: Beta Yayıncılık, 61 – 83.
- İyişleroğlu, S. C. (2006). Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kalaycı, Ş. (2006). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. 2.Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd.
- Kayabaşı, Y. (2005). Politik yozlaşmaya çözüm olarak anayasal iktisat. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Keleş, H. N., Özkan, T. K., & Bezirci, M. (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal*. 10 (9), 9 – 16.
- Khatri, N., & Tsang, E. W. K. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*. 43, 289 – 303.
- Kocabaş, F., & Baytekin, E. P. (2004). Aile işletmelerinde nepotizm ve iç müşteri üzerindeki etkileri. *1. Aile İşletmeleri Kongresi*. T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. 17-18 Nisan, İstanbul, 424 – 430.
- Köprü, B. (2007). Türk kamu yönetiminde etik değerlerden sapma ve yönetsel yozlaşma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kurtoğlu, A. (2012). Siyasal örgütler ve sivil toplum örgütleri bağlamında hemşehrilik ve kollamacılık. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 67 (1), 141 – 169.
- Mullins, L. J. (1995). *Hospitality management a human resources approach*. Second Edition, London: Pitman Publishing.
- Oktay, C. (1983). *Yükselen istemler karşısında Türk siyasal sistemi ve kamu bürokrasisi*. İstanbul: İÜSBF Yayınları.
- Oral, S., Çiçek, O., & Aktaş, G. (1994), Turizm bilincinin oluşturulmasında yaygın eğitimin yeri ve önemi. *1. Turizm Sempozyumu*. 17 – 18 Kasım, Ankara.
- Ören, K. (2007). Sosyal sermayede “güven” unsuru ve işgücü performansına etkisi. *Kamu – İş*. 9 (1), 71 – 90.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18 (2), 113 – 130.

- Özler, H., Özler, N. D. E., & Gümüştekin, G. E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişme evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (17), 437 – 450.
- Özler, N. D. E., & Büyükarıslan, B. A. (2011). The overall outlook of favoritism in organizations: A literature review. *International Journal of Business and Management Studies*. 3 (1), 275 – 285.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. Araştırma / İnceleme / Çeviri Dizisi: 27, Ankara: Sayıştay Başkanlığı.
- Sadozai, A. M., Zaman, H. M. F., Marri, Y. M. K., & Ramay, M. I. (2012). Impact of favoritism, nepotism and cronyism on job satisfaction: A study from public sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. October, 4 (6), 760 – 771.
- 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.
- Saylı H., & Kızıldağ, D. (2007). Yönetimsel etik ve yönetimsel etiğin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9 (1), 231 – 251.
- Tepav (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı) Yolsuzlukla Mücadele Kitapları – 1 (2006). *Bir olgu olarak yolsuzluk: nedenler, etkiler ve çözüm önerileri*. (2. Baskı), Matsa Basımevi: Ankara. http://www.tepav.org.tr/upload/files/1313475413-4.Bir_Olgu_Olarak_Yolsuzluk_Nedenler_Etkiler_Cozum_Onerileri.pdf [Erişim Tarihi: 24.03.2013]
- Usal, A., & Kurgun, O. A. (2006). *Turizm işletmelerinde maliyet analizi*. Ankara: Detay Yayınevi.
- Uz, A. (2011). Anayasal bir hak olarak kamu hizmetine girme hakkı ve liyakat ilkesi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 2 (1), 59 – 94.
- Yan, Y., & Bei, H. (2009). The antecedents of organizational cronyism. *Management and Service Science, MASS'09 International Conference*. 20 – 22 September, 1 – 4. <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5304810> [Erişim Tarihi: 03.04.2013]
- Yatkın, A. (2009). Sosyal sermaye unsurlarının kamu yönetiminde hizmet verimliliği ve vatandaş tatmini üzerine uygulanabilirliği (Elazığ valiliği örnek alan araştırması). *e-Journal of New World Sciences Academy*. 4 (2), 193 – 213.
- Yılmaz, A., & Kılavuz, Y. (2002). Türk kamu bürokrasisinin işlemsel sorunları üzerine notlar. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 3 (2), 17 – 31.
- Xin-Zhi, Z., Hua, X., & Fei, C. (2010). The normative study of cronyism on Chinese family business. 2010 *International Conference on E-Business and E-*

**Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş – Dost Kayırmacılığı) Algıları:
İstanbul’da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**

Government, 1049-1052. <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5590980>
[Erişim Tarihi: 03.04.2013]