

Otel İşletmelerinde Karanlık Kişilik Özelliklerinin Nepotizme Etkisi: Erzurum Örneği (The Effect of Dark Personality Traits on Nepotism in Hotel Businesses: Erzurum Case) **

* Fatih BALTACI ^a , Fatih YILDIRIM ^a 

^a Erzurum Technical University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration, Erzurum/Türkiye

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi: 29.01.2024

Kabul Tarihi: 22.03.2024

Anahtar Kelimeler

Nepotizm

Karanlık kişilik özellikleri

Narsisizm

Makyavelizm

Keywords

Nepotism

Dark personality traits

Narcissism

Machiavellianism

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

Öz

Nepotizmin bulunduğu örgütlerde liyakat ve adalet prensiplerinin göz ardı edildiği, kaynakların sınırlı bir çevreye aktarıldığı ve örgütsel verimliliğin azaldığı bir ortamın varlığı görülmektedir. Diğer yandan bazı karanlık kişilik özellikleri barındıran yöneticiler, nepotik tutumun artmasına sebep olabilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada yöneticilerin karanlık kişilik özelliklerinin örgütlerdeki nepotizmi nasıl etkilediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında yöneticinin karanlık kişilik özellikleri ve nepotizm arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla anket tekniğinden yararlanılarak Erzurum ili Palandöken Kayak Merkezinde faaliyet gösteren yıldızlı otellerde çalışan 181 personelden veriler elde edilmiştir. Verilere öncelikle doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve karanlık kişilik özellikleri makyavelizm ve narsizm olarak, nepotizm ise terfi ve işe alma süreçlerinde kayırmacılık olarak alt boyutlara ayrılmıştır. Makyavelizmin, hem terfi hem de işe alma süreçlerinde kayırmacılığı anlamlı ve olumlu olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca narsizmin de terfi ve işe alma süreçlerinde kayırmacılığı anlamlı ve olumlu olarak etkilediği ortaya konulmuştur.

Abstract

In organisations where nepotism exists, it's seen that the principles of meritocracy and justice are ignored, resources are transferred to a limited environment and organisational efficiency decreases. Some, managers with some dark personality traits may contribute to the increase in nepotism attitudes. Therefore, this study aims to exhibit how managers' dark personality traits affect nepotism in organisations. Within the scope of the research, in order to measure the relationship between managers' dark personality traits and nepotism by using survey techniques, data were obtained from 181 employees working in star-rated hotels operating in Palandoken Ski Centre in Erzurum province. Confirmatory factor analysis was performed on the data and dark personality traits were sub-divided into machiavellianism and narcissism, nepotism was sub-divided into favoritism in promotion and hiring processes. It was found that machiavellianism significantly and positively influenced favoritism in both promotion and hiring processes. In addition, narcissism was also shown to significantly and positively influence favoritism in both promotion and hiring processes.

* Sorumlu Yazar

E-posta: fatih.baltaci66@erzurum.edu.tr (F. Baltacı)

** Bu makale ilk yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

GİRİŞ

Organizasyonlar açısından olumsuz sonuçlar doğuran nepotizm, toplumların ve iş hayatının içerisinde sıkça karşılaşılan, adil rekabetin ve objektifliğin sıklıkla göz ardı edildiği bir olgudur. Nepotizm, "akraba kayırmacılığı" olarak da ifade edilmektedir. Nepotizm, bireylerin aile bağlarına dayalı olarak işe alım, terfi ve diğer fırsatlar konusunda avantaj elde etmeye çalıştığı bir uygulama biçimidir. Bu olgu, toplumsal adaleti sarsabilir ve organizasyonlardaki profesyonellik standartlarını zayıflatabilir. Aslında insanoğlunun varlığı ile ortaya çıkan ve tamamen içgüdüsel bir davranış biçimi olan kayırmacılık, günlük yaşantımızda, sosyal çevremizde ve çalışma hayatımızda çok sık karşılaştığımız bir kavramdır. Kayırmacılık belli bir birey veya grup arasında seçim yapma aşamasında objektif olmadan kişiler arasındaki ilişkiler gözetilerek seçim yapma olarak tanımlanabilir (Özkanan & Erdem, 2014). İnsanoğlunun varlığından söz edilen hemen her alanda sıkça nepotizme rastlanabilmektedir. Toplumun her alanında görülen nepotizm organizasyonların içinde de kendine yer bulmaktadır. Kayırmacılığın bir türü olan nepotizm bireylerin güç, mevki veya nüfuz sahibi olduklarında, yeterlilik ve yetkinliklerine bakmaksızın akrabalarının ya da yakınlarının yararına çeşitli uygulamalar yapması anlamına gelmektedir (Karacaoğlu, 2018).

Az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde daha çok görülen kayırmacılık biyolojik olarak kan bağıının bulunması, ortak değerler ve çıkarlar, aynı siyasi görüşe sahip olma, ideolojik yakınlık doğrultusunda hareket etme güdülerini çerçevesinde oluşmaktadır. Kurumsal veya örgütsel bağlılık ise ikinci ve üçüncü derecede bağlılıklar olarak görülmektedir. Kayırmacılık eğilimi olan toplumlarda bireyler çoğu zaman geleneksel ilişkilerin gölgesinde hareket etmek durumunda kalabilmektedir. Yapılan araştırmalar az gelişmiş ve gelişmekte olan toplumlarda akraba kayırmacılığı, resmi olmayan etkileşim, akrabalık ilişkileri gibi bazı durumların kamu sektöründe yönetim alanında etkili olduğunu göstermiştir. Çalışan bireylerin işe alım süreçlerinde yönetim gücünün, yetenek ve kişilerin bireysel üstünlüğüne yani liyakata dayandığı yönetim biçiminin benimsenmesi gerekir ve bu durum profesyonel bürokrasinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır (Rauch & Evans, 2000). Buna karşın az gelişmiş ya da gelişmekte olan toplumlarda işe alma ve yükselme süreçlerinde kayırmacı bir yaklaşım sergilenme eğilimi mevcuttur (Haque, 1997).

Günümüzde, nepotizm çeşitli organizasyonlarda gözlemlenebilir. Araştırmalar, Türkiye'deki kamu sektöründe nepotizmin yaygın olduğunu ve aile ilişkilerinin terfi ve istihdam kararlarında etkili bir faktör olduğunu göstermektedir (Alpkan vd., 2010; Pehlivan, 2018). Bu durum, liyakat ve adalet prensiplerinin göz ardı edildiği, kaynakların sınırlı bir çevreye aktarıldığı ve örgütsel verimlilik ve etkinliği olumsuz etkileyebilecek bir ortama sebep olmaktadır (Alpkan vd., 2010; Kabadayı, 2014).

Nepotizm örgütsel adalet, çalışan motivasyonu ve genel performans üzerinde önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanlar, nitelikleri yerine kişisel ilişkilere dayanan terfi politikaları algıladıklarında, örgütün adil olduğuna ilişkin güvenleri zedelenir ve işlerine karşı motivasyonları düşer (Bozeman & Gaughan, 2011; Drenth vd., 2013). Ayrıca, nepotizm, yeni fikirlerin ve çeşitli bakış açılarının akışını engelleyerek yetenek edinimini engeller ve örgütsel verimliliği azaltır (Gupta vd., 2018; Mishra & Bhaskar, 2017). Nepotizmle gerçekleşen faaliyetlerde liyakat yerine kişisel ilişkilere dayalı olarak bireylere gösterilen ayrıcalık, ciddi sorunlara neden olmaktadır (Cropanzano vd., 2017; Judge & Zapata, 2021). Nepotizmin yaygın olarak uygulanmasına neden olan faktörleri anlamak, olumsuz sonuçlarını azaltmaya yönelik stratejileri oluşturmak oldukça önemlidir. Bu noktada nepotizmle beraber pek ele alınmamış bir kavram olan yöneticilerin karanlık kişilik özellikleri karşımıza çıkmaktadır.

Karanlık kişilik özellikleri genel olarak toplum tarafından istenmeyen patolojik davranışlar olarak görülür (Jonason, 2015: 43). Karanlık kişilik özellikleriyle bağlantılı olduğu düşünülen en belirli karakteristik özelliklerden birisi sınırlı empati duygusudur (Jonason vd., 2013:572). Bireylerin sosyal çevrelerinde kendilerini ön plana çıkarma gayretleri, etrafında cereyan eden olaylara duygusal açıdan kayıtsız kalmaları, agresif tutum ve davranışlar sergilemeleri karanlık kişilik özelliklerini yansıtmaktadır. Günümüzde organizasyonlarda karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylere ve yöneticilere sıklıkla rastlanmaktadır. Toplumda artan güç ve statü eğilimi, başka bireylerle kurulan ilişkilerin önüne geçmesi nedeniyle karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin oranını giderek arttırmaktadır. Bu nedenle iş hayatında veya sosyal çevrelerde karanlık kişilik özelliklerine sahip işgören ve yöneticilerle sık sık karşılaşılması ve bu bireylerin istihdam edilmeleri kaçınılmaz bir gerçek haline gelmektedir. (Kanten vd., 2015).

Kişilik özellikleri iş yaşamında; iş performansını, ilişkileri, çıktıları ve süreçleri doğrudan etkilemektedir. İş hayatında karanlık kişilik özelliklerinin sonuçları ve etkileriyle ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Aksöl & Özler, 2023). Karanlık kişilik özelliklerinin çalışma ortamında neden olduğu olumsuz sonuçların tespit edilmesi, organizasyonların bu olumsuz etkilerle etkin bir şekilde mücadele edebilmesine ve organizasyonların karşılaşabilecekleri olumsuzlukların ortadan kaldırılmasına katkı sağlayacaktır (Furnham, 2018; Griffin & Lopez, 2005). Bu noktada karanlık kişilik özelliklerinin ortaya çıkardığı olumsuz durumlardan birisinin nepotizm olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin nepotik tutum ve davranışlarının eğilimini etkileyebilecek karanlık kişilik özelliklerini araştırmaktır. Karanlık kişilik özelliklerinin yönetsel davranış üzerindeki etkisi geniş çapta araştırılmış olmasına rağmen, nepotizmle ilişkisi üzerinde kısıtlı çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile yöneticilerin karanlık kişilik özellikleri ile kayırmacı tutum sergileme eğilimleri arasındaki potansiyel etki incelenmiştir. Yöneticilerin karanlık kişilik özellikleri ile nepotizm arasındaki ilişkinin anlaşılması, adil ve eşitlikçi işyeri uygulamaları kurmak isteyen organizasyonlar için değerli bir katkı sunacaktır. Bulguların, nepotizmin olumsuz etkilerini sınırlayan hedefe yönelik müdahalelerin ve yönetim stratejilerinin geliştirilmesine katkıda bulunması beklenmektedir. Bu durum çalışan memnuniyetini, örgütsel performansı ve genel başarıyı maksimize eden daha şeffaf ve liyakat odaklı bir iş ortamının oluşturulmasına yardımcı olacaktır.

Yöneticiler ya da liderler çoğunlukla üstün özelliklere sahip kişiler olarak değerlendirilirler. Ancak genel görüşün aksine yöneticilerin farklı seviyelerde olsa da karanlık kişilik özellikleri gösterebilirler. Günlük iş yaşamında alt yöneticiler ile çalışanlar arasında devamlı bir etkileşim olduğundan karanlık kişilik özellikleri ve bu özelliklere bağlı olarak yöneticinin ortaya koyduğu davranışlar organizasyon içerisinde iş tatminsizliği, güven sorunu, motivasyon eksikliği ve tükenmişlik gibi bazı olumsuz sonuçlar doğurabilir (Başar, 2019: s.1).

Bu çalışmada karanlık kişilik özelliklerinden özellikle narsizme ve Makyavelizme odaklanılmıştır. İş hayatında makyavelist yaklaşım gösteren bireyler, kişisel kazanç sağlama ve gücü elde tutma amacıyla birçok manipülatif ve sömürücü davranışlar sergilerler. Makyavelizm düzeyi yüksek olan bireyler genellikle kendi çıkarlarını başkalarının önüne koyar, hileli taktiklere başvurur ve etik değerleri göz ardı eder. İşyerinde, bu bireyler kendi ajandalarını ilerletmek için manipülasyon, siyasi oyunlar ve diğerlerini manipüle etme yoluna gidebilirler. Bu durum ise güvensiz bir ortam yaratabilir, iş birliğini zayıflatabilir (Furnham, 2018; Christie & Geis, 2013). Narsistik özellikli bireylerde ise abartılmış bir özdeğer duygusu, hayranlık ihtiyacı ve diğer insanlara karşı empati eksikliği bulunur. Narsistik

düzeyi yüksek olan bireyler genellikle kendine odaklanır, başkalarından dikkat ve takdir ararlar. İşyerinde, kendini büyüklendiren davranışlar sergileyebilir, kendini tanıtmaya amacıyla başkalarını sömürebilirler. Narsist özellikli bireylerin ben odaklı yaklaşımları, işbirliğini engeller, ilişkileri zedeler ve olumsuz bir iş ortamı yaratabilir (Forsyth vd., 2012; Brunell vd., 2008).

Nepotizm Kavramı

Toplumların her yerinde görülebilen nepotizm örgütlerin içinde de kendine yer bulmaktadır. Kayırmacılığın bir çeşidi olan nepotizm kişilerin güç, mevki veya nüfuz sahibi olduklarında, yeterlilik ve yetkinliklerine bakılmaksızın yakınlarının lehine bazı uygulamalar yapması anlamını taşımaktadır (Karacaoğlu, 2018).

Nepotizm kavramı, Latince kökeni olan nepot (yeğen) kelimesinden ortaya çıkmıştır. İngilizcede “nephew”, İtalyancada ise “nepotismo” diye anılan bu kavram, tarihte ailelerine çıkar sağlayan bazı “papa”ları tanımlamak için ortaya atılmıştır (İyışeroğlu, 2006). Nepotizm, aslında insanlığın varlığından bu yana kişilerde bir dürtü olarak kendini gösteren davranış biçimidir. İlk 1600’lü yıllarda bazı papaların liyakate bakmadan yakınlarını üst düzey işlere yerleştirme eğilimleri ile toplum hayatında yer edinen bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Abdalla vd., 1994; Ford & McLaughlin, 1985). Nepotizm çoğu zaman dış grup üyeleri aleyhine ayrımcı bir uygulama olarak algılanmakta ve yozlaşmanın bir şekli olarak değerlendirilebilmektedir. Akraba kayırmacılığı insanlarda ve hatta hayvanlarda var olan doğal bir dürtüdür. Sosyal bilimlerde yer alan farklı disiplinlere ait yaklaşımlar ise, nepotizmin rasyonel davranışlar sınıfında olduğunu iddia etmektedir. Yani nepotizm sadece keyfi, duygusal veya içgüdüsel değil, rasyonel ve seçilmiş bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır (Özler & Gümüştakin, 2007). Webster’s Third New International Dictionary’e göre (1976: s.1510) Nepotizm, “iş yerinde liyakat yerine yeğenler ve diğer akrabalara birtakım ayrıcalıklar verme şeklinde gösterilen kayırmacılık” olarak tanımlanmıştır. Bir bireyin beceri, bilgi, başarı, kabiliyet ve eğitimi gibi durumlar açısından değerlendirilmeksizin yalnızca kan bağı veya akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam ve terfi ettirilmesine nepotizm denir (Özler vd. 2007: s.438).

Nepotizm, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve piyasa mekanizmasının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerin aile işletmelerinde daha yaygın olarak yaşanmakla birlikte, gelişmiş ülkelerde de yaşanmaktadır (Özsemerci, 2003: s.13). Günümüzde nepotizm politika, yayıncılık ve araba yarışları aile işletmeleri (İyışeroğlu, 2006) ve hizmet sektöründe (Araslı, Bavik & Ekiz, 2006: s.296) oldukça yaygın olarak gerçekleşmektedir. Nepotizm, kelime anlamı olarak akraba kayırmacılığını ifade etse de literatürde genellikle kayırmacılık ile nepotizm eş anlamlı olarak da kullanılmaktadır (Asunakutlu & Avcı, 2010). Genel olarak nepotizm olumsuz bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Hem kamu kurumlarında hem özel kurumlarda hem de sivil toplum kuruluşlarında önlem alınması gereken olumsuz bir kavram olarak algılanmaktadır (Bayhan, 2002; Abdalla vd., 1998). Nepotizm kavramının olumsuz olarak algılanmasının nedeni, kayırılanların dışında kalanların; moral, motivasyon, bağlılık, tatmin ve güven olarak düşmelerinden kaynaklanmaktadır. 'Nepotizm' terimi, yani akrabalara tanınan kayırma, genellikle kamu sektöründeki yolsuzluk ve kamu kaynaklarının kötüye kullanılması ile ilişkilendirilir (Sroka & Vveinhardt, 2018).

Narsizm

Narsizm kavramı, eski mitoloji ve felsefi geleneklere dayanan zengin bir geçmişe sahiptir. Terim, kendisine aşırı düşkünlüğü ve kendi yansımaya olan takıntısıyla bilinen Yunan mitolojisindeki Narcissus efsanesinden türetilmiştir

(Freud, 1914). Psikanalizin kurucusu Sigmund Freud, narsizm kavramının geliştirilmesinde önemli bir rol oynamıştır. Freud, "Narsizm Üzerine: Bir Giriş" adlı eserinde narsizmi, kendine aşırı düşkünlük ve öz odaklılık olarak tanımlamıştır (Freud, 1914). Freud'un narsizm üzerine yazdığı erken çalışmalarından bu yana, araştırmacılar bu kavramı daha da genişletmiştir. Otto Kernberg (1993), narsistik kişilik bozukluğunu (NPD) yaygın bir örüntü olarak tanımlayan ve benlik duygusu, hayranlık ihtiyacı ve empati eksikliğiyle karakterize olan ayrı bir klinik durum olarak sunmuştur. Kernberg'in çalışmaları, NPD'nin Mental Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı'nda (DSM) tanısal sınıflandırmaya katkıda bulunmuştur (American Psychiatric Association, 2013).

Narsisizm, kendine aşırı odaklanma, yüksek bir benlik değeri ve sürekli bir hayranlık ve ilgi ihtiyacıyla karakterize edilen psikolojik bir kavramdır. Çağdaş psikolojide, narsisizm, büyüklenmeci bir benlik duygusu, sınırsız başarı, güç, güzellik veya ideal aşk hayalleriyle meşgul olma ve başkalarına karşı empati eksikliği gibi kişilik özelliklerini ifade eder (American Psychiatric Association, 2013). Narsisizm, bireyin hayatının her alanında kendini beğenme, sevme, düşünme gibi özelliklere sahip olmasıdır (Kanten 2015). Narsisizm, ileri düzeyde kendini beğenme olarak tanımlanan bir kişilik bozukluğudur (Thomaes vd., 2008:382). Bu nedenle karanlık kişilik özelliklerinden birisi olarak kabul edilmektedir.

Makyavelizm

Makyavelizm, psikolojik bir kavram olarak, 15. ve 16. yüzyılda Rönesans döneminde yaşayan İtalyan siyaset felsefecisi Niccolò Machiavelli'nin adını taşır. Machiavelli'nin kendisi, Makyavelizm kavramını açıkça ortaya koymamış olsa da etkili eseri "Prens" siyasi stratejiler ve taktikler hakkında ipuçları sağlamış ve Makyavelist düşünceyle ilişkilendirilmiştir. "Prens" adlı eserinde, Machiavelli politik gücün elde edilmesi ve sürdürülmesi üzerinde durmuştur. Stratejik düşünmenin, hesaplanmış eylemlerin ve gerektiğinde manipülasyonun kullanımının önemini vurgulamıştır. Machiavelli'nin yazıları, liderlerin sıklıkla zor kararlar vermesi ve kontrolü sürdürebilmek için kurnaz stratejileri kullanması gerektiğini gözlemlemiştir. Makyavelizm, manipülatif davranışlar, stratejik düşünme ve insan doğasına yönelik sinik bir bakış açısı ile karakterize edilen bir psikolojik özelliktir (Christie & Geis, 2013). Makyavelizm, başarı elde etmek için diğer bireyleri rakip ya da düşman olarak görerek onlara düşmanca tutum ortaya koymak olarak ta tanımlanabilir (Saticı vd., 2019). Makyavelizm, amacı gerçekleştirebilmek için her yonteme başvuran ve sınır tanımayan politikalar topluluğudur (Tekin, 2017: s.816). Makyavelizm özelliği yüksek olan bireyler, kendi hedeflerine ulaşmak için diğerlerini manipüle etmeye ve aldatmaya isteklidirler ve genellikle başkalarının iyiliği yerine kendi çıkarlarını önceliklendirirler (Jonason & Webster, 2010).

"Makyavelizm" terimi, sosyal psikologlar Richard Christie ve Florence L. Geis tarafından 1970 yılında yayımlanan "Studies in Machiavellianism" adlı çalışmalarında ortaya atılmıştır. Machiavelli'nin siyasi felsefesine dayanarak manipülatif davranış ve sömürücü stratejilerdeki bireysel farklılıkları araştırmayı amaçlamışlardır (Christie & Geis, 2013).

Makyavelizmin önemli bir yönü diğer insanları manipüle etme ve etkileme yeteneğidir. Makyavelist bireyler, yüksek bir sosyal zeka seviyesine sahiptir ve sosyal dinamikleri anlama ve kendi avantajlarına kullanma konusunda beceriklidirler (Jones & Paulhus, 2011). Başkalarını manipüle etmek ve durumlar üzerinde kontrol sağlamak için övgü, aldatma ve cazibe gibi taktikleri kullanmada ustalık kazanırlar (McHoskey, 2001).

Makyavelizmin bir diğer özelliği stratejik ve hesaplayıcı bir zihniyettir. Makyavelist bireyler uzun vadeli hedeflere ulaşma konusunda düşünürler ve kendi çıkarlarını ilerletmek için hesaplı riskler almaktan çekinmezler (Jones & Paulhus, 2011). Eylemlerinin olası faydalarını ve maliyetlerini dikkatlice değerlendirirler ve farklı durumlarda avantaj sağlayabilecek şekilde hareket etmeyi düşünürler (Wilson, Near & Miller, 1996).

Yöntem

Bu araştırmada, nepotizm (terfide kayırmacılık ve işe almada kayırmacılık) bir sonuç olarak ele alınmıştır ve yöneticinin karanlık kişilik özelliklerinin (narsizim ve makyavelizm) nepotik tutum üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu amaç doğrultusunda öncelikle araştırmanın hipotezleri, örnekleme, veri toplama aracı sırasıyla ifade edilmiştir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerini inceleyen araştırmalar, örgüt ortamında yöneticilerin adil ve eşitlikçi bir sistem kuramamalarının sonuçlarının çalışanlar üzerinde oluşturduğu etkilere odaklanmaktadır. Özellikle nepotizmin olumsuz etkilerini ortaya koyarak yönetim stratejilerinin geliştirilmesine katkıda bulunma amacı taşımakta olduğu gözlenmektedir.

Lillienfeld ve diğerlerinin (2012) yaptığı çalışmada Makyavellistlerin kaynaklara erişimi kolaylaştıran eylemlere yönelme eğilimlerinin yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde kaynak tahsisi olarak ifade edilebilecek kişisel ağların kullanımı, işletmelerin sürdürülebilirliğini tehdit edecek bir şekilde kullanabileceği tespit edilmiştir.

Krupp vd. (2013), psikopatların akrabalarına zarar vermektan korktuklarını, ancak akrabaları olmayanların yüksek risk altında olduğunu ifade etmiştir. Başarılı bir çalışanın yerine hem Makyavelist hem de sosyal ağları kullanabilen bir çalışanın nepotizm yoluyla terfi ettirilmesinin, terfi nedeniyle statü ve maaş gibi kazançlarda artışın başarılı çalışan ve iş ortamındaki diğer çalışanlar üzerinde etkisi olabileceği ifade edilmiştir. Örgütsel adaletin dengesi ve diğerlerinin eşitliği etkilediği olumsuz psikolojik etkiler, çekilme, işten uzaklaşma ve performans düşüşü gibi istenmeyen sonuçlarla karşılaşma gibi istenmeyen sonuçlara yol açabileceği belirtilmiştir.

Özsoy ve Ardıç'ın 2017 yılında yapmış olduğu çalışmada ise karanlık üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmiştir. Araştırmada veriler, İstanbul'da faaliyet gösteren iki ayrı özel sigorta şirketi çalışanlarının katılımı ile elde edilmiştir. Bu kapsamda toplamda 204 adet geçerli anket formu elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, narsisizm, makyavelizm ve psikopati iş tatmini ile negatif ve anlamlı bir şekilde ilişkilendirilmiştir. Makyavelizm ve psikopatiye kıyasla, narsisizm iş tatmini ile daha zayıf düzeyde ilişkilendirilmiştir. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, sadece psikopati iş tatminini negatif yönde etkilemiştir.

Kahraman tarafından 2020 yılında okul yöneticilerinin kayırmacı davranışları ve bunların öğretmenler üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin kayırmacı uygulamaları, kayırılan kişiler ve bu uygulamaların öğretmenler üzerinde bıraktıkları etkiler ortaya konulmuştur. Okullardaki kayırmacı uygulamalar öğretmenlerin adalet duygularını etkilemekte olduğu ve öğretmenlerde okuldan ayrılma isteği oluşturduğu belirlenmiştir. Yapılan çalışmada kayırmacılığın nedenleri arasında güç sağlama, saygınlık kazanma, güvensizlik, üst yönetime yaranma gibi narsist ve makyavelist kişilik özelliklerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Toprak'ın 2021 yılında yapmış olduğu çalışmada makyavelizm ve narsizm kişilik özelliklerinin etik dışı davranışlar üzerindeki etkisini incelenmiştir. Bu amaçla Ankara'da özel sektör ve kamuda çalışan 385 beyaz yakalı katılımcıdan çevrimiçi anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, makyavelizm, etik dışı davranma üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Moka tarafından yapılan çalışmada (2022) etik liderliğin nepotizmle örgütsel sessizlik ve nepotizmle örgütsel adalet ilişkisinde aracılık rolünün araştırılması amacıyla yapılmıştır. Çalışma evrenini Kosova'nın Priştine ve Prizren illerinden birer kamu ve özel kurum olmak üzere toplam dört hastane oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucunda etik liderliğin, nepotizmle örgütsel sessizlik ilişkisinde ve nepotizmle örgütsel adalet ilişkisinde kısmi olarak aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir.

2023 yılında Üzüm ve Özkan tarafından yapılan çalışmada Jonason & Webster'ın (2010) kişisel özelliklerin evrimine atıfta bulunarak, makyavelizmin nepotizm üzerindeki etkisini incelenmiştir. Genellikle insan kaynakları yönetimi ve kültürel perspektiften ele alınan nepotizm, bu araştırma ile karanlık kişilik özellikleri ile olan ilişkisi açısından ele alınmıştır. Araştırmada, klinik olmayan Makyavelist kişilik özelliklerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerinden terfi ve işe alma sürecini etkileyişine yönelik kavramları birleştirmeye odaklanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Adana'daki enerji sektöründe faaliyet gösteren şirketler oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Kolayda örnekleme tekniğiyle 243 katılımcıya ulaşılmıştır. Makyavelizm ile terfide kayırmacılık ve işe alımda kayırmacılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür.

Yukarıdaki ifadeler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

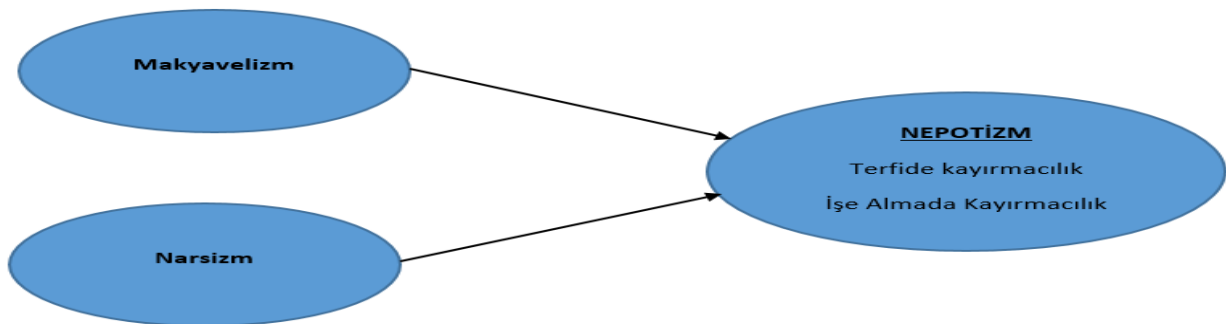
H1: Bir organizasyonda, yöneticilerin makyavelist kişilik özellikleri terfide kayırmacılığı anlamlı ve olumlu etkiler.

H2: Bir organizasyonda yöneticilerin makyavelist kişilik özellikleri işe alım süreçlerinde kayırmacılığı anlamlı ve olumlu etkiler.

H3: Bir organizasyonda yöneticilerin narsist kişilik özellikleri terfide kayırmacılığı anlamlı ve olumlu etkiler.

H4: Bir organizasyonda yöneticilerin narsist kişilik özellikleri işe alım süreçlerinde kayırmacılığı anlamlı ve olumlu etkiler.

Araştırma modelindeki bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki kavramsal ilişkiler aşağıdaki Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Kavramsal İlişkiler

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın ana kütesini 2023 yılı itibarıyla Erzurum ili Palandöken Kayak Merkezinde faaliyet gösteren 7 adet yıldızlı otelde istihdam edilen çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında yıldızlı otel çalışanlarından veri toplanmıştır. Söz konusu tesislerde toplam çalışan sayısı 340 olarak belirlenmiştir. Bu araştırma evreninden % 95'lik güven sınırları içerisinde % 5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 181 olarak belirlenmiştir (Surveysystem, 2023). Örnekleme yapılırken kolayda örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Toplam 250 çalışana anket dağıtılmış ve 189 ankete geri dönüt alınmıştır. Hatalı veya eksik cevaplananlar elendikten sonra 181 anket analize dâhil edilmiştir. Ankete, 18 yaşından büyük olan turizm sektöründe istihdam edilen kişiler katılım sağlamışlardır. Veriler toplanmadan önce Erzurum Teknik Üniversitesinden Etik Kurul raporu alınmıştır (2023-12-1).

Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında nepotizm ve yöneticinin karanlık kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla anket tekniğinden yararlanılarak veriler elde edilmiştir. Maliyet açısından etkin olması, zamanın etkin kullanılabilmesi, uygulama yönünden kolay olması ve elde edilen verilerin istatistiksel analizinin yapılabilmesi anket tekniği tercih edilmesinde etkili olmuştur.

Demografik Bilgi Formu: Ankete katılım sağlayan çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gelir düzeyi, çalışma süresi ve pozisyonu hakkında bilgi toplanmıştır. Katılımcılar tarafından doldurulan anket formlarında kişisel bilgiler alınmamış ve anketlere verilen cevaplar ise anonimleştirilmiştir.

Karanlık Üçlü Ölçeği: Karanlık kişilik özelliklerinin ölçümü için Jones ve Paulhus (2011) tarafından geliştirilmiş ve kısaltılmış ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Özsoy ve Ardic (2017) tarafından yapılmıştır. Ölçek narsisizm, makyavelizm ve psikopati yapılarının her birini dokuzar madde ile ölçmektedir ve toplamda 27 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada yapılan açıklayıcı faktör analizleri sonucu psikopati sorularının narsizm ve makyavelizme kaydığı görülmüş ve ölçek bu iki alt boyutu ile ele alınmıştır (Baltacı, 2024). Son analizler sonucunda ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varmıştır.

Nepotik Tutum Ölçeği: Abdalla vd. (1998) tarafından geliştirilen ölçek üç boyutlu (terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık) olup toplam 12 ifadeden oluşmaktadır. Asunakutlu ve Avcı (2010) ölçeği Türkçe olarak kullanmış ve yüksek güvenilirlik elde etmişlerdir. Bu çalışmada yapılan açıklayıcı faktör analizleri sonucu işlem kayırmacılığı sorularının terfide kayırmacılık ve işe alma sürecinde kayırmacılığa kaydığı görülmüş ve ölçek bu iki alt boyutu ile ele alınmıştır (Baltacı, 2024). Son analizler sonucunda ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varmıştır. Tüm ifadelerin ölçüm düzeyi 5'li Likert tipindedir.

Bulgular

Tablo 1'e göre; araştırmaya katılan katılımcıların % 61,3'ü erkek olup büyük çoğunluğu oluşturmaktadırlar. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımına bakıldığında; % 40,3'ünün 18-25 yaş grubunda olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyine göre dağılımlarına bakıldığında % 45,9'unun lise, % 37,6' sının lisans eğitimine sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların toplam çalışma süreleri yönünden dağılımına bakıldığında; % 41,4'ünün 0-4 yıldır çalışmakta olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların işletmedeki yöneticilik pozisyonu açısından dağılımına

bakıldığında; % 76,8'inin yönetici olmadığı belirlenmiştir. Katılımcıların gelir düzeylerine göre dağılımına bakıldığında; % 69,1'inin gelirin 11.500-13.499 ₺ düzeyinde olduğu görülmüştür.

Tablo 1. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Erkek	111	61,3
	Kadın	70	38,7
Yaş	18-25	73	40,3
	26-35	35	19,3
	36-45	41	22,7
	46-55	24	13,3
	56 ve üzeri	8	4,4
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	23	12,7
	Lise	83	45,9
	Lisans	68	37,6
	Lisansüstü	7	3,9
Çalışma Süresi	0-4	75	41,4
	5-9	37	20,4
	10-14	29	16
	15-19	18	9,9
	20 ve üzeri	22	12,2
Gelir Düzeyi	11.500-13.499	125	69,1
	13.500-18.499	39	21,5
	18.500-23.499	12	6,6
	23.500 ve üzeri	5	2,8
Yönetici mi?	Evet	42	76,8
	Hayır	139	23,2

Doğrulamalı Faktör Analizi

Araştırma verilerinin geçerliğini sağlamak için doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2. Doğrulamalı Faktör Analizi Özet Sonuçlar

Modeldeki Kavram	Ölçüm Maddeleri	Standart Değerler	T Değerleri
Makyavelizm	M1	0,69	10,24
	M2	0,77	12,01
	M3	0,82	13,32
	M4	0,88	14,76
	P1	0,84	13,63
	P2	0,79	12,40
	P3	0,84	13,80
Narsizm	P4	0,78	12,06
	N1	0,82	13,20
	N2	0,83	13,40
	N3	0,79	12,51
	N4	0,81	12,98
Terfide Kayırmacılık	T1	0,70	10,47
	T2	0,83	13,44
	T3	0,83	13,50
	T4	0,82	13,16
	T5	0,83	13,55
	I1	0,85	14,05
	I2	0,79	12,71
	I3	0,66	9,69
İşe Almada Kayırmacılık	I4	0,77	11,93
	I5	0,84	13,54
	I6	0,80	12,70
	IA1	0,79	12,45
	IA2	0,79	12,32
	IA3	0,58	8,20

Tablo 2'ye göre standardize yükler 0,50'nin üzerindedir ve t değerleri anlamlıdır. LISREL programının yönlendirmesi sonucunda karanlık kişilik özelliklerinden M1 ve M2 ile P2 ve P3 ifadeleri bağlanmıştır. Nepotizmde T1 ve T2, T2 ve I3 ile I2 ve I4 ifadeleri bağlanmıştır. Uyum indeksleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

İndeksler	Reference Value		Karanlık Kişilik	Nepotizm
	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum		
X2/df	$0 < \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$	1,86	1,73
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.01$	0,069	0,064
AGFI	$0.90 < AGFI \leq 1$	$0.80 < AGFI \leq 0.90$	0,88	0,87
CFI	$0.95 < CFI \leq 1$	$0.90 < CFI \leq 0.94$	0,99	0,99
NFI	$0.95 < NFI \leq 1$	$0.90 < NFI \leq 0.94$	0,97	0,98
NNFI	$0,95 < NNFI \leq 1$	$0,90 < NNFI \leq 0,94$	0,98	0,99

Tablo 3'te verilen uyum indeksleri ve referans aralığına göre hem iyi uyum hem de kabul edilebilir uyumda bulunan değerler bulunmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011; Karabey ve Kayapalı Yıldırım, 2016; Yüce ve Korucuk, 2020). İstenilen aralıklarda olduğu için geçerlilik sağlanmıştır. Ayrıca karanlık kişiliğe ait Cronbach Alpha değeri 0,941 ve nepotizme ait Cronbach Alpha değeri 0,942 olarak belirlenmiştir. Bu durum ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Korelasyon Analizi

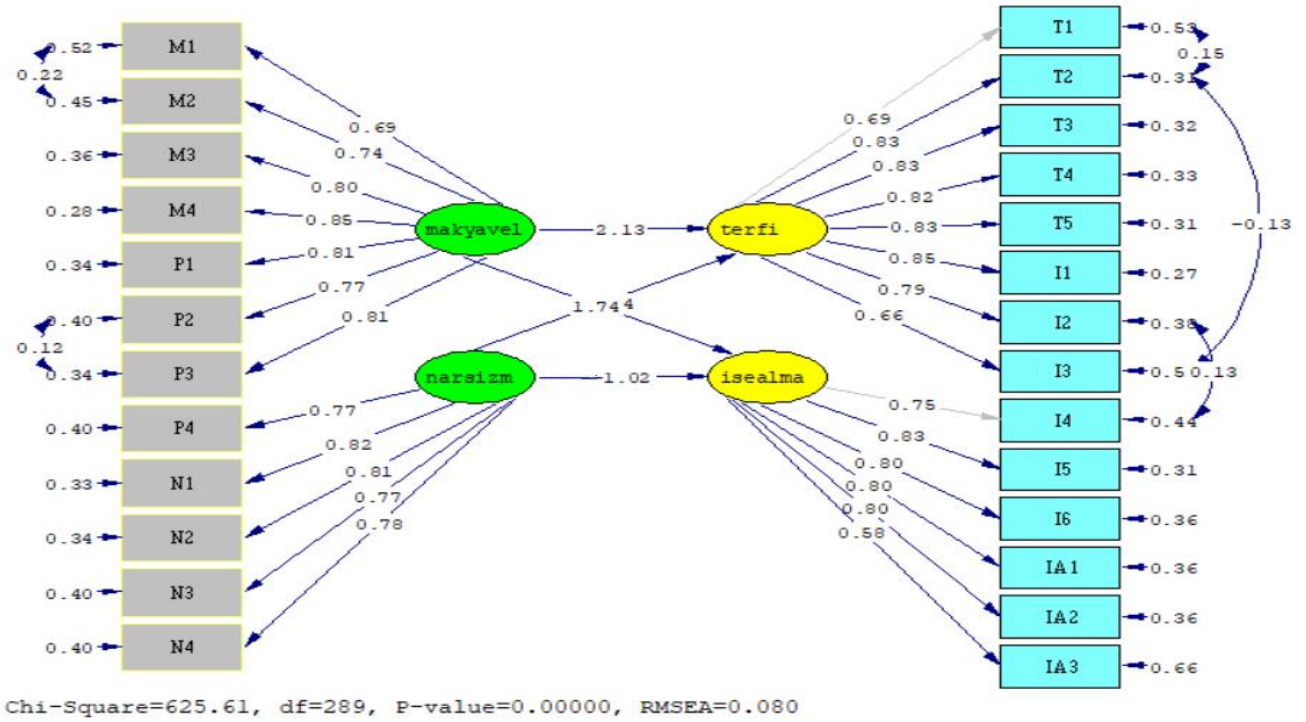
Tablo 4'e göre değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Makyevizmin terfide kayırmacılık ($r= 0,616, p=0.000$) ve işe almada kayırmacılık ($r= 0,698, p=0.000$) ile anlamlı ve olumlu ilişkisi bulunmaktadır. Ayrıca Narsizmin terfide kayırmacılık ($r= 0,421, p=0.000$) ve işe almada kayırmacılık ile anlamlı ve olumlu olarak ilişkileri vardır.

Tablo 4. Korelasyon Analizi

	Değişken	x	s.s.	1	2	3	4
1	Terfide Kayırmacılık	2,3419	1,09407	1			
2	İşe Almada Kayırmacılık	2,4324	1,06943	,763**	1		
3	Makyevizim	2,3639	1,13063	,616**	,655**	1	
4	Narsizm	2,5110	1,14718	,421**	,566**	,764**	1

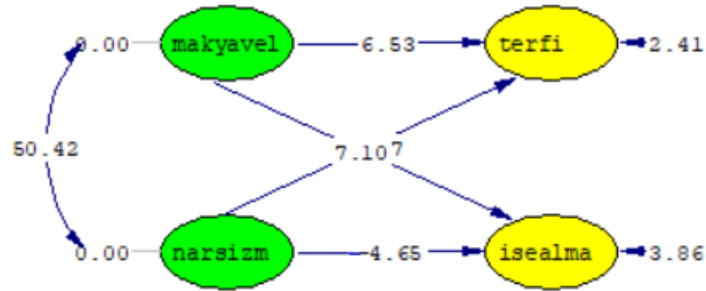
Yapısal Eşitlik Modeli

Doğrulayıcı faktör analizi ve korelasyon analizi yapısal eşitlik modelinin yapılabileceğini göstermiştir. Yapısal eşitlik modeline ilişkin standardize değerler aşağıdaki Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli Standardize Değerler

Yapısal eşitlik modeline göre Makyavelizm terfide kayırmacılığı (2,13) ve işe almada kayırmacılığı (1,74) olumlu olarak etkilemektedir. Narsizm terfide kayırmacılığı (1,54) ve işe almada kayırmacılığı (1,02) olumlu olarak etkilemektedir. Etkilerin anlamlılığına T değerlerine göre karar verilmiştir.



Şekil 3. Yapısal Eşitlik Modeli T Değerleri

Şekil 3'e göre t değerleri tüm etkilerin anlamlı olduğunu göstermektedir. Yapısal eşitlik modeli uyum indeksleri; $\chi^2/df:2,16$, RMSEA:0,080, CFI:0,98, NFI:0,96, NNFI:0,97 olarak tespit edilmiştir. Uyum indeksleri modelin kabul edilebileceğini göstermektedir.

Hipotez testlerinin sonuçları Tablo 5'te özetlenmiştir.

Tablo 5. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H ₁ : “Bir organizasyonda, yöneticilerin makyavelist kişilik özellikleri terfide kayırmacılığı anlamlı ve olumlu etkiler.”	<i>Kabul edildi</i>
H ₂ : “Bir organizasyonda yöneticilerin makyavelist kişilik özellikleri işe alım süreçlerinde kayırmacılığı anlamlı ve olumlu etkiler.”	<i>Kabul edildi</i>
H ₃ : “Bir organizasyonda yöneticilerin narsist kişilik özellikleri terfide kayırmacılığı anlamlı ve olumlu etkiler.”	<i>Kabul edildi</i>
H ₄ : “Bir organizasyonda yöneticilerin narsist kişilik özellikleri işe alım süreçlerinde kayırmacılığı anlamlı ve olumlu etkiler.”	<i>Kabul edildi</i>

Sonuç ve Tartışma

Karanlık kişilik özelliklerinin nepotizme olan etkisini incelemek amacıyla Erzurum İli Palandöken Kayak Merkezindeki yıldızlı otellerde çalışan 189 katılımcıya uygulanan anketlerin sonuçlarına göre; karanlık kişilik özelliklerinden makyavelizmin terfide kayırmacılığı ve işe almada kayırmacılığı anlamlı ve olumlu olarak etkilediği tespit edilmiştir. Daha açık bir ifade ile yöneticilerin makyavelist özellikleri arttıkça hem terfide hem de işe almada kayırmacılık artmaktadır. Lillienfeld ve diğerleri (2012), Machiavellistlerin kaynaklara erişim maliyetleri, yetenekleri doğrultusunda fırsatlar yaratma ve sömürme yeteneklerinden dolayı insan kaynakları yönetimi süreçlerinde kaynak tahsisi olarak ifade edilebilecek kişisel ağların kullanımı, işletmelerin sürdürülebilirliğini tehdit edecek bir şekilde kullanabileceğini belirtmektedir.

Karanlık kişilik özelliklerinden narsizmin de benzer şekilde hem terfide kayırmacılığı hem de işe almada kayırmacılığı anlamlı ve olumlu olarak artırdığı tespit edilmiştir. Daha açık bir ifade ile yöneticilerin narsist özellikleri arttıkça hem terfide hem de işe almada kayırmacılık artmaktadır. Kahraman tarafından 2020 yılında yapılan çalışmada güç sağlama, saygınlık kazanma gibi narsist ve psikopatik kişilik özelliklerinin kayırmacı tutuma neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum örgütlerin insan kaynakları yönetimini tüm aşamalarıyla doğru standartlar üzerine kurmaları gerektiğini göstermektedir. Dolayısıyla etik ilkelerin oluşturulduğu, adil, şeffaf ve hesap veren yönetim yapısının tesis edilmesi önerilmektedir. Özellikle monopollü rekabetin olduğu otel işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın en önemli yolunun insan kaynağına bağlı bulunduğu hizmet üretiminin liyakate dayalı politikalarla geliştirilmesi önerilmektedir.

Yöneticiler organizasyonların işleyişinde merkezi bir role sahiptirler; çünkü organizasyonların hedeflerini, çeşitli yönlendirmelerle faaliyetlerin koordinasyonu sağlayarak başarılarına yardımcı olurlar. Yöneticilerin rolleri, işlevleri ve becerileri organizasyon içindeki başarı ve verimlilik açısından kritik öneme sahiptir. Yöneticilerin karanlık kişilik özellikleri nepotik tutum sergilemelerine neden olmakta ve organizasyonların verimlilikleri azalmaktadır (Krup vd., 2013). Günümüzde karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylere toplumda sıklıkla rastlanmaktadır. Toplumda artan güç ve statü eğilimi, başka bireylerle kurulan ilişkilerin önüne geçmesi nedeniyle karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin oranını giderek arttırmaktadır. Bu nedenle iş hayatında veya sosyal çevrelerde karanlık kişilik özelliklerine sahip işgören ve yöneticilerle sık sık karşılaşılması ve bu bireylerin istihdam edilmeleri kaçınılmaz bir gerçek haline gelmektedir. Liyakate dayalı oluşturulacak kurumsal standartlar ve politikalar sayesinde yöneticilerin karanlık kişilik özelliklerinden kaynaklı nepotizmin önüne geçilebilir.

Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Araştırmanın etik ilkelere uygunluğunu sağlamak için Erzurum Teknik Üniversitesi, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 27.10.2023 tarihinde Toplantı sayısı: 1, Karar sayısı: 1 ile etik kurul onayı alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A.S. & Raggad, B.G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism, a crosscultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), ss.554- 570.
- Aksöl, G., & Özler, N. D. E. (2023). Karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (77), 305-329.
- Alpkan, L., Yılmaz, C., Ergeneli, A., ve Erdil, O. (2010). Nepotizm and its implications for human resource management: A study on family-owned companies in Turkey. *Journal of Management & Organization*, 16(1), 146-162.
- 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.
- Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2010). An investigation of the relationship between nepotism and job satisfaction in family businesses. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 15, 93-109.
- Başar, U. (2019). *Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ile Çalışanın Tükenmişliği Arasındaki İlişkide Çalışanın Karanlık Liderlik Algısının Aracı Rolü: Çok Düzeyli Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi.
- Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin engelleri: Patronaj ve nepotizm. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1-13.
- Bozeman, D. P., & Gaughan, M. (2011). Job satisfaction among university faculty: Individual, work, and institutional determinants. *The Journal of Higher Education*, 82(2), 154-186.
- Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W., & DeMarree, K. G. (2008). Leader emergence: The case of the narcissistic leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1663-1676.
- Christie, R., & Geis, F. L. (2013). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- Drenth, P. J. D., Thierry, H., & de Wolff, C. J. (2013). *A Handbook of Work and Organizational Psychology*. Psychology Press.
- Ford, R., & McLaughlin, F. (1985). *Nepotism*. Personnel Journal.

- Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of applied psychology*, 97(3), 557.
- Freud, S. (1914). Narsizm üzerine: Bir giriş. Sigmund Freud'un tam psikolojik eserleri standart baskısı, Cilt XIV (1914-1916): Psikanalitik Hareketin Tarihi, *Metapsikoloji ve Diğer Çalışmalar*, 73-102.
- Furnham, A., & Swami, V. (2018). Mental health literacy: A review of what it is and why it matters. *International Perspectives in Psychology*, 7(4), 240-257.
- Griffin, R. W., & Lopez, Y. P. (2005). "Bad behavior" in organizations: A review and typology for future research. *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.
- Gupta, V., Turban, D. B., Wasti, S. A., & Sikdar, A. (2018). The role of job embeddedness and job satisfaction on organizational citizenship behavior: A gender role perspective. *Journal of Business Ethics*, 147(3), 641-652.
- Haque, M. S. (1997). Incongruity between bureaucracy and society in developing nations: A critique. *Peace & Change*, 22(4), 432-462.
- İyiiişleröğlü, S. C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Jonason, P. K., & Krause, L. (2013). The emotional deficits associated with the Dark Triad traits: Cognitive empathy, affective empathy, and alexithymia. *Personality and Individual Differences*, 55(5), 532-537.
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420-432.
- Jonason, P. K., Baughman, H. M., Carter, G. L., & Parker, P. (2015). Dorian gray without his portrait: Psychological, social, and physical health costs associated with the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 78, 5-13.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2011). The role of impulsivity in the Dark Triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 51(6), 679-682.
- Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2021). The personality of the organization: A big five perspective on how individuals differ within an organizational context. *Organizational Psychology Review*, 11(1), 3-39.
- Kabadayı, E. T. (2014). Nepotizm: Türk kamu yönetiminde bir gerçeklik. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(3), 1-28.
- Kahraman, Ü. (2020). Okul müdürlerinin kayırmacılık davranışları. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 90-106.
- Kanten, P., & Yesiltas, M. (2015). The effects of positive and negative perfectionism on work engagement, psychological well-being and emotional exhaustion. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1367-1375.
- Karacaoğlu, K. (2018). Örgütlerde nepotizm. Çalışma yaşamında davranış güncel yaklaşımlar. *Kocaeli: Umuttepe*, 479-516

- Karabey C.N., & Kayapalı Yıldırım, S. (2016). Bireysel farklılıklar ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide üstün desteğinin aracılık rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8, 1, 140-160.
- Krupp, D. B., Sewall, L. A., Lalumière, M. L., Sheriff, C. & Harris, G. T. (2013). Psychopathy, adaptation, and disorder. *Frontiers in Psychology*, 4(139), 1–5.
- Lillienfeld, S., Waldman, I., Landfield, K., Watts, A., Rubenzer, S. & Faschingbauer, T. (2012). Fearless dominance and the US presidency: Implications of psychopathic personality traits for successful and unsuccessful political leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103, 489-505.
- McHoskey, J. W. (2001). Machiavellianism and personality dysfunction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 192-210.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mishra, R. S., & Bhaskar, U. (2017). Nepotism in hiring decisions: A review. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1101-1121.
- Moka, G. (2022). *Etik Liderliğin Nepotizmle Örgütsel Sessizlik ve Nepotizmle Örgütsel Adalet İlişkisinde Aracılık Rolü* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Özkanan, A., & Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 179-206.
- Özler, H., & Gümüştekin, G. E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 437-450.
- Özsemerci, K. (2003). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. *T. C. Sayıştay Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi*, 27.
- Özsoy, E., ve Ardıç, K., 2017. Karanlık Üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), ss.391-406.
- Pehlivan, M. (2018). Kamuda nepotizm: Örgütsel adalet ve duygusal bağlılık üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(67), 393-407.
- Rauch, J. E., & Evans, P. B. (2000). Bureaucratic structure and bureaucratic performance in less developed countries. *Journal of Public Economics*, 75(1), 49-71.
- Satıcı, S. A., Kayış, A. R., Yılmaz, M. F., & Çapan, B. E. (2019). Üniversite öğrencilerinde karanlık üçlü kişilik özellikleri ile dürtüsellik ve heyecan arama davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 54(9), 857-881.
- Sroka, W., & Vveinhardt, J. (2018, March). Nepotism and favouritism in the steel industry: a case study analysis. In *Forum Scientiae Oeconomia*, 6,1, pp. 31-45.
- Tekin, Z. (2017). Pazarlama etiğinde makyavelizm. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(50), 814-821.
- Thomaes, S., Stegge, H., Bushman, B. J., Olthof, T., & Denissen, J. (2008). Development and validation of the Childhood Narcissism Scale. *Journal of Personality Assessment*, 90(4), 382-391.

- Toprak, E. A. (2021). *Çalışanlarda Makyavelizm ve Narsizm Kişilik Özelliklerinin Etik Dışı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bir Alan Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119(2), 285-299.
- Yüce, A. & Korucuk, N. (2020). Coğrafi işaretli ürünleri satın almaya yönelik tutum ölçeği; Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3569-3581.

The Effect of Dark Personality Traits on Nepotism in Hotel Businesses: Erzurum Case**Fatih BALTACI**

Erzurum Technical University, Institute of Social Sciences, Erzurum/Türkiye

Fatih YILDIRIM

Erzurum Technical University, Institute of Social Sciences, Erzurum/Türkiye

Extended Summary

The purpose of this research is to investigate the dark personality traits that may influence the tendency of managers' nepotistic attitudes and behaviors. Despite extensive research on the impact of dark personality traits on managerial behaviors, there has been limited exploration of their relationship with nepotism. In this study, it has been examined the potential effect between managers' dark personality traits and their tendency to exhibit nepotistic behavior. Understanding the relationship between managers' dark personality traits and nepotism will provide a valuable contribution for organizations seeking to establish fair and equitable workplace practices. The findings are expected to contribute to the development of targeted interventions and management strategies that mitigate the negative effects of nepotism. This, in turn, will help to create a more transparent and merit-based work environment that maximizes employee satisfaction, organizational performance and overall success.

This research focused on dark personality traits, particularly narcissism and machiavellianism. Individuals displaying a machiavellian approach in business life exhibit many manipulative and exploitative behaviors with the aim of personal gain and power retention. Individuals with high levels of Machiavellianism often prioritize their own interests over others, resort to deceitful tactics, and disregard ethical values. These individuals may employ manipulation, engage in political games, and manipulate others to advance their agendas. This situation may create an atmosphere of distrust and weaken collaboration (Furnham, 2018; Christie & Geis, 2013). On the other hand, individuals with narcissistic traits possess an exaggerated sense of self-worth, a need for admiration, and a lack of empathy towards others. Individuals with high levels of narcissism usually focus on themselves, seek attention and appreciation from others. They may exhibit self-aggrandizing behaviors and exploit others for self-promotion in the workplace. The self-focused approach of individuals with narcissistic traits hinders collaboration, damages relationships and creates a negative work environment (Forsyth et al., 2012; Brunell et al., 2008).

In this study, questionnaires were prepared for employees in various positions working at star-rated hotels operating in the Palandöken Ski Resort. These questionnaires were applied through face-to-face interviews and online methods. A total of 250 questionnaires were distributed to employees, and 189 responses were received. After eliminating inaccurate or incomplete responses, 181 questionnaires were included in the analysis. The data obtained by using the survey method were analyzed and interpreted in the SPSS software package.

In order to determine the relationships between variables, Pearson correlation coefficients were calculated. It was observed that machiavellianism has a significant and positive relationship with favoritism in promotion processes ($r=0.616$, $p=0.000$) and hiring processes ($r=0.698$, $p=0.000$). These findings are consistent with a study conducted by Üzüm and Özkan in 2023, revealing a positive and significant impact of Machiavellian personality traits have a positive and significant effect on favoritism in promotion and hiring processes. Furthermore, narcissism was found

to have significant and positive relationships with favoritism in promotion ($r= 0.421$, $p=0.000$) and hiring processes. In a study conducted by Kahraman in 2020, it was concluded that narcissistic, machiavellian, and psychopathic personality traits, such as power acquisition, gaining respect, distrust and currying favor with top management, contribute to a nepotistic attitude. Structural equation modeling analyses conducted in this research revealed that managers' machiavellian and narcissistic personality traits increase favoritistic practices in both hiring and promotion processes. Consistent with Kahraman's (2020) research, it was also found that narcissistic, Machiavellian, and psychopathic personality traits are among the causes of nepotism. Lillienfeld et al. (2012) discussed the potential threat to the sustainability of businesses through the utilization of personal networks, which can be expressed as resource allocation in human resource management processes, due to the skills of Machiavellians in creating and exploiting opportunities based on their abilities. This situation indicates that organizations should establish human resource management based on accurate standards in all stages. Therefore, it is recommended to establish a fair, transparent and accountable management structure that adheres to ethical principles.

Managers play a central role in the functioning of organizations, as they assist organizations in achieving their goals by coordinating activities through various directives. The roles, functions, and skills of managers are critically important for the success and productivity within the organization. The dark personality traits of managers lead to exhibit nepotistic attitudes, resulting in a decrease in organizational efficiency (Krup et al., 2013). Nowadays, individuals with dark personality traits are frequently encountered in society. Because of the the increasing tendency towards power and status in society is progressively raising the prevalence of individuals with dark personality traits. Consequently, encountering employees and managers with dark personality traits in business life or social environments has become an inevitable reality. Institutional standards and policies based on merit can prevent nepotism stemming from the dark personality traits of managers.

Ek 1. Etik Kurul İzni



ERZURUM TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU

KARAR

ETİK KURULUN BİLGİLERİ	ETİK KURULUN ADI	Erzurum Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu
	AÇIK ADRESİ	Erzurum Teknik Üniversitesi Yakutiye / ERZURUM
	TELEFON	444 5 388
	FAX	0442 2300046
	E-POSTA	hukuk@erzurum.edu.tr
PROJE YÜRÜTÜCÜSÜ/ SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Fatih Baltacı	
ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	“Yöneticinin Karanlık Kişilik Özellikleri ve Nepotizm Arasındaki İlişki”	
DANIŞMAN ADI/ SOYADI	Fatih Yıldırım	
KARAR BİLGİLERİ	Toplantı Sayısı :12 Karar Sayısı : 1 Tarih : 27.10.2023	
	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik açıdan sakınca olmadığına, mevcut oy birliği ile karar verilmiştir. Araştırmacılara çalışmalarında başarılar dileriz.	

Prof. Dr. Ceren Sultan ELMALI
Etik Kurul Başkanı

Doç. Dr. Sevinç NAMLI

Doç. Dr. Nurşen AYDIN

Üye

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Esedullah AKARAS

Dr. Öğr. Üyesi Elanur ULUDAĞ

Üye

Üye



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: HEU4FDA Belge Takip Adresi: <https://ubys.erzurum.edu.tr/ERMS/Record/ConfirmationPage/Index>