

## NEPOTİZMİN İŞ YERİNDEKİ KİŞİLER ARASI ÇATIŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÜCRET TATMİNİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

### THE MODERATOR ROLE OF SALARY SATISFACTION IN THE IMPACT OF NEPOTISM ON INTERPERSONAL CONFLICT IN THE WORKPLACE

Tugay ÜLKÜ\*, Psk. Elif BAYGIN\*\*, Doç. Dr. Sema POLATCI\*\*\*

\* Arş. Gör., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, tugay.ulku@gop.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4337-4876

\*\* Psk., T.C. Sağlık Bakanlığı-Turhal Devlet Hastanesi, elif008@windowslive.com, ORCID: 0000-0001-8037-5811

\*\*\* Doç. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, sema.polatci@gop.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4671-1356

#### ÖZ

Çalışmanın temel amacı banka personelinin nepotizm algılarını ölçmek ve iş yerindeki kişiler arası çatışma düzeylerine etkisini tespit ederek, ücret tatmininin bu etkileşimdeki düzenleyici rolünü belirlemektir. Nepotizm, kurumlarda adaleti algısını ortadan kaldıracak şekilde kullanılabilir. Adaletin olmadığı kurumlarda da çatışmalar kaçınılmazdır. Bireyler bazı durumlarda kurum içerisindeki bu olumsuzlukları göz ardı etmektedirler. Kazanılan ücretin bireyleri tatmin edecek düzeyde dolgun oluşu veya tatminsizlik yaratacak şekilde düşük oluşu olumsuzluklara olan bakış açılarını değiştirebilmektedir. Performansa dayalı ücretlendirmenin yoğun olduğu bankacılık sektöründe kazanılan ücretin bu denklemde daha fazla rolü olduğu düşünülmektedir. Çalışma kapsamında anket formları online olarak banka personeline ulaştırılmış ve 315 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Eldeki verilerin analizler için gerekli koşulları sağladığı tespit edilmiştir. Anket formunda kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sonraki aşamada değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti için korelasyon analizi yapılmış; hipotezlerin test edilmesi amacıyla da regresyon ve düzenleyici etki analizi gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda nepotizmin iş yerindeki kişiler arası çatışmayı pozitif etkilediği ve ücret tatmininin düşük düzeyde olduğu durumlarda bu etkileşimin arttığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Nepotizm, İş Yerinde Kişiler Arası Çatışma, Ücret Tatmini

**Jel Kodlar:** M1, M10, M12

#### ABSTRACT

The main purpose of the study is to measure the perception of nepotism of bank personnel and to determine the effect of this perception on the level of interpersonal conflict in the workplace. In measuring this interaction, the moderator role of salary satisfaction is examined. Nepotism can be used in organizations to eliminate the perception of justice. Conflicts are inevitable in organizations where there is no justice. In some cases, individuals ignore these negativities within the organization. The fact that the earned salary is high enough to satisfy individuals or low to create dissatisfaction can change the perspectives on negativities. It is thought that the earned salary in the banking sector, where performance-based remuneration is intense, has a greater role in this equation. Within the scope of the study, the questionnaire forms were delivered to the bank personnel online and 315 people responded. It has been determined that the collected data meet the necessary conditions for the analysis. Validity and reliability analyzes of the scales which used in the questionnaire were made. In the next step, correlation analysis was performed to determine the relationships between the variables and in order to test the hypotheses, regression and moderator impact analysis were carried out. As a result of the analyzes, it has been determined that nepotism positively affects interpersonal conflict in the workplace and this interaction increases in cases where salary satisfaction is low.

**Keywords:** Nepotism, Interpersonal Workplace Conflict, Salary Satisfaction

Jel Codes: M1, M10, M12

## 1. GİRİŞ

Günümüzde, örgütlerin sadece ayakta kalabilmesi yeterli olmamakta, aynı zamanda değişen, gelişen ve dönüşen yeni ekonomi anlayışı çerçevesinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elinde tutması da gerekmektedir. Bu noktada ise örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında büyük önem taşıyan insan kaynağının yetkinlikleri ve iş performansı kritik rol oynamaktadır. Örgütler için büyük önem taşıyan insan kaynağı, sosyal bir faktör olması nedeniyle bireyler arasında sürekli bir etkileşimi gerektirmektedir. Farklı bakış açılarına, iş yapış tarzlarına, yeteneklere ve yaratıcılığa sahip bu kaynağın zaman zaman aralarında çatışma yaşamaları da kaçınılmaz olarak değerlendirilmektedir (Tanveer vd., 2019:212). Söz konusu farklılıklardan dolayı insan kaynağı kendi içinde, iş yerindeki kişiler arasında ve örgütler arasında çatışmalar yaşayabilmektedir.

Çatışmaların organizasyon yararına olacak şekilde yönetilebilmesi için üst yöneticilere, takım liderlerine ve insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir (Graça ve Passos, 2015). Schieman ve Reid (2008:297) iş yerindeki kişiler arası çatışmanın organizasyonlarda üzerinde önemle durulması gereken, en yaygın stres unsurlarından biri olduğunu belirtmektedir. Bu noktada çatışmanın kaynağının doğru tespit edilerek; bireylerin uygun yöntemlerle yönetilmeleri gerekmektedir (Hong vd., 2011). Aksi takdirde çatışma yaşayan bireyler birbirlerini yok sayabilmekte, birbirlerine karşı misilleme yapabilmekte veya aralarındaki ilişkiyi sonlandırabilmektedir (Toney ve Hayes, 2017:128) Bu durumlar örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

İşyerinde kişiler arası çatışma yaşayan bireyler üzerine yapılan çalışmalarda bugüne kadar güvensizlik (Kramer, 1999), devamsızlık yapma (Geurts, Schaufeli ve Rutte, 1999), örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma (Blader ve Tyler, 2003), fiziksel yıpranma (Spector, Chen ve O'Connell, 2000; Bao vd., 2016), performans kaybı (Mulki vd., 2015), kızgınlık, öfke, sabotaj ve sapkın davranışların artması (Bruk-Lee ve Spector, 2006) gibi olumsuz sonuçlar tespit edilmiştir.

İş yerinde kişiler arası çatışmaların kaynaklarına yönelik çalışmalara bakıldığında, çatışmaların ihtiyaçlar ve çıkarların uyuşmaması, farklı bakış açılarına sahip bireylerin aynı hedef için uğraşmaları, ortak aktivitelerde farklı karakterlere sahip bireylerin bir araya gelmeleri, örgüt kaynaklarının sınırlı olması gibi faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir (Jha ve Jha, 2010:77; Rahim, 2002). Diğer yandan örgüt içerisinde algılanan eşitsizlik ve adaletsizlikler, adam kayırma ve liyakatsizlikler de kişiler arasındaki güven ilişkisinin bozulmasına ve çatışmaların yaşanmasına sebep olabilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada nepotizmin iş yerinde kişiler arası çatışma üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Nepotizm, genel olarak kayırmacılık olarak ifade edilmekle birlikte, temelde kayırmacılık şemsiyesi altındaki alt kümelerden sadece birisini temsil etmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2010:96; Karahan ve Yılmaz, 2014: 127-128). Nepotizm kayırmacılığın akraba kayırmacılığı kısmını temsil etmekte, eş-dost kayırmacılığı için *kronizm*, siyasal/politik kayırmacılık için *patronaj*, iktidara yönelik seçmen kayırmacılığı için ise *klientalizm* gibi kavramlar kullanılmaktadır.

Nepotizm işletmelerde en sık işe alımlarda akrabaların kayırılması anlamında karşımıza çıkmaktadır. Ancak kavramın kapsamı, bireylerin işe alınma süreçleri ile sona ermemekte, çalışanları ödüllendirme, promosyon dağıtımı, terfi ettirme, izin verme vb. konularında da nepotizm uygulamaları ortaya çıkabilmektedir (Gyimah-Boadi, 2000: 197). Organizasyonların yukarıda bahsedilen uygulamaları genel olarak düşünüldüğünde, bireylerin vermiş oldukları kararlar sonucunda ortaya çıkan nepotizmin, içgüdüsel bir eylemden ziyade rasyonel bir seçim olduğu düşünülmektedir (Büte, 2011a: 175).

Bireyler örgüt içerisinde ayrıcalıklı bir grubun varlığını veya haksız iş süreçlerinin takip edildiğini algıladıklarında, kişiler arasındaki ilişkilerin bu durumdan etkilenmesi kaçınılmazdır (Caputo, 2018: 152). Hizmet sektörünün en stres yoğun alanlarından birisi olan banka çalışanları da hem nepotizm hem de çatışmadan sıklıkla etkilenmektedirler. Buradan hareketle bu çalışmada nepotizmin bankadaki kişiler arası çatışma üzerindeki etkisinde ücret tatmininin düzenleyici rolü incelenmiştir. Acaba yüksek ücret tatmini banka çalışanının nepotizm algısının kişiler arası çatışma üzerindeki etkisinde, düşük ücret tatmininden farklı bir tablo ortaya çıkarmakta mıdır? Ücretinden tatmin olan banka çalışanları için nepotizm önemsiz hale gelebilme midir veya tam tersi bir durum mu söz konusudur? Bu çalışmada banka çalışanları üzerinden bu soruların cevaplarını ortaya koymak amaçlanmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Nepotizm

Çoğunlukla zihinlerde negatif bir çağrışım yapan “nepotizm” kelimesinin köklerinin Rönesans Dönemi Avrupası’na dayandığı düşünülmektedir. Nepotizm kavramı, ilk olarak Latince “nepot” (nephew) yani Türkçe’deki “yeğen” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır (Abdalla, Maghrabi ve Raggad, 1998:555). Yazında, “organizasyonda çalışan kişilerin akrabalarının işe alınması” olarak tanımlanmaktadır (Ford ve McLaughlin, 1985:57). Merriem-Webster online sözlüğü de nepotizm kavramını “işe alım sürecindeki akraba temelli adam kayırmacılığı” olarak tanımlamıştır. Nepotizm organizasyonların çoğunda karşılaşılan bir durumdur. Çünkü işe alım faaliyetleri, organizasyon imkanlarından yararlandırma, konumunu güçlendirme vb. (Asunakutlu ve Avcı, 2010:94) organizasyonlar için dinamik uygulamalardır (Arasli, Bavik ve Ekiz, 2006:296). Günümüzde de nepotizm ile ilgili sorunlar benzer şekilde devam etmektedir (Abdalla, Maghrabi ve Raggad, 1998).

Nepotizm kavramına yönelik olarak yapılan araştırmaların bazılarında nepotizmin büyük firmalarda daha çok yaşandığı öne sürülürken, bazı araştırmalarda ise özellikle gelişmemiş ülkelerdeki küçük firmalarda (aile işletmelerinde) yaşandığı belirtilmektedir (Arasli ve Tümer, 2008:1238). Ayrıca nepotizmin sadece kamu kurumlarında görüldüğü gibi bir algı bulunmaktadır. Ancak özel sektörde de nepotizm uygulamalarının görüldüğü bilinmektedir.

Nepotizm kavram olarak akrabaların işe alınması ve bu nedenden dolayı akraba olmayan kişilerin bu sürece olumsuz yaklaşımları ile ilgilidir. Ancak nepotizm sürecinin kendi içerisinde de hangi akrabaların neye göre işe alınacağı değişiklik gösterebilmektedir. Birçok akrabanın yer aldığı aday havuzundan hangi akrabanın seçilerek işe alınacağı farklı kalıplar üzerinden açıklanabilmektedir (Jaskiewicz vd., 2013:123). Yazında nepotizm türlerine yönelik ortak kabul görmüş genel bir teori bulunmamakla birlikte, araştırmacılar farklı teorilerden yola çıkarak nepotizmi sınıflandırmışlardır.

Bellow (2004) nepotizmi, *eski nepotizm* ve *modern nepotizm* olarak ikiye ayırmaktadır. Bellow’ a (2004) göre başarılı işletmeler nepotizmi doğru bir şekilde kullanabilen işletmeler iken, başarısızlığın nepotizme yüklenmesinin tek başına anlam ifade etmeyeceğini açıklamaktadır. Bunun sonucunda kötü (eski) nepotizm ve iyi (modern) nepotizm olmak üzere iki çeşit nepotizm ortaya çıkmaktadır. Kötü nepotizm, yeteneği olmamasına rağmen akrabaların işe alınması ile açıklanırken, iyi nepotizm için gerekliliklerine uygun akrabaların işe alınması anlamında kullanılmaktadır (Mulder, 2008:27).

Bir başka sınıflandırma Jaskiewicz vd. (2013) tarafından yapılmıştır. Jaskiewicz vd. (2013) nepotizmi ‘Sosyal Değişim İlişkileri’ perspektifinden ele almışlardır. Bu bağlamda nepotizmi iki farklı türe ayıran araştırmacılara göre nepotizm, *yetkili nepotizm* ve *karşılıklı nepotizm* olarak ikiye ayrılmaktadır. Yetkili nepotizm, aile şartları göz önüne alınmadan aile bağlarına dayalı olarak akraba kayırmacılığının yapılmasıdır. Karşılıklı nepotizm ise, ailenin karşılıklı

bağımlılık koşullarını, daha önceki etkileşimler ve aile üyelerine karşı yükümlülükleri destekleyen kültürel normlar sebebiyle ortaya çıkan akraba kayırmacılığıdır (Jaskiewicz vd., 2013:124-125).

Sosyal bilimlerin diğer alanlarında olduğu gibi nepotizm üzerindeki algı konusunda da farklı görüşler yer almaktadır. Yazında nepotizm üzerine gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında olumsuz yönler ağır basmakla birlikte nepotizmin olumlu yönleri olabileceği de düşünülmektedir. Özellikle aile işletmelerinde, organizasyon yöneticileri geleceğe yönelik planlamalar yaparken ve yönetimi sonraki nesillere aktarmak için yöntemler düşünürken, aile hedeflerini kolaylaştıracak şekilde tanıdıkların işe alınmalarını sağlamaktadır (Le Breton-Miller ve Miller, 2006; Jaskiewicz vd., 2013:121). Ayrıca yukarıda belirtildiği şekilde kötü nepotizm yerine iyi nepotizmin tercih edilmesinin olumlu tarafları olduğu düşünülmektedir. Bu bakış açısına göre, iş verenlerin akrabalarını işe almalarında, çalışacak kişinin yetenekleri yapılacak işe uygun olduğu sürece sorun görünmemektedir (Iqbal ve Ahmad, 2020:34).

*-Olumsuz Yönler:* Nepotizm akraba olmayan çalışanlar arasında işe alım sürecinde adaletsizliğe yol açan bir uygulama olarak görülmektedir (Padgett ve Morris, 2005:41). Nelson'ın (1998) öne sürdüğünün aksine Gibb Dyer Jr. (2006) nepotizmin düşük organizasyon performansına sebep olduğunu öne sürmektedir. Bunlara ek olarak nepotizmin; organizasyonların ekonomik dayanıklılığına zarar verdiğini (Salvato ve Melin, 2008), iş tatmini azalttığını ve işten ayrılmaları artırdığını (Arasli, Bavik ve Ekiz, 2006), çalışanların gözlemlenmesini zorlaştırdığını (De Vries, 1993) ve işletme bünyesindeki yetenekli çalışanların nepotizm nedeniyle işten atılma korkuları olabileceğini öne süren çalışmalar bulunmaktadır (Sidani ve Thornberry, 2013:70-71).

## 2.2. İşyerinde Kişiler Arası Çatışma

Eşitlik, adalet, hak, saygı gibi soyut kavramlar gündelik hayatımızı düzenleyen ve bireylerin bağımsız bir şekilde yaşamalarına olanak sağlayan rehberlerdir (Moule Jr. ve Wallace, 2017:134). Karşılıklı etkileşimde bulunan ve yer yer birbirine bağımlı olarak yaşayan insanların günlük hayatta ya da iş hayatında, bahsi geçen eşitlik, adalet, saygı gibi kavramlar üzerindeki düşünce ve davranış farklılıkları kişiler arası çatışmaya neden olmaktadır (Zhang ve Huo, 2015:481). Kişiler arası çatışma kısaca, kişiler arasındaki görüş ve inanış farklılıklarından kaynaklanan hoşnutsuzluklar, sürtüşmeler, atışmalar olarak tanımlanmaktadır (Anicich vd., 2016:1-2). Bir başka tanımda ise kişiler arası çatışma, “başkalarına bağırma, kaba davranma, taciz etme gibi geniş bir yelpazede yer alan sapkın davranışların kişiler arasında sergilenmesi” olarak tanımlanmaktadır (Mulki vd., 2015:2).

İş yerinde kişiler arası çatışmalar, organizasyonlarda sıkça karşılaşılan ve hem birey hem organizasyon açısından olumsuz sonuçlara neden olan bir süreçtir (Barki ve Hartwick, 2004:217). İş yerindeki kişiler arası çatışmaların bireylerin organizasyon içerisinde elde ettikleri pozitif kazanımlara oranla daha fazla zarara sebep olabileceği düşünülmektedir (Ilies vd., 2011:44). Geçmişten günümüze kişiler arası çatışmalar çeşitli açılardan ele alınmıştır. Bu anlamda iş yerindeki kişiler arası çatışmalara yönelik farkındalık, kavramsallaştırma, davranış ve sonuçları üzerine çalışmalar yapılmıştır (Bergmann ve Volkema, 1994; Thomas, 1992; Tjosvold ve Chia, 1989; Blake ve Mouton, 1964; King Jr. ve Miles, 1990; Lewicki, Weiss ve Lewin, 1992).

İş yerinde kişiler arası çatışma kavramına yönelik yazın sosyoloji, psikoloji, iletişim ve davranış bilimleri üzerine yapılan çalışmalarda, oldukça geniş bir kapsamda ele alınmaktadır (Deutsch, 1990; Wall ve Callister, 1995; Tjosvold, 1991; Amason, 1996). Çatışma kavramı üzerine yapılan ve kavramın temellerini oluşturan çalışmada Jehn (1995), çatışmayı iki boyuta ayırarak duygusal ve zihinsel boyutlar üzerinde durmuştur (Moeller, Zhang ve Richardson, 2012:14; Wang, Jing ve Klossek, 2007:77). Daha sonra yapılan çalışmalarda çatışma kavramının din, ırk, politika, kişilik, cinsiyet, rol ve değerler gibi değişkenlerle olan

ilişkileri incelenmiştir (Barki ve Hartwick, 2004:217). Kişiler arası çatışma kavramının temellerine ait çalışmada ise Wall Jr. ve Callister (1995), kişiler arası çatışmanın öncüllerini aynı şekilde iki boyuta ayırmış ve bireysel faktörler ile kişiler arası faktörler olmak üzere kişiler arası çatışmayı incelemiştir (Moeller, Zhang ve Richardson, 2012:14-15).

Çatışma kavramı zihinlerde genellikle olumsuz bir çağrışım yapmaktadır. İlk etapta iş yerinde kişiler arası çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması gerektiği düşünülse bile; uygun düzeydeki kişiler arası çatışmanın performans, üretkenlik, yaratıcılık gibi konularda fayda sağlayabileceği düşünülmektedir (McKibben, 2017:102; De Dreu, 1997:12). Çatışmalardan (kişiler arası, gruplar arası veya örgütsel) fayda sağlanabilmesi etkili bir çatışma yönetimi ile gerçekleşmektedir (McKibben, 2017:102). Yöneticilerin düzenli aralıklarla duyguları ve davranışları değerlendirmeleri ve aynı zamanda yöneticilerin çatışmanın tarafları arasında aracı rol üstlenmeleri, empati yapmaları ve çözüm odaklı olmaları (McConnon ve McConnon, 2011) sayesinde etkin bir kişiler arası çatışma yönetimi uygulanabilmektedir (Thomas, 1992).

Kişiler arası çatışma yönetimi üzerine yapılan çalışmaların temeli Blake ve Mouton'un (1964) yılında yayınladıkları ve kişiler arası çatışma yönetimini beş farklı şekilde ele aldıkları çalışmaya dayanmaktadır. Daha sonra Thomas (1976) tarafından revize edilen bu çalışma Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş ve yazında genel kabul görmüştür (Ting-Toomey vd., 1991; Barki ve Hartwick, 2001). Rahim (2002), çatışmaların çözüme kavuşturulması ile yönetilmelerinin farklı anlamlara geldiğini ifade etmekte ve çatışmaların ortadan kaldırılması yerine yönetilmelerinin organizasyonlar için daha faydalı olabileceğini öne sürmektedir. Buna göre çalışanların yönetim içerisindeki seviyelerine ve çatışma konusunun önemine göre farklı tipte çatışma yöntemleri belirlenmiştir (Saeed vd., 2014). İki farklı boyut üzerinden ele alınan bu tipolojiye göre çatışma esnasında *bireyin kendi çıkarını düşünmesi* ve *bireyin diğer kişilerin çıkarını düşünmesi* üzerinden beş farklı çatışma yönetimi stratejisi ortaya çıkmaktadır. Bunlar: Birleştirme, Ödün Verme, Hükmetme, Kaçınma ve Uzlaşma stratejileridir (Saeed vd., 2014; Erkuş ve Tabak, 2009).

Çatışma esnasında bireyler, hem kendi çıkarlarını hem başkalarının çıkarlarını oldukça önemsiyorsa birleştirme; ne kendi çıkarlarını ne de başkalarının çıkarlarını önemsiyorsa kaçınma stratejileri uygulanmaktadır. Birey kendi çıkarını önemsemeyip, diğerlerinin çıkarlarını önemsiyorsa ödün verme; kendi çıkarlarını önemseyip, diğerlerinin çıkarlarını önemsemiyorsa hükmetme stratejileri uygulanmaktadır. Son olarak ise birey hem kendi çıkarlarına hem de diğerlerinin çıkarlarına orta düzeyde önem veriyorsa uzlaşma stratejisi uygulanmaktadır (Rahim, 2002; Weider-Hatfield ve Hatfield, 1995; Brewer, Mitchell ve Weber, 2002).

### 2.3. Nepotizm ve İş Yerinde Kişiler Arası Çatışma İlişkisi

Nepotizm dünyanın tamamında görülebilen ve farklı kültürlerde farklı şekillerde ortaya çıkabilen bir olgudur. Bireylerin, organizasyon içerisinde ayrıcalıklı bir çalışan grubu olduğu algısına kapılmaları kaçınılmaz bir şekilde çatışma düzeylerini arttırmaktadır (Caputo, 2018:152). Bireyler arasındaki farklılıklar bazı durumlarda organizasyon için olumlu sonuçlar doğursa da nepotizm açısından bakıldığında işe alım, ücret, terfi gibi konulardaki farklılıklar çatışmalara sebebiyet vermektedir. Benzerlik-Çekim Teorisi ve Sosyal Kimlik Teorileri kapsamında nepotizm ele alındığında, kişilik, davranış, duygu açısından birbirini benzer olarak niteleyen kişilerin karşılıklı bir çekim oluşturduğu ve diğer kişiler ile olan farklılıkların çatışmalara sebebiyet verebildiği görülmektedir (Kilani, Al Junidi ve Al Riziq, 2015). Nepotizm algısının yüksek olduğu kurumlarda bireylerin insan kaynakları kapsamında yönetilmeleri güçleşmektedir. Çünkü liyakat yerine ikili ilişkilerin ön planda olduğu sistemlerde çıkar çatışmaları yaşanmaktadır. Çıkar çatışmaları, rol çatışmaları, terfi alabilme çatışmaları vb. bireylerin motivasyonlarını ve performanslarını düşürebilmekte,

profesyonellikten uzaklaştığı algısı yaratmakta (Büte, 2011b:185) ve böylece algılanan çatışmanın düzeyini arttırabilmektedir (Arasli, Bavik ve Ekiz, 2006:296). Eldeki tüm bu bulgular ağırlıklı olarak aşağıdaki hipotezin oluşturulmasını desteklemektedir:

*H<sub>1</sub>: Nepotizm algısı, iş yerinde kişiler arası çatışma düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.*

#### **2.4. Ücret Tatmini**

Bireyler iş yerinde, aile hayatlarında ya da sosyal yaşamlarında kararlarının büyük bir bölümünü finansal gerekçelendirmeler üzerine almaktadır. Finansal açıdan kendisini yeterli hisseden bireylerin davranışları diğer bireylere oranlara farklılıklar göstermektedir (Stander, Coning ve Rothmann 2019:1). Bireylerin kendilerini güçlü hissettirmelerini sağlayan unsurlardan birisi de ücretleridir. Ücret kısaca, bireylerin bir iş yerinde sergiledikleri emek karşılığında, iş verenleri tarafından kendilerine ödenen haftalık/aylık para ve para yerine geçebilecek ödemelerdir (Chaudhry vd., 2011; TDK). Ücret tatmini ise bireylerin kazandıkları ücrete yönelik olarak sahip oldukları pozitif veya negatif değerlendirmelerin tamamıdır (Miceli ve Lane, 1990).

Ücret tatmininin sağlanması organizasyonlar açısından oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalar ücret tatmininin bireyler açısından öncelikli bir konumda yer aldığını göstermektedir (Lee ve Lin, 2014:1577). Pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmalarda da görüldüğü üzere, bireylerin organizasyon içerisinde gerçekleştirdikleri işleri ve diğer insanlarla olan ilişkilerini anlamlı hale getirebilmek için gerekli olan unsurlardan bir tanesi de ücret tatminidir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2014; Lee ve Lin, 2014:1577). Aynı şekilde organizasyonların da yetenekli çalışanları istihdam edebilmeleri, çalışanları motive edebilmeleri, organizasyonun hedeflerine ulaşabilme konusunda bireyleri teşvik edebilmeleri adil bir ücret mekanizmasına bağlı bulunmaktadır. Ücret tatmini sağlanmış bireylerin iş yerinde daha pozitif oldukları, daha az devamsızlık yaptıkları ve işlerine daha çok bağlı oldukları görülmektedir (Hung, Lee ve Lee, 2018).

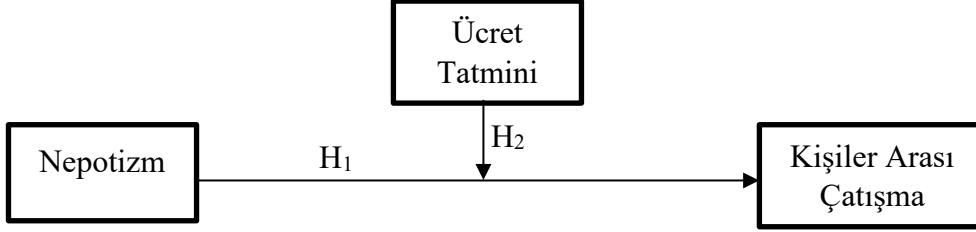
#### **2.5. Ücret Tatmininin Düzenleyici Etkisi**

Bireyler kazandıkları ücrete yönelik adalet ve eşitlik duygularına sahip olmadıkları durumlarda, organizasyon içerisinde sorunlar yaşanabilmektedir. Organizasyonların özellikle ücret yönetimi yapılarını, ücret düzeylerini, ücret artış politikalarını adil bir şekilde uygulamaları gerekmektedir (Indrasari vd., 2018:47). Adil şekilde dağıtılmayan ücret veya başka bir ifadeyle bireyler tarafından adil olarak algılanmayan ücret tatminsizliğe ve devamında buna bağlı olarak iş tatmininin azalmasına, hayat kalitesinin düşmesine, kıskançlığa ve negatif duyguların iş yerinde oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Ücret tatminine yönelik olarak yapılan araştırmalarda Fayda Teorisi, Gelir Adaletsizliği Teorisi ve Eşitlik Teorisi kapsamında yapılan çalışmalar da yukarıdaki bilgileri doğrular niteliktedir (Stander, Coning ve Rothmann 2019; Graafland ve Lous, 2018; Sweeney, 1990).

Bu kapsamda bireylerin çalıştıkları kurumlarda kazandıkları ücretlerle, diğer bireylerin ücretlerini karşılaştırdıkları, kendi ücretlerinin adil olup olmadığı üzerinde düşündükleri, nepotizm algısı var ise bu algının ücretler üzerinden bir gerilime yol açabileceği düşüncesinden yola çıkılarak; çalışma kapsamında nepotizm algısının bireyler arasındaki çatışmayı etkilediği ve ücret tatmininin bu etkileşimi düzenlediği varsayılmaktadır. Eğer öngörüldüğü gibi ücret tatmininin düzenleyici etkisi tespit edilirse; hangi düzeydeki ücret tatmini düzenleyici etkiye sahiptir? Ücret tatmini düzeylerinin artıp azaldıkça nepotizm ve iş yerinde kişiler arası çatışma etkileşimi üzerinde oynadığı rol nedir? sorularına cevap bulabilme amacıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur. Bu kapsamda ortaya çıkan araştırma modeli ise Şekil 1’de görülmektedir.

*H<sub>2</sub>: Ücret tatmini nepotizm algısının, iş yerinde kişiler arası çatışma düzeyindeki etkisinde düzenleyici role sahiptir.*

Şekil 1: Araştırma Modeli



### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de kamu ve özel sektörde görev yapan yaklaşık 190.000 bankacı oluşturmaktadır. Araştırmada zaman ve maliyet kısıtlılıkları nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında düzenlenen anket, evrene 01.11.2019/31.12.2019 tarihleri arasında elektronik ortamda (Google Forms aracılığıyla) ulaştırılmış, 315 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen veriler, gerekli analiz varsayımlarını (eksik veri, uç değer, normallik) karşıladıkları için herhangi bir veri çıkarma işlemi gerçekleştirilmemiştir. Tabachnick ve Fidell (2013: 123) tarafından önerilen formül ( $N \geq 104 + m$ ;  $m = \text{bağımsız değişken sayısı}$ ) ışığında ulaşılan veri sayısının, evreni temsil etme potansiyeli taşıdığını ifade etmek mümkündür.

Araştırmaya verileri dahil edilen 315 katılımcının demografik özelliklerine ilişkin dağılım incelendiğinde, yaşlarının 23 ila 55 arasında değiştiği ve yaş ortalamalarının 35.5 olduğu görülmektedir. Ek olarak katılımcıların %50.2’sini ( $N=158$ ) erkekler, %74.3’ünü ( $N=234$ ) evliler, %69.8’ini ( $N=220$ ) lisans mezunları, %40.6’sını ( $N=128$ ) ise 11-20 yıl arası çalışma süresine sahip bireyler oluşturmaktadır.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Toplamda iki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde araştırma değişkenlerine ilişkin (sırasıyla; nepotizm, iş yerinde kişiler arası çatışma, ücret tatmini) geliştirilen ölçeklere yer verilmiştir. Ölçüm araçlarındaki ifadeleri örneklemin ne ölçüde onaylayıp onaylamadığını belirleyebilmek adına 5’li Likert tipi derecelendirme (ölçekler için sırasıyla; 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum; 1=Hiçbir Zaman, 5=Her Zaman; 1=Hiç Tatmin Etmiyorum, 5=Tamamen Tatmin Ediyor) kullanılmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde ise katılımcılardan demografik bilgiler elde etmek amacıyla düzenlenen sorular (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi) yer almıştır.

**Nepotizm Ölçeği:** Çalışanların nepotizm düzeyleri Asunakutlu ve Avcı’nın (2010:100-102) iki farklı çalışmadan -Abdalla vd. (1998) ile Ford ve McLaughlin (1985)- yararlanarak hazırladıkları Nepotizm Ölçeği aracılığıyla ölçülmüştür. Ölçek 14 ifade ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte *terfide kayırmacılık* boyutu 5, *işlem kayırmacılığı* boyutu 6 ve *işe alma sürecinde kayırmacılık* boyutu 3 ifade ile temsil edilmektedir. Herhangi bir ters ifadenin bulunmadığı ölçeğin yukarıda yer verilen boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach alfa katsayıları sırasıyla .88, .83 ve .67 şeklindedir. Elde edilen sonuçlar ölçeğin yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

**İş Yerinde Kişiler Arası Çatışma Ölçeği (İKCÖ):** Katılımcıların iş yerinde kişiler arası çatışma düzeyleri Spector ve Jex’in (1998) geliştirdiği, Türkçe geçerliliği ise Aytaç ve

Başol (2018:478) tarafından yapılan 4 ifade ve tek boyutlu İKÇÖ kullanılarak ölçülmüştür. Ölçekte herhangi bir ters ifade bulunmamaktadır. Ölçeğe yönelik hesaplanan Cronbach alfa katsayısı .86'dır. Mevcut çalışmada ölçeğin yapı geçerliği araştırmacılar tarafından elde edilen veri seti üzerinden doğrulanmıştır.

**Ücret Tatmini Ölçeği:** Çalışanların ücret tatmini düzeylerini ölçümlemek için Yıldırım ve Demirel (2015:145-154) tarafından geliştirilen 24 ifade ve 3 boyutlu Ücret Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte *kurumsal politikalar* boyutu 15, *işletmeye bağlılık* boyutu 4 ve *yeterlilik* boyutu 5 ifadeyle temsil edilmektedir. Yapısında herhangi bir ters ifade bulundurmeyen ölçeğin geneline yönelik hesaplanan Cronbach alfa katsayısı ise .88'dir. Ücret tatmini ölçeği için de yapı geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

### 3.3. Verilerin Analizlere Hazırlanması

İleri analizler öncesi çok değişkenli verilere ilişkin analiz varsayımları kontrol edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak z puanları dikkate alınarak uç değer analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda verilere (N=315) ilişkin z puanları  $\pm 4$  aralığında (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2018:14) hesaplanmış ve verilerde uç değer bulunmadığına kanaat getirilmiştir. Araştırmada yer alan ölçüm araçlarında ters ifade olmadığı için herhangi bir yeniden kodlama işlemi yapılmamıştır. Ardından verilere ortalama değerlerin atanması yöntemini esas alarak kayıp veri ataması yapılmıştır. Daha sonra verilerin normal dağılım gösterip göstermedikleri, çarpıklık ve basıklık katsayıları aracılığıyla incelenmiştir. Analizler sonucu çarpıklık ve basıklık katsayılarının Nepotizm (sırasıyla;  $\pm 1, \pm 1.5$ ) İş Yerinde Kişiler Arası Çatışma (sırasıyla;  $\pm 2, \pm 3.5$ ) ve Ücret Tatmini (sırasıyla;  $\pm 1, \pm 1$ ) Ölçekleri için eşik değerler arasında (Kline, 2019:77) oldukları görülmüştür. Sonuç itibarıyla elde edilen verilerden hiçbirisi analiz dışında bırakılmamıştır. Ulaşılan veri sayısının (N=315), yapı geçerliğinin testi aşamasında uygulanacak DFA için gereken alt sınırın (N=150) üzerinde olduğunu (Gürbüz, 2019b:30) ifade etmek mümkündür.

### 3.4. Ortak Yöntem Varyansı Testi

Ortak yöntem varyansı (OYV); toplam varyansın, ölçekler aracılığıyla ölçülmeye çalışılan yapılardan ziyade ölçme yöntemine dayalı olması şeklinde açıklanmaktadır. İlgili sorun, bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin verilerin aynı kaynaktan elde edildiği durumlarda artmaktadır. Verilerin tek bir zaman diliminde ve tek bir anket formundan toplanması (Ocak ve Güler, 2017:126) da ortak yöntem varyansı sorununa neden olabilmektedir. OYV'nin değerlendirilmesinde, birtakım kısıtları olmasına rağmen sıklıkla Harman'ın tek faktör testi tercih edilmektedir. Bu teste göre OYV, analizler sonucu yalnızca tek bir faktör çıktığında ya da genel bir faktör toplam varyansın %50'den fazlasını açıkladığında (Eichhorn, 2014:4) bir sorun teşkil etmektedir (Podsakoff vd. 2003:879-889). Bahsedilenler ışığında araştırma değişkenlerini (nepotizm, iş yerinde kişiler arası çatışma, ücret tatmini) ölçmek için kullanılan 42 madde üzerinde döngüsel faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, öz değeri 1'den yüksek toplam dört faktör olduğunu göstermiştir. Temel faktör, toplam varyansın %45.5'ini açıklamıştır. Ulaşılan bulgular, mevcut çalışmada OYV sorununun olmadığına işaret etmektedir.

### 3.5. Ölçeklerin Geçerliği

Geçerlik, bir ölçüm aracının ölçmek istediği özelliği ölçebilme gücü olarak tanımlanmaktadır. Ölçeklerin yapı geçerliklerinin belirlenmesi sürecinde sıklıkla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) tercih edilmektedir. DFA ile daha önce farklı kültürlerde örtük yapıları keşfedilmiş olan ölçeklerin, araştırmacılar tarafından elde edilen veri setleri üzerinden doğrulanıp doğrulanmadıkları sınıanabilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015:21).



Ölçüm araçları psikometrik özellikleri gereği *tek faktörlü, birinci düzey çok faktörlü ve ikinci düzey çok faktörlü modeller* bağlamında incelenebilmektedir. DFA ile ölçekler, bahsi geçen tüm modeller açısından ele alınabilmektedir. Sonuç olarak en iyi uyum gösteren (uyum iyiliği indeksleri -Goodness of Fit Indices- dikkate alınarak) model üzerinden ölçeklerin yapı geçerliği sağlanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018:342-343). Bu çalışmada yapı geçerliğine ilişkin karar noktasında Kline (2019:269) ile Schumacker ve Lomax (2010:85) tarafından işaret edilen uyum iyiliği indeksleri (ki-kare/serbestlik derecesi, RMSEA, CFI, RMR) referans alınmıştır. Ek olarak çalışmanın amacı doğrultusunda ele alınan değişkenlere ilişkin çok faktörlü ölçekler (Nepotizm ve Ücret Tatmini) için birinci ve ikinci düzey çok faktörlü modeller AMOS programı aracılığıyla sınanmış; ancak hiçbir ölçek ikinci düzey çok faktörlü model özelinde çalışmamıştır. İKÇÖ ise orijinal yapısına uygun şekilde tek faktörlü model bağlamında incelenmiştir. Çalışmada esas alınan indekslere ilişkin sınır değerler Tablo 1’de paylaşılmıştır.

Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Ölçekler	X <sup>2</sup> /sd	RMSEA	CFI	RMR
<b>Mükemmel Uyum</b>	≤ 3	0 ≤ x ≤ 0.05	0.95 ≤ x ≤ 1	≤ 0.05
<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>	≤ 4-5	0.06 ≤ x ≤ 0.10	0.90 ≤ x ≤ 0.94	0.06 ≤ x ≤ 0.08

**Kaynak:** Meydan ve Şeşen, 2015:37; Aksu, Eser ve Güzeller, 2017:79; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2018:271-272.

Bahsi geçenlerin yanı sıra geçirme sürecinde ölçek maddeleri değerlendirilirken her bir maddenin faktör yüklerinin anlamlı ve .40’ın üzerinde (Lingard ve Rowlinson, 2006:11), hata varyanslarının ise düşük olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca madde çıkarma işlemlerine rağmen gerekli uyum indeksi değerlerine ulaşamadığında, aynı faktör altında yer alan gözlenen değişkenlerin hata varyanslarını ilişkilendirme sürecini ifade eden modifikasyon işlemleri (Meydan ve Şeşen, 2015:82) yapılmıştır. Bu işlem sırasında veri setinin özelliğini bozmamak adına 5’ten daha az maddeden oluşan ölçekler için 1’den; 6 ila 11 maddeden oluşanlar için 2’den; 12 ve üzeri maddeden oluşan ölçüm araçlarında ise 3’ten fazla düzeltme yapılmaması gerektiği ifade edilmektedir (Gürbüz, 2019b:38-42).

### 3.5.1. Nepotizm Ölçeği Üzerinde Uygulanan DFA ve Sonuçları

Nepotizm Ölçeği’nin yapı geçerliğini sağlamak adına 315 kişilik veri seti üzerinden birinci düzey çok faktörlü DFA uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre modelin faktör yapısı ilk aşamada doğrulansa (X<sup>2</sup>/sd=3.44; RMSEA=.088; CFI=.95; RMR=.059) da terfide kayırmacılık boyutunun ilk, işlem kayırmacılığı boyutunun ise dördüncü ifadelerinin hata varyansları yüksek (sırasıyla; .99, 1.10) olduğu için, ilgili ifadeler modelden çıkarılarak analizler tekrarlanmıştır. Ulaşılan sonuçlar Tablo 2’deki gibidir.

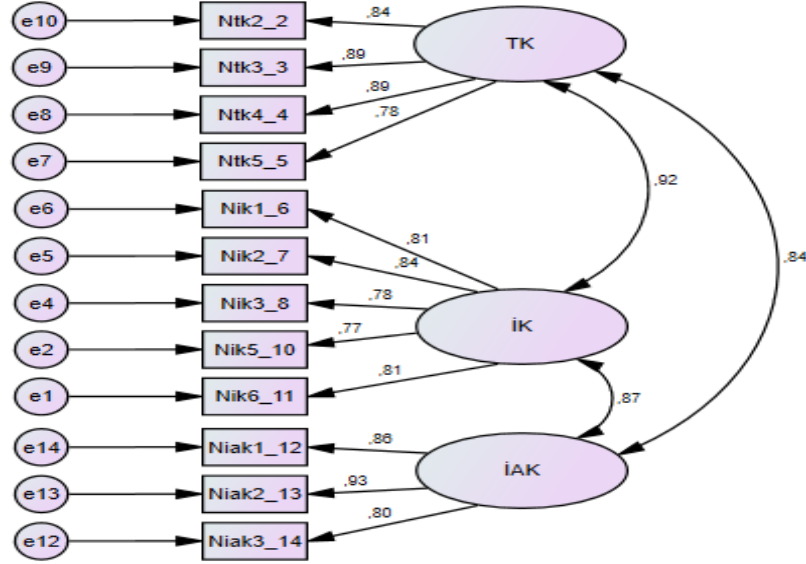
Tablo 2: Nepotizm Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İndeksleri

	X <sup>2</sup> /sd	RMSEA	CFI	RMR
<b>Model 1</b>	3.44*	.088*	.95**	.059*
<b>Model 2</b> (2 madde çıkarıldı)	3.25*	.085*	.96**	.047**
<b>Mükemmel Uyum</b>	≤ 3	0 ≤ x ≤ 0.05	0.95 ≤ x ≤ 1	≤ 0.05
<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>	≤ 4-5	0.06 ≤ x ≤ 0.10	0.90 ≤ x ≤ 0.94	0.06 ≤ x ≤ 0.08

**Not:** Kabul edilebilir indeksler “\*”, mükemmel uyum indeksleri “\*\*” ile belirtilmiştir.

Tablo 2’deki sonuçlar, Nepotizm Ölçeği’nin yapı geçerliğinin sağlandığına işaret etmektedir. İlgili ölçeğin 12 ifade ve 3 boyutlu yapısına ilişkin nihai model Şekil 2’de sunulmuştur.

Şekil 2: Nepotizm Ölçeği Birinci Düzey DFA



### 3.5.2. İKÇÖ Üzerinde Uygulanan DFA ve Sonuçları

Orijinal yapısı 4 ifade ve tek boyuttan oluşan İKÇÖ’nün yapı geçerliğini test edebilmek adına veri setine tek faktörlü DFA uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 3’te yer verilmiştir.

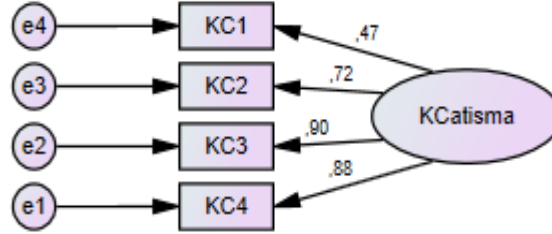
Tablo 3: İKÇÖ Birinci Düzey DFA Uyum İndeksleri

	X <sup>2</sup> /sd	RMSEA	CFI	RMR
<b>Model 1</b>	1.39**	.036**	.99**	.012**
<b>Mükemmel Uyum</b>	≤ 3	0 ≤ x ≤ 0.05	0.95 ≤ x ≤ 1	≤ 0.05
<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>	≤ 4-5	0.06 ≤ x ≤ 0.10	0.90 ≤ x ≤ 0.94	0.06 ≤ x ≤ 0.08

**Not:** Kabul edilebilir indeksler “\*”, mükemmel uyum indeksleri “\*\*\*” ile belirtilmiştir.

Tablo 3’teki sonuçlar, İKÇÖ’nün ilk aşamada mükemmel uyum indeksi değerleriyle yapı geçerliğinin sağlandığını göstermektedir. Ölçeğin orijinal ifade ve boyut sayısının korunduğu nihai model Şekil 3’deki gibidir.

Şekil 3: İKÇÖ Birinci Düzey DFA



### 3.5.3. Ücret Tatmini Ölçeği Üzerinde Uygulanan DFA ve Sonuçları

Ücret Tatmini Ölçeği'nin daha önce keşfedilmiş faktör yapısını doğrulamak için 315 katılımcıdan elde edilen verilere birinci düzey çok faktörlü DFA uygulanmıştır. Analizlerin ilk aşaması, ölçeğin faktör yapısının doğrulanmadığına ( $X^2/sd=4.30$ ;  $RMSEA=.103$ ;  $CFI=.90$ ;  $RMR=.064$ ) işaret etmiştir. İkinci aşamada hata varyansı yüksek (1.17) olan kurumsal politikalar boyutunun 10. ifadesi modelden çıkarılmış ve analizler tekrarlanmıştır. Ulaşılan sonuçlarda  $RMSEA$  indeksi sınırda kaldığı için, ilgili değeri daha da iyileştirebilmek adına modifikasyon işlemleri yapılmıştır. Bahsi geçen aşamalara ilişkin analiz sonuçları Tablo 4'te paylaşılmıştır.

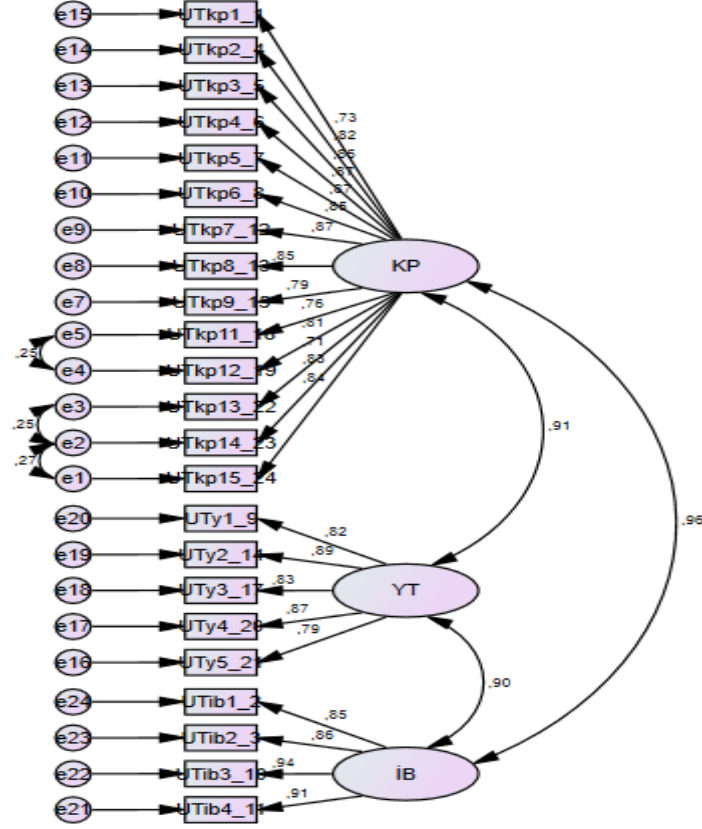
Tablo 4: Ücret Tatmini Ölçeği Birinci Düzey DFA Uyum İndeksleri

	$X^2/sd$	$RMSEA$	$CFI$	$RMR$
<b>Model 1</b>	4.30*	.103	.90*	.064*
<b>Model 2</b> (1 madde çıkarıldı)	4.15*	.10*	.91*	.052*
<b>Model 3</b> (3 modifikasyon yapıldı)	3.93*	.97*	.92*	.053*
<b>Mükemmel Uyum</b>	$\leq 3$	$0 \leq x \leq 0.05$	$0.95 \leq x \leq 1$	$\leq 0.05$
<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>	$\leq 4-5$	$0.06 \leq x \leq 0.10$	$0.90 \leq x \leq 0.94$	$0.06 \leq x \leq 0.08$

**Not:** Kabul edilebilir indeksler “\*”, mükemmel uyum indeksleri “\*\*\*” ile belirtilmiştir.

Tablo 4'teki veriler, Ücret Tatmini Ölçeği'nin kabul edilebilir uyum indeksi değerleriyle yapı geçerliğinin sağlandığını belirtmektedir. Ölçeğin 23 ifade ve 3 boyuttan oluşan nihai modeli Şekil 4'te sunulmuştur.

Şekil 4: Ücret Tatmini Ölçeği Birinci Düzey DFA



### 3.6. Ölçeklerin Güvenirliği

Güvenirlilik, bir ölçeğin ölçüm tutarlılığını ifade etmektedir (Bollen, 1989:206). Ölçüm araçlarının güvenirliliğini tespit etme yöntemlerinden biri, iç tutarlılıkları özelinde Cronbach alfa katsayılarını hesaplamaktır. İlgili katsayı için eşik değer .70 olarak belirtilmektedir (Kline, 2019:92). Araştırmada yapı geçerlikleri sağlanan ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarına Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin İç Tutarlılık Katsayıları

Ölçekler	Cronbach alfa ( $\alpha$ )
Nepotizm Ölçeği	.95
İKÇÖ	.83
Ücret Tatmini Ölçeği	.98

Tablo 5’teki katsayılar ışığında araştırmada yer alan tüm ölçüm araçlarının yeterli iç tutarlılığa sahip olduklarını ifade etmek mümkündür. Sonuç itibarıyla Nepotizm Ölçeği 12 ifade ve 3 boyutla, İKÇÖ orijinal ifade ve boyut sayısını koruyarak, Ücret Tatmini Ölçeği ise 23 ifade ve 3 boyutla geçerlenmiştir.

#### 4. BULGULAR

Araştırmanın amacı kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek için bir dizi analiz gerçekleştirilmiştir. Bu başlık altında öncelikle korelasyon analizi sonuçları ele alınmıştır. Ardından düzenleyici etkinin incelendiği model için, Bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerde Hayes (2018: 100) tarafından geliştirilen ve araştırma özelinde SPSS programı üzerinde çalıştırılan Process Macro uygulamasından yararlanılmıştır.

Analizler öncesinde çok değişkenli verilere yönelik analiz varsayımları tekrar kontrol edilmiştir. Bu noktada uç değer ve normallik varsayımları daha önce karşılandığı için yalnızca bağımsız değişkenler (nepotizm ve ücret tatmini) arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığı Tolerans ve VIF değerleri baz alınarak incelenmiştir. Analizler sonucunda Tolerans değeri .81, VIF değeri ise 1.23 olarak hesaplanmıştır. İlgili değerler, çoklu bağlantı sorunu olmadığına (Kline, 2019:71) işaret etmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek adına verilere korelasyon analizi uygulanmıştır. Analizlerde ulaşılan korelasyon katsayılarına ilişkin değerler 0 ile .3 arasında ise ilişkinin düşük, .3 ile .7 arasında ise orta, .7 ile 1 arasında ise güçlü düzeyde olduğu değerlendirilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018:262) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6'da paylaşılmıştır.

Tablo 6: Değişkenler Arası Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayısı Değerleri

	Ortalama	SS	1	2
1 Nepotizm	3.14	1.01		
2 İş Yerinde Kişiler Arası Çatışma	1.84	0.72	0.28*	
3 Ücret Tatmini	2.74	0.93	-0.43*	-0.29*

Not: \*p<.001

Tablo 6'daki sonuçlar incelendiğinde, nepotizmin iş yerinde kişiler arası çatışma ile arasında düşük düzeyde pozitif ( $r=.28$ ); ücret tatmini ile orta düzeyde negatif ( $r=-.43$ ) yönde ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca iş yerinde kişiler arası çatışma ile ücret tatmini arasında da düşük düzeyde ve negatif ( $r=-.29$ ) yönde ilişki tespit edilmiştir ( $p<.001$ ).

##### 4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan ilk hipotezi test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analizler, nepotizmin iş yerinde kişiler arası çatışma üzerinde pozitif yönde ( $\beta=.20$ ,  $p<.001$ ) etkisi olduğunu göstermiştir. Bu etkileşimde nepotizm, iş yerinde kişiler arası çatışmadaki değişimin %8'ini ( $R^2=.08$ ) açıklamıştır. Sonuçlar ışığında  $H_1$  desteklenmiştir. Düzenleyici etkinin incelendiği modelin test edilmesi için Bootstrap yöntemini (yeniden örnekleme) esas alan regresyon analizi yapılmıştır. İlgili yöntem kapsamında araştırmacılar elde ettikleri veri setlerinden, onları temsil etme yeteneğine sahip yeni gözlem setleri oluşturmakta (sıklıkla 5000 yeniden örnekleme) ve ileri analizlerini bu yeni gözlemler üzerinden gerçekleştirmektedir. Bootstrap yönteminde etkileşimlerin anlamlı olabilmesi, yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı değerlerinin (Confidence Interval; CI) "sıfır" sayısını kapsamamasına (MacKinnon, Lockwood ve Williams, 2004:104) bağlıdır (Gürbüz, 2019a:58-94). Çalışma özelinde işlem kolaylığı sağlaması açısından düzenleyici (etkileşimsel) etki, Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Macro uygulaması ile test edilmiştir. Bahsi geçen uygulamada istatistiksel etki katsayıları hesaplanırken, bağımsız değişkendeki bir birimlik artışın bağımlı değişkende ne kadarlık bir değişime yol açtığını ifade eden *standardize olmayan beta (b) katsayıları* kullanılmaktadır (Hayes, 2018:38-100).

Buraya kadar ifade edilenler ışığında etkileşimsel etkinin incelendiği araştırma modeli, Process Macro uygulaması kullanılarak Bootstrap yöntemini baz alan regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 7'deki gibidir.

Tablo 7: Düzenleyici Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N=315)

Değişkenler	$\beta$	S.H.	t
Sabit	1.807* [1.73, 1.89]	.040	44.66
Nepotizm (X)	.14* [0.056, 0.221]	.042	3.301
Ücret Tatmini (W)	-.17* [-0.260, -0.082]	.045	-3.784
X.W	-.07* [-0.140, - 0.003]	.035	-2.068

Not: R=.36, R<sup>2</sup>=.13, \*p<.001. S.H.=Standart Hata. Parantez içindeki değerler güven aralığı değerleridir.

Düzenleyici değişken olan ücret tatmininin farklı değerlerine göre oluşan durumsal etkiler, Tablo 8'de sunulmuştur.

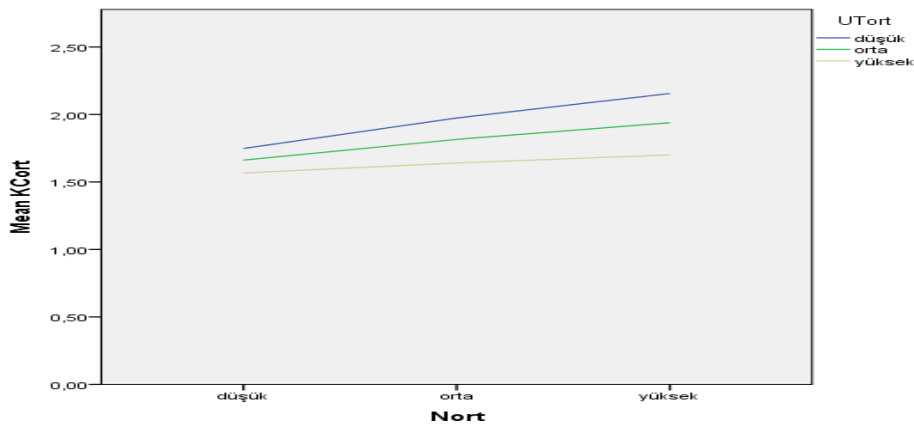
Tablo 8: Düzenleyici Değişkenin Farklı Değerlerine Göre Durumsal Etkiler

Düzenleyici Değişken (Ücret Tatmini)	$\beta$	S.H.	t
Düşük	.20* [0.099, 0.308]	.053	3.850
Orta	.14* [0.056, 0.221]	.042	3.311
Yüksek	.06 [-0.039, 0.173]	.054	1.242

Not: \*p<.001.

Tablo 8'de yer verilen düzenleyici etkinin farklı değerlerine göre oluşan durumsal etkileri daha ayrıntılı anlayabilmek amacıyla yapılan eğim analizi (slope) sonuçları Şekil 5'te paylaşılmıştır.

Şekil 5: Düzenleyici Değişken Etkilerinin Grafikselleştirilmesi



Tablo 7 ve 8 ile Şekil 5'teki veriler birlikte değerlendirildiğinde bağımlı değişken olan iş yerinde kişiler arası çatışma üzerinde nepotizmin pozitif ( $\beta=0.14$ , %95 CI [0.056, 0.221]), ücret tatmininin ise negatif ( $\beta=-0.17$ , %95 CI [-0.260, -0.082]) yönde etkisi tespit edilmiştir. Nepotizm ve ücret tatmini değişkenlerinin, iş yerinde kişiler arası çatışma üzerindeki etkileşimsel etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu saptanmıştır ( $\beta=-0.07$ , %95 CI [-0.140, -0.003]). Yapılan eğitim analizi sonucunda düzenleyici değişken olan ücret tatmininin düşük ( $\beta=0.20$ , %95 CI [0.099, 0.308]) olduğu durumlarda nepotizmin iş yerinde kişiler arası çatışma üzerindeki etkisi artarken; orta düzeyde olduğu durumlarda ( $\beta=0.14$ , %95 CI [0.056, 0.221]) başlangıçtaki etkisinin değişmediği görülmüştür. Düzenleyici etkinin yüksek olduğu durumlarda ise nepotizmin iş yerinde kişiler arası çatışma üzerindeki etkisi anlamlı değildir ( $\beta=0.06$ , %95 CI [-0.039, 0.173]). Son olarak nepotizm ve ücret tatmini değişkenlerinin, iş yerinde kişiler arası çatışmaya ilişkin değişimin %13'ünü ( $R^2=0.13$ ) açıkladığı tespit edilmiştir. Mevcut bulgular  $H_2$ 'nin de **desteklendiğine** işaret etmektedir.

## 5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Nepotizm, güçlü olumsuz etkileri olan etik dışı bir örgütsel uygulamadır ve bu nedenle birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Nepotizm algılayan çalışanların örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları zarar görmekte, böylece adaletsizliğe, tatminsizliğe, verimsizliğe neden olmaktadır. Örgütte yaşanan bu bireysellik ve adaletsizlik ortamı bireyler arası çatışmalara da zemin hazırlamaktadır. Bu çalışmada banka çalışanlarının nepotizm algıları ve kişiler arası çatışma arasındaki etkileşim incelenmiştir. Ayrıca farklı düzeylerde ücret ve ikramiye aldığı bilinen banka çalışanlarının ücret tatmininin nepotizm-kişiler arası çatışma etkileşimi açısından durumları incelenerek, yüksek ücret tatmini ve düşük ücret tatmininin etik dışı bir uygulama olan nepotizmin ortaya çıkardığı sorunları ne düzeyde artırdığı veya azalttığı araştırılmıştır.

Araştırma Türkiye'de kamu ve özel bankalarda görev yapan 315 banka çalışanı üzerinde yapılmıştır. Online anket yöntemi ile ulaşılmış olan bu örneklem büyüklüğü evreni temsil gücüne sahiptir (Tabachnick ve Fidell, 2013:123). Ölçüm araçlarının yapı geçerliliklerini değerlendirmek adına Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonuçlarına göre nepotizm ölçeği 12 ifade 3 boyut ile iş yerinde kişiler arası çatışma ölçeği 4 ifade ve tek boyut ile ücret tatmini ölçeği ise 23 ifade ve 3 boyut ile geçerlenmiştir. Ölçüm araçlarının güvenilirlik düzeylerinin de kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada analizlere geçilmeden önce veri temizleme ve kontroller yapılmış, çok değişkenli verilere yönelik analiz varsayımları kontrol edilmiştir. Daha sonra korelasyon ve regresyon analizleri ile hipotez testleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın ana amaçlarından birisi banka çalışanlarının nepotizm düzeylerinin bankadaki kişiler arası çatışma üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Yapılan regresyon analizi sonucunda nepotizmin bankadaki kişiler arası çatışmayı artırdığı belirlenmiştir. Sarker (2006), Hasan (2020), Kilani, Junidi ve Riziq (2015) ve Caputo (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda sonuçlar da bu etkileşimi desteklemektedir. Wei ve Wang (2020) ise çalışmalarında toplulukçu ve bireysel kültürün yoğun olduğu alanlardaki nepotizm algısına yönelik olarak toplulukçu kültürlerde nepotizmin kişiler arası çatışmaları azaltmaya yönelik kullanılabileceğini belirtmelerine karşın bu çalışmada nepotizmin kişiler arası çatışmaları arttırması ülkemizdeki bireyselliğin artışının da bir öngörüsü olarak değerlendirilmektedir. Yoğun ve stresli bir ortamda çalışan bankacılar nepotizm algıladıklarında bu durum aralarındaki ilişkilere, motivasyonlarına, birbirlerine olan tolerans ve anlayış düzeylerine önemli ölçüde zarar vermektedir.

Araştırmanın en önemli sonucu düzenleyicilik analizi sonucunda ortaya çıkmıştır. Yazında bireylerin ücret karşılığında motive olup olmayacakları tartışmalı bir konumda bulunmaktadır. Özellikle Herzberg'in (1965) motivasyon teorisi ve Deci ve Ryan (1985) tarafından geliştirilen Öz-Belirleme Teorisi ile bireylerin maddi unsurlarla motive olmayabilecekleri tartışılmaya başlanmıştır. Ancak Pandža ve arkadaşlarının (2015) çalışmasında da görüldüğü üzere günümüzde maddi unsurlarla motive olabilen çalışanlar bulunmaktadır. Banka çalışanlarının ücret tatmin düzeylerinin düzenleyicilik etkisi etik dışı bir uygulama olan nepotizm üzerinde farklı bir etki ortaya koymuştur. Yüksek ücret tatmininde anlamlı etki görülmezken, düşük ve orta düzey ücret tatmini nepotizmin bankadaki kişiler arası çatışma düzeyi üzerindeki negatif yönlü etkisini daha da artırmıştır. Buradan hareketle ücretten memnun olmayan banka çalışanlarının nepotizm algılarının daha büyük sorunlara neden olduğunu söylemek mümkündür. Çıkarılabilecek bir başka sonuç, ücretinden memnun olan çalışanların Lee ve Lin (2014), Adegoke ve arkadaşları (2015) ve Ko ve Jun (2015) tarafından da belirtildiği şekilde iş tatmini, iş coşkusu ve motive olma konularındaki pozitif kazanımları ile ilgili görünmektedir. Ücret tatmini yüksek olan bireylerin nepotizmi bir sorun olarak görmemeleri hali hazırda motivasyon düzeylerinin yüksek olması ile açıklanabilmektedir. Zaten stresli ve yoğun bir iş ortamında bireyler ise kayırmacılık algılarının yanı sıra bir de maddi sorunlarla mücadele etmek zorunda kaldıklarında ve/veya ücret konusunda da bir adaletsizlik algıladıklarına bu durum onların çatışma düzeylerini artırmakta ve iş performanslarını olumsuz etkilemektedir.

Elde edilen sonuçlar ışığında iş yerindeki çatışmayı azaltıp, çalışan verimini artırmak amacıyla işe alım ve iş süreçlerindeki adaletsiz uygulamaların kaldırılması en önemli faktör olarak görünmektedir. Kayırmacılığın bir türü olan nepotizm hem örgütsel performansa zarar verirken hem de bireylerarası etkileşimi olumsuz etkilemektedir. Liyakat, deneyim, yetkinlik ve becerilerin hakim olduğu işe alım süreçleri ve sonrasında iş performansına dayalı kariyer ve ücret yönetimi sayesinde nepotizm ve ücret adaletsizliklerinin önüne geçmek mümkündür. Bu noktada ise üst yöneticilere, takım liderlerine ve insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonları başarı ile yönetildiğinde iş yerinde güven ve adaletin tesis edilmesi ile nepotizm ve ücret tatminsizliği kaynaklı çatışmaların azalması veya ortadan kalkması mümkün olabilecektir.

Araştırma ülkemizde banka çalışanlarını hedef almasının yanı sıra, online olarak yürütülmüş ve online anketi cevaplayanların verdiği cevaplar ile sınırlı kalmıştır. İlerleyen çalışmalarda daha büyük örneklemelerden veri toplanarak özel ve kamu ayırımı yapılabilir, ücret bantlarına göre sınıflandırmalar yapılarak tablo daha net ortaya konulabilir. Ayrıca kayırmacılığın diğer türleri olan kronizm (eş-dost kayırmacılığı), patronaj (siyasal/politik kayırmacılık) ve klientalizm (iktidara yönelik seçmen kayırmacılığı) de araştırmaya dahil edilerek, farklı kayırmacılık türlerinin ayrıntılı ve karşılaştırmalı durumu belirlenebilir.

## KAYNAKÇA

1. 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.
2. ADEGOKE, A. A., ATİYAYE, F. B., ABUBAKAR, A. S., AUTA, A., & ABODA, A. (2015). Job satisfaction and retention of midwives in rural Nigeria. *Midwifery*, 31(10): 946-956.
3. DECI, E. L., & RYAN, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2): 109-134.



4. KO, K., & JUN, K. N. (2015). A comparative analysis of job motivation and career preference of Asian undergraduate students. *Public Personnel Management*, 44(2): 192-213.
5. LEE, H. W., & LİN, M. C. (2014). A study of salary satisfaction and job enthusiasm—mediating effects of psychological contract. *Applied Financial Economics*, 24(24): 1577-1583.
6. PANDŽA, J., ĐERİ, L., GALAMBOŠ, A., & GALAMBOŠ, T. (2015). Two-factor Analysis of Employee Motivation at" Postal Traffic-Department in Novi Sad". *European Journal of Economic Studies*, (2): 101-111.
7. AKSU, G., ESER, M. T., & GÜZELLER, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
8. AMASON, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1): 123-148.
9. ANICICH, E. M., FAST, N. J., HALEVY, N., & GALINSKY, A. D. (2016). When the bases of social hierarchy collide: Power without status drives interpersonal conflict. *Organization Science*, 27(1): 123-140.
10. ARASLI, H., & TUMER, 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: an international journal*, 36(9): 1237-1250.
11. ARASLI, H., BAVİK, A., & EKİZ, 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.
12. ASUNAKUTLU, T., & AVCI, U. (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2): 93-109.
13. AYTAÇ, S., & BAŞOL, O. (2018). İş Yerinde Kişiler Arası Çatışma Ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32): 471-484.
14. BAO, Y., ZHU, F., HU, Y., & CUI, N. (2016). The research of interpersonal conflict and solution strategies. *Psychology*, 7(4): 541.
15. BARKI, H., & HARTWICK, J. (2001). Interpersonal conflict and its management in information system development. *MIS quarterly*, 25(2): 195-228.
16. BARKI, H., & HARTWICK, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International journal of conflict management*, 15(3): 216-244.
17. BELLOW, A. (2004). *In praise of nepotism: A history of family enterprise from King David to George W. Bush*. Anchor.
18. BERGMANN, T. J., & VOLKEMA, R. J. (1994). Issues, behavioral responses and consequences in interpersonal conflicts. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5): 467-471.
19. BLADER, S. L., & TYLER, T. R. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*, 13(1): 107-126.

20. BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, Texas: Gulf Publishing.
21. BOLLEN, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. NJ: John Wiley & Sons,
22. BREWER, N., MITCHELL, P., & WEBER, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *International journal of conflict management*, 13(1): 78-94.
23. BRUK-LEE, V., & SPECTOR, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same?. *Journal of occupational health psychology*, 11(2): 145.
24. HERZBERG, F. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel Psychology*, 18: 393-402.
25. BÜTE, M. (2011a). Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var Mıdır?. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29).
26. BÜTE, M. (2011b). The effects of nepotism and favoritism on employee behaviors and human resources practices: A research on Turkish public banks. *TODAŞE's Review of Public Administration*, 5(1), 185-208.
27. CAPUTO, A. (2018). Religious motivation, nepotism and conflict management in Jordan. *International Journal of Conflict Management*. 29(2).
28. CHAUDHRY, M. S., SABIR, H. M., RAFI, N., & KALYAR, M. N. (2011). Exploring the relationship between salary satisfaction and job satisfaction: A comparison of public and private sector organizations. *The Journal of Commerce*, 3(4): 1-14.
29. ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G., & BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
30. DE DREU, C. K. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. *Using conflict in organizations*, 9-22.
31. DE VRIES, M. F. K. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3): 59-71.
32. DEUTSCH, M. (1990). Sixty years of conflict. *International Journal of Conflict Management*.
33. EICHHORN, B. R. (2014). Common method variance techniques. *Cleveland State University, Department of Operations & Supply Chain Management. Cleveland, OH: SAS Institute Inc*, 1-11.
34. ERKUŞ, A., & TABAK, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: savunma sanayiinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2): 213-242.
35. FORD, R., & MCLAUGHLIN, F. (1985). Nepotism. *Personnel Journal*.
36. GEURTS, S. A., SCHAUFELI, W. B., & RUTTE, C. G. (1999). Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship. *Work & Stress*, 13(3): 253-267.
37. GIBB DYER JR, W. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family business review*, 19(4): 253-273.

38. GRAAFLAND, J., & LOUS, B. (2018). Economic freedom, income inequality and life satisfaction in OECD countries. *Journal of Happiness Studies*, 19(7): 2071-2093.
39. GRAÇA, A. M., & PASSOS, A. M. (2015). Team leadership across contexts: A qualitative study. *Leadership & Organization Development Journal*.
40. GÜRBÜZ, S. (2019a). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
41. GÜRBÜZ, S. (2019b). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
42. GÜRBÜZ, S., & ŞAHİN, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
43. GYIMAH-BOADI, E. (2000). Conflict of interest, nepotism and cronyism. *TI source book. Confronting corruption. The elements of a national integrity system*, 195-204.
44. HASAN, K. R. (2020). The Impact Of Nepotism Based Recruitment and Selection On Employees' Work Place Behavior: A Study On Selected Service Providing Private Organizations In Dhaka City. *Jagannath University Journal of Business Studies*, 8(1-2): 109-120.
45. HAYES, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. NY: Guilford publications.
46. HONG, Y., CATANO, V. M., & LIAO, H. (2011). Leader emergence: The role of emotional intelligence and motivation to lead. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4): 320-343.
47. <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 04.08.2021.
48. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/nepotism>, Erişim Tarihi: 12.12.2019
49. HUNG, L. M., LEE, Y. S., & LEE, D. C. (2018). The Moderating Effects of Salary Satisfaction and Working Pressure On The Organizational Climate, Organizational Commitment to Turnover Intention. *International Journal of Business & Society*, 19(1): 103-116.
50. IQBAL, Q., & AHMAD, N. H. (2020). Workplace spirituality and nepotism-favouritism in selected ASEAN countries: the role of gender as moderator. *Journal of Asia Business Studies*.
51. ILIES, R., JOHNSON, M. D., JUDGE, T. A., & KEENEY, J. (2011). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1): 44-64.
52. INDRASARI, M., PURNOMO, B. R., YUNUS, E., HARYATI, E., & HASHMI, A. R. (2018). The Effect of Salary Satisfaction, Work Satisfaction and Organizational Commitment To Work Intention. *Journal Didaskalia*, 1(1): 45-53.
53. JASKIEWICZ, P., UHLENBRUCK, K., BALKIN, D. B., & REAY, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, 26(2): 121-139.
54. JEHN, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*: 256-282.
55. JHA, S., & JHA, S. (2010). Antecedents of interpersonal conflicts at workplace. *Journal of Management & Public Policy*, 1(2): 75-80.

56. KARAHAN, A., & YILMAZ, H. (2014). Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (27): 123-148.
57. KILANI, M., AL JUNIDI, R., & AL RIZIQ, R. (2015). The role that Nepotism (Wasta) plays in conflict and conflict management within groups in private organizations in Jordan and MENA region. *Middle East Journal of Business*, 10(3): 59-69.
58. KING JR, W. C., & MILES, E. W. (1990). What We Know—and Don't Know—about Measuring Conflict: An Examination of the ROCI-II and the OCCI Conflict Instruments. *Management Communication Quarterly*, 4(2): 222-243.
59. KLINE, R. B. (2019). *Yapısal eşitlik modellemesinin ilkeleri ve uygulaması* (S. Şen, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
60. KRAMER, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1): 569-598.
61. LEE, H. W., & LIN, M. C. (2014). A study of salary satisfaction and job enthusiasm—mediating effects of psychological contract. *Applied Financial Economics*, 24(24): 1577-1583.
62. LE BRETON-MILLER, I., & MILLER, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6): 731-746.
63. LEWICKI, R. J., WEISS, S. E., & LEWIN, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of organizational behavior*, 13(3): 209-252.
64. LINGARD, H. C., & ROWLINSON, S. (2006). Sample size in factor analysis: why size matters. *Retrieved in Data*, 3: 1-12.
65. MCCONNON, M., & MCCONNON S. (2011). *Managing Conflict in the Workplace 4th Edition: How to Develop Trust and Understanding and Manage Disagreements*. Hachette UK.
66. MCKIBBEN, L. (2017). Conflict management: importance and implications. *British Journal of Nursing*, 26(2): 100-103.
67. MEYDAN, C. H., & ŞEŞEN, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
68. MICELI, M. P., & LANE, M. C. (1990). *Antecedents of pay satisfaction: A review and extension*. College of Business, Ohio State University.
69. MOELLER, G., ZHANG, X., & RICHARDSON, S. M. (2012). Understanding antecedents of interpersonal conflict in information systems development: A critical analysis. *Journal of Information Technology Management*, 23(3): 12-43.
70. MOULE JR, R. K., & WALLACE, D. M. (2017). An experimental investigation into perceptions of disrespect during interpersonal conflict. *Social science research*, 62: 134-149.
71. MULDER, B. K. (2008). *Risking the business or reaping the benefits: The antecedents and consequences of nepotism*. DePaul University.

72. MULKI, J. P., JARAMILLO, F., GOAD, E. A., & PESQUERA, M. R. (2015). Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for salespeople. *Journal of Business Research*, 68(3): 623-630.
73. NELTON, S. (1998). The bright side of nepotism. *Nation's business*, 86(5), 72.
74. OCAK, M., & GÜLER, M. (2017). Psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerine etkisi: Görgül bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (49): 117-134.
75. PADGETT, M. Y., & MORRIS, K. A. (2005). Keeping it" all in the family:" does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2): 34-45.
76. PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J. Y., & PODSAKOFF, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal Of Applied Psychology*, 88(5): 879.
77. RAHIM, M. A. (1983). Measurement of organizational conflict. *The Journal of General Psychology*, 109(2): 189-199.
78. RAHIM, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13(3): 206-235..
79. SAEED, T., ALMAS, S., ANIS-UL-HAQ, M., & NIAZI, G. S. K. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3): 214-225.
80. SALVATO, C., & MELIN, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. *Family business review*, 21(3), 259-276.
81. SARKER, A. E. (2006). New public management in developing countries | An analysis of southeast Asian countries. *International Journal of Business Administration*, 1(2): 16-29.
82. SCHIEMAN, S., & REID, S. (2008). Job authority and interpersonal conflict in the workplace. *Work and Occupations*, 35(3): 296-326.
83. SCHUMACKER, R., & LOMAX, R. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. NJ: Taylor & Francis Group.
84. SELIGMAN, M. E., & CSIKSZENTMIHALYI, M. (2014). Positive psychology: An introduction. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 279-298). Springer, Dordrecht.
85. SIDANI, Y. M., & THORNBERRY, J. (2013). Nepotism in the Arab world: An institutional theory perspective. *Business Ethics Quarterly*, 23(1): 69-96.
86. SPECTOR, P. E., & JEX, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of occupational health psychology*, 3(4): 356.
87. SPECTOR, P. E., CHEN, P. Y., & O'CONNELL, B. J. (2000). A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *Journal of Applied psychology*, 85(2): 211.

88. STANDER, M. W., DE CONING, J. A., & ROTHMANN, S. (2019). Do wage and wage satisfaction compensate for the effects of a dissatisfying job on life satisfaction?. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1): 1-11.
89. SWEENEY, P. D. (1990). Distributive justice and pay satisfaction: A field test of an equity theory prediction. *Journal of Business and Psychology*, 4(3): 329-341.
90. TABACHNICK, B. G., & FIDELL, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education.
91. TANVEER, Y., TARIQ, A., AKRAM, U., & BILAL, M. (2019). Tactics of handling interpersonal conflict through emotional intelligence. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 11(3-4): 211-227.
92. THOMAS, K. W. (1976). *Conflict and conflict management*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally.
93. THOMAS, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In: Dunnette MD (ed), Hough LM (ed) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Consulting Psychology Press, California.
94. TING-TOOMEY, S., GAO, G., TRUBISKY, P., YANG, Z., KIM, H. S., LIN, S. L., & NISHIDA, T. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study in five cultures. *International Journal of conflict management*, 2(4): 275-296.
95. TJOSVOLD, D. (1991). *The conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity* (Vol. 51485). Reading, Mass.; Don Mills, Ont.: Addison-Wesley Publishing Company.
96. TJOSVOLD, D., & CHIA, L. C. (1989). Conflict between managers and workers: The role of cooperation and competition. *The Journal of social psychology*, 129(2): 235-247.
97. TONEY, D. E., & HAYES, L. J. (2017). A behavioral analysis of apologies, forgiveness, and interpersonal conflict. *Behavior and Social Issues*, 26(1): 128-155.
98. WALL JR, J. A., & CALLISTER, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of management*, 21(3): 515-558.
99. WANG, G., JING, R., & KLOSSEK, A. (2007). Antecedents and management of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 18(1): 74-97.
100. WEI, X. D., & WANG, F. Y. (2020). Southerners are wiser than northerners regarding interpersonal conflicts in China. *Frontiers in Psychology*, 11: 225.
101. WEIDER-HATFIELD, D., & HATFIELD, J. D. (1995). Relationships among conflict management styles, levels of conflict, and reactions to work. *The Journal of social psychology*, 135(6): 687-698.
102. YILDIRIM, A., & DEMİREL, E. T. (2015). Ücret tatmininin yaşam tatminini belirleyici etkisi var mı? Elazığ banka çalışanları örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(2): 133-154.
103. ZHANG, L., & HUO, X. (2015). The impact of interpersonal conflict on construction project performance. *International Journal of Conflict Management*. 26(4): 479-498.