

Çalışanların Örgütsel Kibirlik ve Kayırmacılık Algı Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri

Nuri Avcı^{a, b}

Özet

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel kibirlik ve kayırmacılık algı düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini incelemek ve örgüt ikliminin her iki algı düzeyi üzerinde aracılık rolü olup olmadığını belirlemektir. Araştırma nicel araştırma deseninde planlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak tek boyutlu, toplam 21 maddeden oluşan Yönetici Kibri Ölçeği; tek boyutlu ve 9 maddeden oluşan Nepotik Tutum Ölçeği; beş boyutlu ve toplam 19 maddeden oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ile tek boyutlu ve 13 maddeden oluşan Örgüt İklimi Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; çalışanların örgütsel kibirlik ve kayırmacılık algı düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumsuz ve anlamlı ilişki vardır. Bu ilişkide örgüt ikliminin düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Katı ve hiyerarşik iklimin egemen olduğu örgütlerde, çalışanların yönetici kibirliği ve kayırmacılığı ile ilgili algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler

Örgütsel Kibirlik
Kayırmacılık
Örgütsel Vatandaşlık
Örgüt İklimi

Makale Hakkında

Geliş Tarihi: 02.04.2022
Yayın Tarihi: 28.03.2023
Doi:10.18026/cbayarsos.1097427

The Effects of Employees' Perceptions of Organizational Arrogance and Nepotism on Organizational Citizenship Behaviors

Abstract

The aim of this study is to examine the effects of organizational arrogance and favoritism perception levels of employees on organizational citizenship behaviors and to determine whether organizational climate has a mediating role on both perception levels. The research was planned with a quantitative research design. As a data collection tool in the research, the Manager's Arrogance Scale, Nepotism Attitude Scale, The Organizational Citizenship Behavior Scale, and the Organizational Climate Scale were used. According to the findings obtained from the research; There is a negative and significant relationship between organizational arrogance and favoritism perception levels of employees and organizational citizenship behaviors. In this relationship, the regulatory role of the organizational climate has been determined. It has been concluded that in organizations where a strict and hierarchical climate is dominant, employees' perceptions of managerial arrogance and favoritism are high.

Keywords

Organizational Arrogance
Nepotism
Organizational Citizenship
Organizational Climate

About Article

Received: 02.04.2022
Published: 28.03.2023
Doi:10.18026/cbayarsos.1097427

^a İletişim Yazarı: navci1959@gmail.com

^b Dr., ORCID numarası: 0000-0001-8864-9274

Giriş

Kibir; birisinin kendisini diğerlerinden abartılı bir şekilde üstün görme ve diğerlerini küçümseme hali (Johnson vd., 2010: 405); bir kişinin kendisini diğerlerinden üstün görmeden öte, onlar üzerinde etkisi ve yaptırım gücünün olduğuna inanma durumudur (Wang vd., 2013: 919). Kibir abartılı bir davranış biçimi olarak, kendini geri çekme, ilişki içinde bulunduğu diğer kişilerden kendini farklı gösterme gibi başkalarına sevimli görünmeyen bir davranış biçimidir. Kibir ile gurur aynı anlama gelmektedir. Kişilikte gerçek karşılığı olmadığı bilinmelidir. Her kültürde her cinsten insanda farklı derecelerde de olsa kibirin izlerine rastlanması olasıdır (Padua vd., 2010: 77; Brown, 2012: 555; Cleary vd., 2015: 267).

İş yaşamında kibirli davranışın çok fazla sayıda nedeni olsa da iki neden öne çıkmaktadır. Bunlar, "yetersizlik" ve "diğerlerini kendisi için risk" olarak görmedir. Bu çalışmada kibir olgusunun bireysel kişilik özelliğine bağlı yönünden ziyade, çalışanlar arasında karşılıklı iletişim ve etkileşim esnasında ortaya çıkan sosyal yönü ve sonuçları üzerine odaklanılacaktır. Çalışanın özellikle de her düzey yöneticinin kendisinin farkında olmadığı ancak diğerlerince "yetersizlik algısı" olarak yorumlanan kibirin küçümseme, hor görme, aşağılama, böhürlenme vb. sözcüklerle dilimize yansıyan biçimleri olumsuz içerikler taşımaktadır. Diğer yandan çalışanların kendi aralarındaki ilişki de özellikle de ast – üst ilişkilerinde her düzey yöneticinin genellikle yetenekli astlarını kariyer gelişiminde kendisi için tehdit olarak görmesi halinde kibir davranışı ortaya çıkmaktadır. Örgütsel kibirliliğin en yaygın uygulanma biçiminin bu olduğu düşünülmektedir.

Kibirliliğin sözcük olarak eş anlamlısı kendini beğenme, başkalarından üstün görme, büyülenme, benlik, gurur (TDK, 2022); zıt anlamlısı ise dilimizde "alçak gönüllülük" tür. Bütün inanç sistemlerinde kibirlilik şeytani bir davranış biçimi olarak görüldüğünden bu olgunun dinsel motivasyonu olmadığı söylenebilir. Kibir, basit bir söz, mimik, jest gibi beden dili şeklinde dışa vurulabileceği gibi, bundan da öte geçerek davranış ve eylemlere dönüşme tehlikesini bünyesinde barındırmakta, sürekli entropik etkiler üretme eğilimindedir.

Örgütlerde her düzey yöneticinin kibir sahibi olmaları, çalışanların güdülenmesini ve performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu da olgunun örgüt için ciddiyetini göstermektedir. Toscano ve diğerlerine göre (2018: 631) kibirli yöneticiler, çalışanların başkaları ile dayanışma, yardımlaşma ve iletişim kurmalarına engel olarak örgüt ikliminin kirlenmesine ve katılaşmasına yol açmaktadırlar. Bu arada yaygın yönetici kibirliliği algısının kurum içi yayılım hızı çok yüksektir (Thong & Ying-Leh, 2020). Bu durum, kibirlilik olgusunun, örgüt ikliminde geçerli olan normlar ve değerlerce de desteklenmesi halinde, organizasyon yapısının önemli bir parçası haline geldiğine de kanıt teşkil edebilir. Örgütsel kibirlilik algısının örgüt içinde kontrol edilebilir ve kabul edilebilir bir düzeye çekilmesi önemli bir husustur. Aksi halde, gittikçe artan bir oranda farklı insan kaynakları problemlerine yol açabilecektir.

Örgütlerde kibirlilik kadar belki de ondan daha fazla karşılaşılan diğer problem alanı da nepotizm (kayırmacılık) olgusudur. Çalışma yaşamında bir kısmı yasal suç konusu olabilen farklı ayrımcı uygulamalar bulunmaktadır. Burada asıl tehlike ayrımcı uygulamanın yaygın bir örgüt politikası haline gelmesidir. Kayırmacılıkta "aidiyet ve yakınlık" üzerinde temellenen ayrımcı bir davranış biçimi söz konusu iken kibirlilik kişilik özellikleri üzerinden şekillenmektedir. Kayırmacılıkta esas saik "güven" gereksinimi olmaktadır. Her iki olgunun temelinde iş için "liyakat yetersizliği" yatmaktadır. Burada dikkat çekilmesi gereken nokta,

kayırmacılığın uzun dönemde kanıksanarak avantajlarının çalışanlarca üstünlük algısına dönüşerek kibirlilik davranışını tetiklemesidir. Kibirliliğinin yeşerdiği örgüt iklimi düşünüldüğünde bu her zaman karşılaşılabilecek bir tehlike olmaktadır. Nepotizm ve kibirlilikle beslenen zehirli örgüt iklimi, çalışanlarda vasat bir performansa dönüşebilecektir. Bu da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkileyecektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütlerde çalışanların herhangi bir karşılık ve ödül beklemezsizin gönüllü olarak kendi görev ile sorumlulukları dışında fazladan çaba göstermeleridir. Bu isteğe bağlı davranışlar bütünü, çalışanların kendi iç yönlendirmesiyle oluşur (Aydın, 1993). Örgütsel vatandaşlık davranışları arasında çalışanların iş arkadaşlarına yardım etme ve onların işlerini kolaylaştırma, ilave iş yapmayı kabullenme, fazla mesai yapılmasına direnç göstermeme, iş yeri barışına katkı sağlama, örgütsel aidiyet bildirir tavır ve davranışlar içinde olma, çatışmadan kaçınma ve kuruma ait taşınmazları kendi malı gibi koruma sayılabilir (İplik, 2010).

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışlarını çalışanların; özgeci, vicdanlı, nezaket sahibi, erdemli ve centilmen kişilik özelliklerine bağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının ölçeklendirilmesinde Literatürde bu kişilik özellikleri yaygın şekilde kullanılmaktadır. Yüksek çalışan yüklenimi (adanmışlık) davranışı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı için; ılıman örgüt iklimi, kurumsallaşma, çalışan memnuniyeti, adil lider davranışı, katılımcı ve açık iletişim yapısı ve iş güvencesi gibi koşullar gerekmektedir.

Yöneticilerin çalışanlara yönelik kayırmacı ve kibirli tutum ve davranışlarının kalıcı bir şekilde ayırıcı uygulamalara dönüşmesi durumunda; örgüt içinde geçerli iklimin katılaşmasına yol açabilecektir. Örgüt ikliminin katılaşması ise örgüt içi iletişim kanallarını tıkayarak çalışan katılımı, aidiyet duygusu, çalışan memnuniyet ve performansını zayıflatacaktır. İdealize edilmiş çalışan davranışı olan örgütsel vatandaşlık davranışı bundan olumsuz yönde etkilenecektir. Örgütte katı bir örgüt ikliminin egemen olması, örgüt ikliminin etkin ve düzenleyici bir yönetsel araç olarak kullanılması olasılığını ortadan kaldıracaktır. Bu tür katı örgüt iklimlerinde, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye çabalayan çoğu çalışan davranışının diğer çalışanlarca üst etki yönetiminin bir parçası olarak, “aferinci” bir davranış biçimi olarak algılanmasına neden olabilecektir. Bu tür bir algı, yüksek yüklenimli ve potansiyelli çalışanların kendilerini geri çekmeleri ve düşük performans göstermeleri ile sonuçlanabilir. Görüldüğü üzere araştırma modelinde öngörülen örüntü üzerinde, örgüt içindeki farklı yönetici ve çalışan davranışlarının içeriğinden daha çok yansımaları olarak algılanış biçimleri etkili olmaktadır.

Yöntem

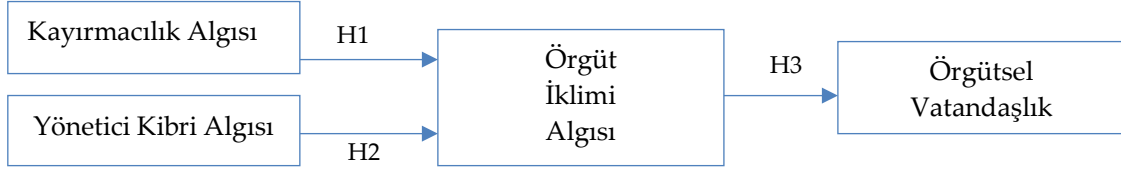
Örneklem

Çalışmanın örnekleme, LinkedIn sosyal medya platformu üyesi arasından yargısal örnekleme ile seçilen 500 kişiden oluşmaktadır. Googleforms'ta düzenlenen anket formu ile internet üzerinden çevirim içi yürütülen çalışmaya 105 kişinin katılımı sağlanmıştır. Araştırmayı yürütmek için İstanbul Okan Üniversitesi Etik Kurulundan 150 sayılı ve 23.02.2022 tarihli etik kurul onayı alınmıştır. Oluşturulan anket linki etik ilkeler çerçevesinde Gönüllü Katılımcı Onam Formu ekli olarak LinkedIn platformu üyesi 500 kişiye elektronik mesajla iletilmiş, 105 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Araştırma 25 Şubat-15 Mart 2022 tarihleri arasında Bölüm

yürütülmüştür. Eksik/hatalı veri olmaması nedeniyle 105 katılımcıdan elde edilen verilerin tümü analizlere dahil edilmiştir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezi

Araştırmanın test edilecek modelinde dışsal bağımsız değişkenler “nepotik (kayırmacı) tutum” ve “yönetici kibri”, içsel bağımsız/bağımlı değişken “örgüt iklimi” ve bağımlı değişken “örgütsel vatandaşlık davranışı” olarak belirlenmiştir



Şekil 1. Araştırma Modeli

Modelinin testi için geliştirilen hipotezler aşağıdadır:

H1: Yöneticilerin kayırmacı tutumunun örgüt iklimi algısı üzerinde olumsuz yönde anlamlı etkisi vardır.

H2: Yöneticilerin kibirli tutum ve davranışlarının örgüt iklimi algısı üzerinde olumsuz yönde anlamlı etkisi vardır.

H3: Örgüt iklimi algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkisi vardır.

H4: Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde yöneticilerin kibirli tutum ve davranışlarının etkisini belirlemede örgüt iklimi algısının aracılık rolü vardır.

H5: Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışlarının etkisini belirlemede örgüt iklimi algısının aracılık rolü vardır.

Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplamada aşağıdaki ölçekler kullanılmıştır:

Nepotik Tutum Ölçeği: Yöneticilerin nepotik(kayırmacı) tutum ve davranışlarına yönelik çalışan algısını ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek; tek boyutlu, toplam 9 ifadeli ve Likert 1-6 ölçüm düzeylidir (1: hiç katılmıyorum, 6: tamamen katılıyorum). Ölçekten elde edilen yüksek puan, yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışlarına yönelik çalışan algısının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Yönetici Kibri Ölçeği: Yöneticilerin kibirli davranışlarına yönelik çalışan algısını ölçmek amacıyla Johnson ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması, geçerlik ve güvenilirlik analizleri Bozacı ve diğerlerince (2018) yapılmıştır. Ölçek tek boyutlu, Likert 1-5 ölçüm düzeyli (1: hiç katılmıyorum, 5: tamamen katılıyorum) ve 21 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini çalışanlar oluşturduğundan çalışanların yöneticilerle ilgili değerlendirmelerini sağlıklı yapabilmeleri için ölçekte yer alan 11 madde (m11-m21) ters kodlanmıştır. Ters kodlanmasıyla elde edilen yüksek puan yöneticilerin kibirli davranışlarına yönelik algının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek amacıyla Williams ve Shiaw (1999) tarafından geliştirilen ölçek, Vey ve Campbell (2004) tarafından revize edilmiş ve Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlaması geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek; Likert 1-6 ölçüm düzeyli ((1: hiçbir

zaman, 6: her zaman), beş boyutlu (Özgeçilik, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik ve Sivil Erdem) ve toplam 19 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte elde edilen yüksek puan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını çok sık sergilediğini ifade etmektedir.

Örgüt İklimi Ölçeği: İşyerindeki örgütsel iklime ilişkin çalışan algısını ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek; tek boyutlu, toplam 13 maddeli ve Likert 1-5 ölüm düzeylidir (1: hiçbir zaman, 5: her zaman). Ölçekte elde edilen yüksek puan işyerindeki örgütsel iklime ilişkin çalışan algısının yüksek düzeyde olumlu olduğunu ifade etmektedir.

Verilerin Analizi

Araştırmada SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 istatistik yazılımları kullanılarak ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları, betimsel analizi ve model testleri açıklayıcı faktör analizi (AFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yardımıyla yapılmıştır.

Bulgular

Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 105 çalışanın %52,4'ü kadın, %63,8'i evli, %44,8'i 51 yaş ve üstü, %41,9'u lisans, %40'ı lisansüstü düzeyinde öğrenim görmüş, %53,3'ünün iş deneyimi 21 yıl ve üstüdür.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	55	52,4
	Erkek	50	47,6
Medeni durum	Bekar	38	36,2
	Evli	67	63,8
Yaş grupları	20-30 yaş	20	19,0
	31-40 yaş	18	17,1
	41-50 yaş	20	19,0
	51 yaş ve üstü	48	44,8
Öğrenim durumu	Ön lisans	19	18,1
	Lisans	44	41,9
	Lisansüstü	42	40,0
İş deneyimi	1-5 yıl	11	10,5
	6-10 yıl	16	15,2
	11-15 yıl	13	12,4
	16-20 yıl	9	8,6
	21 yıl ve üstü	56	53,3

Nepotik Tutum Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

Nepotik Tutum Ölçeğinin doğrulayıcı uyum indeksleri Tablo 2’dir.

Tablo 2. Nepotik Tutum Ölçeği DFA’dan Elde Edilen Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	9 madde tek boyut	9 madde tek boyut*
X ² /sd (p)	2,758	2,043
SRMR	0,063	0,055
GFI	0,861	0,912
NNFI	0,892	0,936
CFI	0,919	0,957
RMSEA	0,130	0,100
Faktör yükü	0,43 / 0,84	0,40 / 0,88
Kovaryans bağlantısı	-	m1-m5, m2-m3, m2-m4

*: Kovaryans bağlantıları sonrası

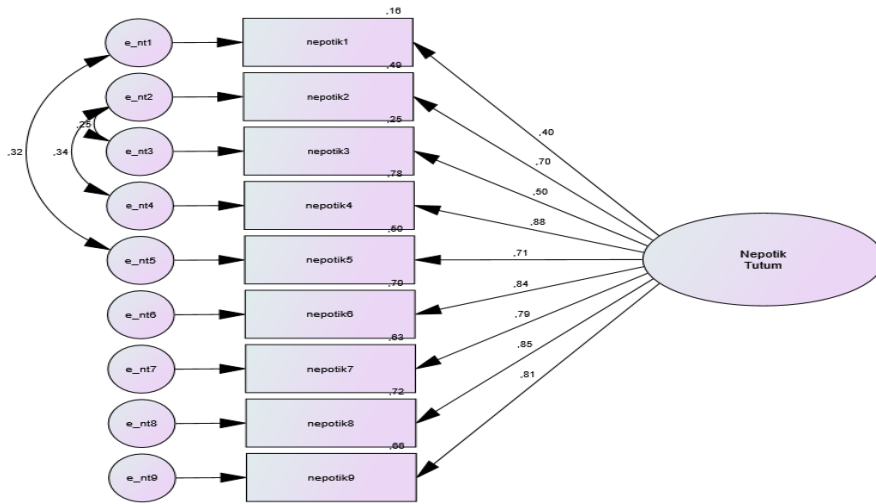
DFA ilk neticesine göre, ifadelerin faktör yükleri uygun aralıklardadır. Model uyum indeksleri ise uygun seviyelerde değildir. Bu sorunu gidermek için DFA’da kovaryans bağlantıları kurularak model uyum indekslerinin iyi ve çok iyi düzeylere ulaşması sağlanmıştır. Ölçeğin faktör yükleri, faktör yüklerine ait t değerleri, madde toplam korelasyonu ve güvenirlilik katsayıları Tablo 3’dir.

Tablo 3. Nepotik Tutum Ölçeği DFA ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Madde ve Boyut	Std. β	t	r	α
M1	0,40			0,45
M2	0,70	3,88**		0,72
M3	0,50	3,41**		0,55
M4	0,88	4,14**		0,84
M5	0,71	4,47**		0,73
M6	0,84	4,09**		0,75
M7	0,79	4,04**		0,76
M8	0,85	4,10**		0,76
M9	0,81	4,06**		0,73
Ölçeğin tümüne ait Cronbach Alpha (α)				0,91

**p<0,01 r: Madde toplam korelasyonu

DFA’ya göre ölçekte yer alan 9 maddenin faktör yüklerinin 0,40’tan yüksek ve tüm maddelerin t değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçeğin tümüne ait Cronbach Alpha katsayısı 0,91 düzeyinde ve tüm maddeler için madde-toplam korelasyonu 0,30’dan yüksektir (0,45 ile 0,84 aralığında). Geçerlik ve güvenirlilik analizi bulgularına göre Nepotik Tutum Ölçeğinin 9 madde ve tek boyutlu yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçektir.



Şekil 2. Nepotik Tutum Ölçeği DFA Diyagramı

Yönetici Kibri Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Bulguları

Yönetici Kibri Ölçeği için ulaşılan 105 katılımcıdan elde edilen verilerin açıklayıcı faktör analizi açısından uygunluğu için incelenen KMO değeri 0,914 ve Bartlett Küresellik testi ki-kare istatistiği anlamlı olarak tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Buna göre 105 katılımcıdan oluşan araştırma örneklemini yeterlidir.

Tablo 4. Yönetici Kibri Ölçeği Varimax Döndürmeli AFA Bulguları

Madde ve Boyut	Tek Boyut		İki Boyut		F1	F2
	F1	F1	F1	F2		
M1	0,712	0,711	0,666	0,335	0,668	0,330
M2	0,694	0,700	0,828	0,141	0,828	0,146
M3	0,735	0,737	0,776	0,255	0,779	0,250
M4	0,765	0,771	0,800	0,273	0,796	0,283
M5	0,790	0,797	0,826	0,282	0,821	0,294
M6	0,705	0,717	0,886	0,097	0,881	0,115
M7	0,753	0,763	0,905	0,146	0,902	0,159
M8	0,803	0,810	0,838	0,288	0,834	0,299
M9	0,694	0,703	0,870	0,097	0,868	0,108
M10	0,690	0,696	0,806	0,158	0,806	0,164
M11	0,387	-	0,037	0,520	0,049	0,671
M12	0,511	0,498	0,049	0,685	0,104	0,799
M13	0,634	0,627	0,113	0,797	0,363	0,779
M14	0,805	0,800	0,372	0,774	0,141	0,815
M15	0,666	0,664	0,158	0,796	0,199	0,827
M16	0,720	0,714	0,211	0,817	0,266	0,830
M17	0,769	0,765	0,278	0,820	0,264	0,847
M18	0,783	0,775	0,272	0,845	0,271	0,778
M19	0,741	0,733	0,278	0,779	0,249	0,834
M20	0,762	0,756	0,259	0,830	0,235	0,813
M21	0,735	0,731	0,248	0,801	0,049	0,671
Toplam Varyans (%)	50,954	52,816	68,781		71,045	
KMO- Örneklem Yeterlilik Ölçümü				0,914		
Bartlett's Küresellik Testi (X^2)				213,715		
sd				6		
p				0,000		

Tablo 4’de varimax döndürmeli AFA’da, ölçek tek boyut ve iki boyut olarak iki şekilde test edilmiştir. Tek boyutlu ölçekte elde edilen varyans %51 düzeyinde iken iki boyutlu ölçekte %69 düzeyinde toplam varyans elde edilmiştir. Ayrıca tek boyutlu ölçekte 1 maddenin (m11) faktör yükünün 0,40’tan düşük (0,39) olduğu, çıkarıldığında tek boyutlu yapıda açıklanan toplam varyansın %53’e, iki boyutlu yapıda %71’e ulaştığı tespit edilmiş olup doğrulayıcı faktör analizinde söz konusu madde tekrar incelenecektir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçları Johnson ve arkadaşları (2010) tarafından ifade edildiği gibi ölçeğin iki boyutlu yapısının teknik olarak daha uygun olduğu görülmektedir.

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre iki boyutta geçerli olduğu tespit edilen ölçeğin DFA’dan sağlanan uyum indeksleri Tablo 5’tedir.

Tablo 5. Yönetici Kibri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizinde Elde Edilen Model Uyum

İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	21 madde tek boyut	20 madde tek boyut	20 madde tek boyut*	21 madde iki boyut	20 madde iki boyut	20 madde iki boyut*
X ² /sd (p)	5,381	6,032	4,428	2,264	2,193	1,604
SRMR	0,176	0,180	0,165	0,091	0,065	0,061
GFI	0,328	0,349	0,465	0,729	0,750	0,811
NNFI	0,540	0,605	0,694	0,867	0,885	0,942
CFI	0,586	0,551	0,739	0,881	0,897	0,950
RMSEA	0,205	0,601	0,182	0,110	0,107	0,076
Faktör yükü	0,28/0,86	0,45 / 0,87	0,47 / 0,88	0,17 / 0,91	0,60 / 0,91	0,61 / 0,89
Faktörler arası korelasyon	-	-	-	0,52	0,52	0,53
Kovaryans bağlantısı	-	-	m2-m3, m6-m7, m9-m10, m16-m17 m18-m19 m19-m20	-	-	m2-m3, m6-m7, m9-m10, m16-m17 m18-m19 m19-m20

* Kovaryans bağlantıları sonrası

Doğrulayıcı faktör analizi tek boyut ve iki boyut olmak üzere iki farklı yöntemle gerçekleştirilmiştir. Tek boyut ve 21 madde olarak gerçekleştirilen DFA birinci adımında faktör yükü 0,40’tan düşük 1 madde (m11) olduğu ve söz konusu maddenin açıklayıcı faktör analizinde de benzer soruna neden olduğu tespit edildiğinden ölçekten çıkarılarak DFA tekrarlanmıştır. İkinci adımda faktör yükleri 0,40’ın üzerine çıkmakla birlikte model uyum indeksleri uygun aralıklara erişmemiştir. Modifikasyon önerilerine uygun kovaryans bağlantıları kurulmuş olsa da indekslerden hiçbirinin iyi uyum düzeyine ulaşamadığı tespit edilmiştir. AFA sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde ölçeğin tek boyutlu yapısının uygun olmadığı görülmektedir. İki boyut ve 21 madde olarak gerçekleştirilen DFA birinci adımında faktör yükü 0,40’tan düşük 1 madde (m11) olduğu ve söz konusu maddenin açıklayıcı faktör analizinde de benzer soruna neden olduğu tespit edildiğinden ölçekten çıkarılarak DFA tekrarlanmış ve ikinci adımda faktör yükleri 0,40’tan üzerine çıkmıştır. Uyum indekslerini uygun aralıklara getirmek için modifikasyon önerilerine uygun kovaryans bağlantıları kurulmuş ve uyum indekslerinin örneklem sayısına duyarlı olan biri dışında (GFI) iyi ve çok iyi düzeylere ulaştığı tespit edilmiştir. İki boyut arasındaki korelasyon katsayısının (0,50) tek boyutu doğrulayacak düzeyde yüksek olmadığı, açıklayıcı faktör analizi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde ölçeğin iki boyutlu yapısının uygun olduğu görülmektedir. Ölçeğin iki

boyutunda yer alan maddeler incelendiğinde birinci boyutta "... kararları alır", "... Davranışlarda bulunur.", "diğerlerini eleştirir" şeklinde davranışları ifade ettiği; ikinci boyutta ise "...isteklidir.", "...farkındadır.", "hoş karşılar" gibi tutumları ifade ettiği tespit edildiğinden boyutlar "algılanan tutum" ve "algılanan davranış" olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin DFA ve güvenilirlik analizi bulguları Tablo 6'dadır.

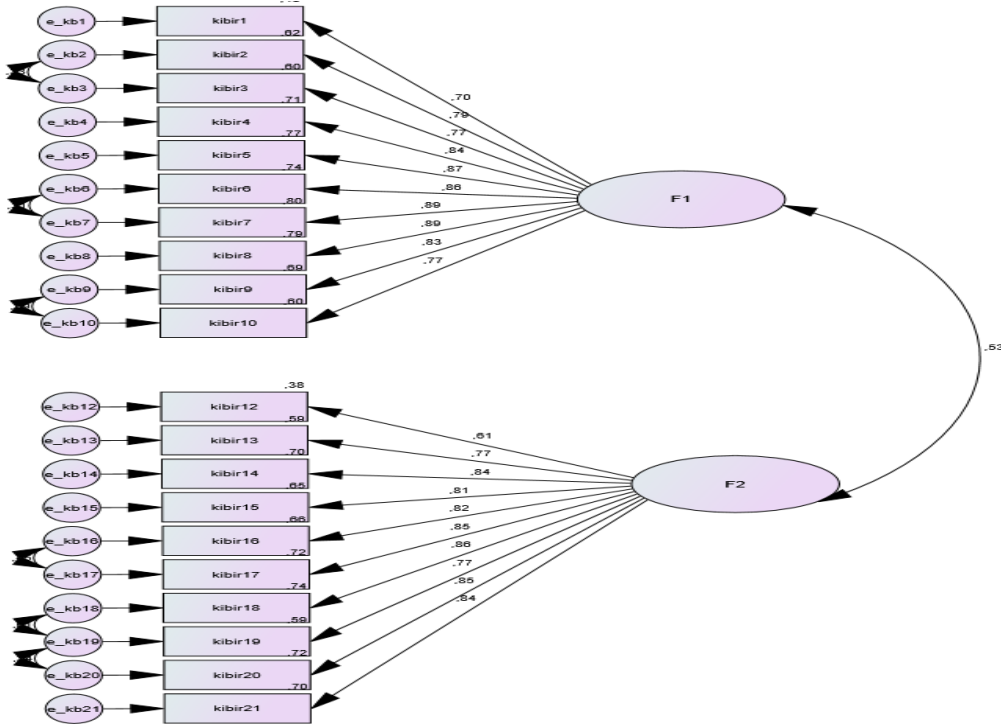
Tablo 6. Yönetici Kibri Ölçeği DFA ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Madde	Std. β	t	r	α
Algılanan Tutum				0,96
M1	0,70		0,68	
M2	0,79	7,69**	0,66	
M3	0,77	7,52**	0,70	
M4	0,84	8,19**	0,74	
M5	0,87	8,48**	0,77	
M6	0,86	8,32**	0,68	
M7	0,89	8,63**	0,73	
M8	0,89	8,61**	0,78	
M9	0,83	8,09**	0,67	
M10	0,77	7,53**	0,66	
Algılanan Davranış				0,95
M12	0,61		0,46	
M13	0,77	6,42**	0,59	
M14	0,84	6,84**	0,77	
M15	0,81	6,68**	0,62	
M16	0,82	6,71**	0,68	
M17	0,85	6,91**	0,73	
M18	0,86	6,97**	0,74	
M19	0,77	6,45**	0,70	
M20	0,85	6,91**	0,72	
M21	0,84	6,84**	0,70	
Cronbach Alpha (α)				0,95

**p<0,01 r: Madde toplam korelasyonu

DFA sonucunda, ölçekteki 20 ifadenin faktör yüklerinin 0,40'tan yüksek ve bütün ifadelerin t değerleri anlamlıdır. Ölçeğin tümüne ait güvenilirlik katsayısı 0,95; alt boyutların katsayıları ise 0,96 ve 0,95 düzeyindedir. Bütün ifadeler için madde-toplam korelasyonu 0,30'dan yüksektir (0,46 ile 0,78 aralığında). İki boyutlu ve 20 ifadeli ölçek güvenilir ve geçerlidir.

Çalışanların Örgütsel Kibirlik ve Kayırmacılık Algı Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri



Şekil 3. Yönetici Kibri Ölçeği DFA Diyagramı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlilik Bulguları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin DFA model uyum indeksleri Tablo 7'dedir.

Tablo 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği DFA Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	İlk DFA	Son DFA*
	19 madde 5 boyut	18 madde 5 boyut
X ² /sd (p)	1,947	1,661
SRMR	0,089	0,073
GFI	0,776	0,820
NNFI	0,848	0,900
CFI	0,874	0,920
RMSEA	0,095	0,080
Faktör yükü	0,36 / 0,94	0,55 / 0,94
Faktörler arası korelasyon	0,39 / 0,81	0,47 / 0,83
Kovaryans bağlantısı	-	m2-m4, m17-m19

*: Kovaryans bağlantıları sonrası

DFA ilk neticesine göre bir maddenin (m1) faktör yükünün 0,40'tan düşük olduğu, model uyum indekslerinin genel olarak uygun aralıklarda olmadığı belirlendiğinden anılan ifade ölçekten çıkarılarak yinelenen DFA sonucunda modifikasyon önerilerine uygun kovaryans bağlantıları kurulmuş ve uyum indekslerinin örneklem sayısına duyarlı olan biri dışında (GFI) iyi ve çok iyi düzeylere ulaşmıştır. Ölçeğin DFA ve güvenirlilik analizi bulguları Tablo 8'dedir.

Tablo 8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği DFA ve Güvenirlik Analizi Bulguları

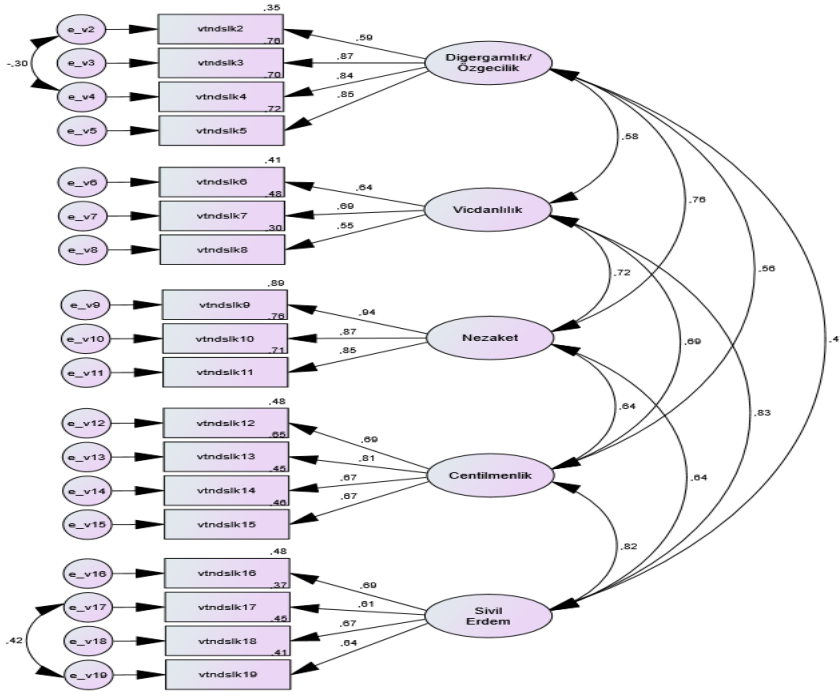
Madde	Std. β	t	r	α
Diğerkâmlık/Özgecilik				0,84
M2	0,59		0,42	
M3	0,87	6,37**	0,63	
M4	0,84	5,68**	0,59	
M5	0,85	6,29**	0,64	
Vicdanlılık				0,64
M6	0,64		0,51	
M7	0,69	5,37**	0,58	
M8	0,55	4,50**	0,47	
Nezaket				0,91
M9	0,94		0,74	
M10	0,87	13,73**	0,71	
M11	0,85	12,88**	0,66	
Centilmenlik				0,80
M12	0,69		0,64	
M13	0,81	7,01**	0,65	
M14	0,67	6,05**	0,57	
M15	0,67	6,07**	0,54	
Sivil Erdem				0,78
M16	0,69		0,64	
M17	0,61	5,74**	0,48	
M18	0,67	5,84**	0,54	
M19	0,64	5,63**	0,52	
Cronbach Alpha (α)				0,91

**p<0,01 r: Madde toplam korelasyonu

DFA neticesinde ölçekte kalan 18 ifadenin beş boyuttaki faktör yüklerinin 0,40'tan yüksek ve bütün ifadelerin t değerleri anlamlıdır. Ölçeğin tamamının güvenirlilik katsayısı 0,91; alt boyutların katsayıları ise 0,84 / 0,64 / 0,91 / 0,80 / 0,78'dir. Bütün ifadeler için madde-toplam korelasyonu 0,30'dan yüksektir (0,42 ile 0,74 aralığında).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, beş boyutlu ve 18 ifadeli yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçektir.

Çalışanların Örgütsel Kibirlik ve Kayırmacılık Algı Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri



Şekil 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği DFA Diyagramı

Örgüt İklimi Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlilik Bulguları

Bu çalışmada araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek için 105 katılımcıdan sağlanan verilerin AFA bakımından uygunluğu için incelenen KMO değeri 0,873 ve Bartlett Küresellik testi ki-kare istatistiği anlamlı ($p < 0,05$) olduğundan örneklem büyüklüğü yeterlidir. Örgüt İklimi Ölçeği AFA varimax döndürmesi ilk sonuçları Tablo 9'dadır.

Tablo 9.Örgüt İklimi Ölçeği Varimax Döndürmeli AFA Bulguları

Madde	İlk AFA	Son AFA
1.Çalıştığım kurumda insanlar birbirlerine saygılı ve anlayışlı davranırlar.	0,757	0,749
2. Çalıştığım kurumda çalışanların bireysel farklılıklarına saygı gösterilir.	0,820	0,819
3. Çalıştığım kurumda herkes işini sahiplenir ve sorumluluklarını eksiksiz yerine getir.	0,716	0,734
4. Çalıştığım kurumda yöneticiler astlarının görüşlerini alarak karar verir.	0,842	0,843
5. Çalıştığım kurumda yöneticiler iş ile ilgili konularda bize adil davranır. 6. Çalıştığım kurumda yöneticiler bizden neler beklediğini açıkça ifade eder.	0,794	0,831
7. Çalıştığım kurumda yöneticiler bize iş ile ilgili gerekli kaynakları sağlarlar.	0,731	0,750
6. Çalıştığım kurumda yöneticiler bizden neler beklediğini açıkça ifade eder.	0,671	0,715
8. Çalıştığım kurumda çalışanlar iş dışında da görüşmeye devam ederler.	0,735	0,722
9. Çalıştığım kurumda iş ile ilgili yaşanan problemler olduğunda karşılıklı anlayış içerisinde çözülür.	0,865	0,862
10. Her sabah işe giderken ayaklarım geri geri gider. *	0,213	-
11.Çalıştığım kurumda İK problemleri yaygın olarak görülür. *	0,052	-
12. Çalıştığım kurumda çalışanlar arasında sosyal gruplaşmalar bulunur*.	0,088	-
13. Çalıştığım kurumda çalışanlar arasında iletişim sorunları yaşanır.	0,110	-
Toplam Varyans (%)	41,831	61,225
KMO- Örneklem Yeterlilik Ölçümü	0,873	
Bartlett's Küresellik Testi (X²)	788,561	
sd	78	
p	0,000	

AFA ilk sonuçlarına göre 13 ifadeden meydana gelen ve tek boyutlu olarak planlanan ölçekte açıklanan toplam varyansın çok düşük düzeyde (%41,83) olduğu ve dört maddenin (m10, m11, m12, m13) faktör yükünün 0,40'tan düşük olduğu görülmektedir. Söz konusu maddeler aşamalı olarak ölçekten çıkarılarak tekrarlanan son açıklayıcı faktör analizinde ölçekte kalan 9 maddenin açıkladığı toplam varyans %61,22 düzeyine ulaşmış, tüm maddelerin faktör yükleri 0,40'tan yüksektir. AFA'ya göre 9 ifade ve tek boyutta geçerli olduğu tespit edilen ölçeğin DFA'dan sağlanan uyum indeksleri Tablo 10'dadır.

Tablo 10. Örgüt İklimi Ölçeği DFA'dan Sağlanan Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	İlk DFA 9 madde tek boyut	Son DFA* 9 madde tek boyut
X ² /sd (p)	2,127	1,559
SRMR	0,048	0,042
GFI	0,887	0,916
NNFI	0,927	0,964
CFI	0,945	0,974
RMSEA	0,104	0,073
Faktör yükü	0,66 / 0,84	0,64 / 0,82
Kovaryans bağlantısı	-	m8-m9

*: Kovaryans bağlantıları sonrası

DFA neticesine göre, madde faktör yükleri 0,40'tan yüksek olmakla birlikte model uyum indeksleri uygun aralıklarda değildir. Modifikasyon önerilerine uygun kovaryans bağlantıları sonrasında (m8-m9), model uyum indeksleri iyi ve çok iyi düzeylere erişmiştir. Ölçeğin DFA ve Güvenirlilik Analizi bulguları Tablo 11'dedir.

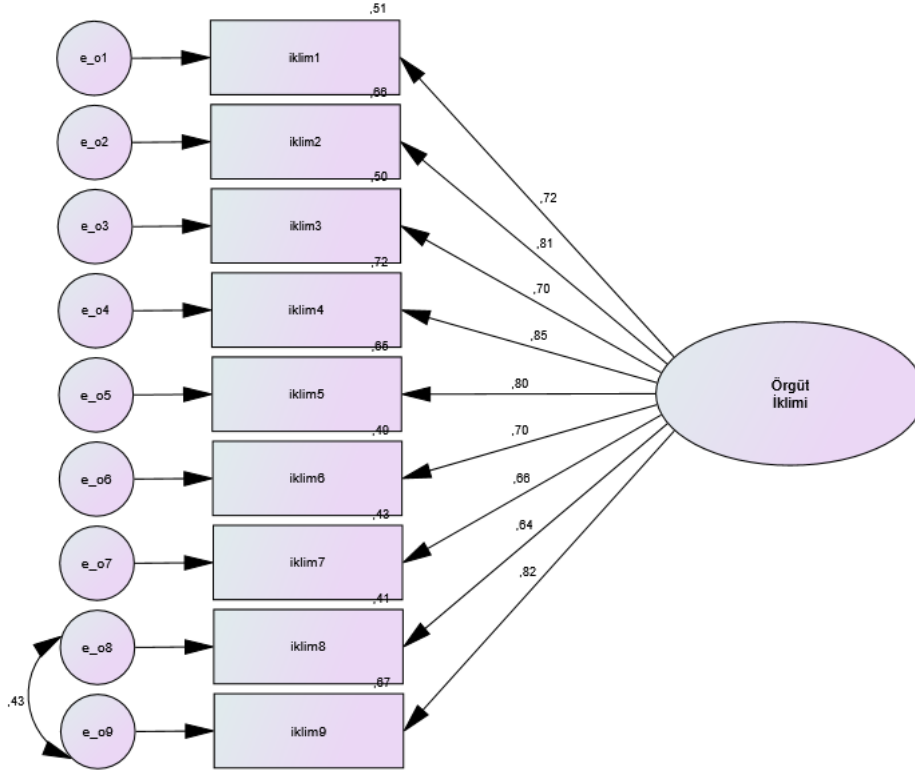
Tablo 11. Örgüt İklimi Ölçeği DFA ve Güvenirlilik Analizi Bulguları

Madde	Std. β	t	r
1. Çalıştığım kurumda insanlar birbirlerine saygılı ve anlayışlı davranırlar.	0,72		0,67
2. Çalıştığım kurumda çalışanların bireysel farklılıklarına saygı gösterilir.	0,81	8,05**	0,75
3. Çalıştığım kurumda herkes işini sahiplenir ve sorumluluklarını eksiksiz yerine getir.	0,70	6,95**	0,66
4. Çalıştığım kurumda yöneticiler astlarının görüşlerini alarak karar verir.	0,85	8,37**	0,79
5. Çalıştığım kurumda yöneticiler iş ile ilgili konularda bize adil davranır. 6. Çalıştığım kurumda yöneticiler bizden neler beklediğini açıkça ifade eder.	0,80	7,94**	0,78
7. Çalıştığım kurumda yöneticiler bize iş ile ilgili gerekli kaynakları sağlarlar.	0,70	6,91**	0,68
6. Çalıştığım kurumda yöneticiler bizden neler beklediğini açıkça ifade eder.	0,66	6,49**	0,65
8. Çalıştığım kurumda çalışanlar iş dışında da görüşmeye devam ederler.	0,64	6,29**	0,65
9. Çalıştığım kurumda iş ile ilgili yaşanan problemler olduğunda karşılıklı anlayış içerisinde çözülür.	0,82	8,07**	0,82
Cronbach Alpha (α)			0,92

**p<0,01 r: Madde toplam korelasyonu

DFA neticesine göre, ölçekte kalan 9 ifadenin tek boyuttaki faktör yükleri 0,40'tan yüksek ve bütün ifadelerin t değerleri anlamlıdır. Ölçeğin bütününe ait Güvenirlilik Katsayısı (Cronbach Alpha) 0,92 ve bütün ifadeler için madde-toplam korelasyonu 0,30'dan yüksektir (0,65 ile 0,82 aralığında). Örgüt İklimi Ölçeğinin 9 ifadeli ve tek boyutlu yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu söylenebilir.

Çalışanların Örgütsel Kibirlik ve Kayırmacılık Algı Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri



Şekil 5. Örgüt İklimi Ölçeği DFA Diyagramı

Betimsel Bulgular

Ölçek puanlarının betimsel istatistikleri Tablo 12’dedir.

Tablo 12. Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

Ölçek ve Boyut	N	Alınabilecek		Elde Edilen		\bar{X}	SS	Çarpıklık k	Basıklık k
		Min.	Maks.	Min.	Maks.				
NEPOTİK TUTUM	105	1	6	1,11	6,00	3,97	1,18	-0,37	-0,49
Özgecilik	105	1	6	1,75	6,00	4,95	0,83	-0,05	-0,35
Vicdanlılık	105	1	6	3,00	6,00	4,71	0,84	-0,15	-0,82
Nezaket	105	1	6	2,00	6,00	5,37	0,80	-0,71	-0,52
Centilmenlik	105	1	6	2,25	6,00	4,86	0,94	-0,76	0,00
Sivil Erdem	105	1	6	3,00	6,00	4,91	0,79	-0,28	-0,70
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	105	1	6	2,80	6,00	4,96	0,66	-0,74	0,76
ÖRGÜT İKLİMİ	105	1	5	1,33	5,00	3,56	0,78	-0,36	0,02
Kibirli Tutum	105	1	5	1,00	5,00	3,24	1,08	-0,38	-0,78
Kibirli Davranış	105	1	5	1,00	5,00	2,95	1,02	0,16	-0,76
YÖNETİCİ KİBRİ	105	1	5	1,10	5,00	3,10	0,91	-0,08	-0,36

Tablo 12’ye göre nepotik tutum ölçek puanı $3,97 \pm 1,18$ ’dir. Buna göre yöneticilerin kayırmacı tutumuna ilişkin çalışan algısının “kısmen katılıyorum” aralığında olduğu söylenebilir. Tablo 12’ye göre örgütsel vatandaşlık davranışı ölçek puanı $4,96 \pm 0,66$ ’dır. Buna göre katılımçıların

örgütsel vatandaşlık davranışının “sık sık” aralığında olduğu; alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde nezaket davranışının “her zaman”, diğer davranışların “sık sık” aralığında olduğu söylenebilir.

Tablo 12’ye göre örgüt iklimi algısı ölçek puanı $3,56 \pm 0,78$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre katılımcıların işyerindeki örgütsel iklime ilişkin algılarının “çoğunlukla” aralığında olduğu söylenebilir.

Tablo 12’ye göre yönetici kibri ölçek puanı $3,10 \pm 0,91$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre yöneticilerin kibirli tutum ve davranışlarına ilişkin algı düzeyinin “kısmen katılmıyorum” aralığında olduğu, alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde benzer şekilde yöneticilerin kibirli tutum ($3,32 \pm 1,08$) ve davranışlarına ($2,95 \pm 1,02$) ilişkin algı puanlarının da “kısmen katılmıyorum” aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Ölçek puanları arasındaki Pearson Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 13’tedir

Tablo 13. Değişkenler Arasındaki İlişki

Ölçek ve Boyut	N	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1-NEPOTİK TUTUM	105	0,68*	0,44*	0,65*	-0,38**	0,01	0,03	0,13	0,01	0,03	0,04
		*	*	*							
2-Kibirli Tutum	105	1	0,49*	0,87*	-0,33**	-0,02	0,01	-0,04	0,03	0,04	0,00
			*	*							
3-Kibirli Davranış	105		1	0,85*	-0,62**	-0,12	-0,16	-0,06	-0,16	-0,11	-0,17
				*							
4-YÖNETİCİ KIBRİ	105			1	-0,55**	-0,08	-0,08	-0,06	-0,08	-0,04	-0,09
5-ÖRGÜT İKLİMİ	105				1	0,05	0,13	0,05	0,25*	0,26**	0,20*
6-	105					1	0,44**	0,64**	0,49**	0,34**	0,73**
Digergamlık/Özgecilik											
7-Vicdanlılık	105						1	0,58**	0,52**	0,56**	0,78**
8-Nezaket	105							1	0,52**	0,47**	0,80**
9-Centilmenlik	105								1	0,62**	0,82**
10-Sivil Erdem	105									1	0,76**
11-ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	105										1

Tablo 13’e göre, yöneticilerin kayırmacı tutumlarına ilişkin çalışan algı puanı ile yönetici kibrine ilişkin algı puanı arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0,65$; $p<0,05$). Yöneticilerin kayırmacı tutum sergilediğini düşünen çalışan yöneticilerin kibirli tutum ve davranış sergilediğine ilişkin algısı da yüksek düzeydedir.

Tablo 13’e göre yöneticilerin kayırmacı tutumlarına ilişkin çalışan algı puanı ile örgüt iklimine ilişkin algı puanı arasında olumsuz yönde anlamlı ilişki belirlenmiştir ($r=-0,38$; $p<0,05$). Yöneticilerin kayırmacı tutum sergilediğini düşünen çalışanların örgüt iklimine ilişkin olumlu algısı düşük düzeydedir.

Tablo 13’e göre yöneticilerin kayırmacı tutumlarına ilişkin çalışan algı puanı ile örgütsel vatandaşlık davranış puanı arasında anlamlı ilişki yoktur ($p>0,05$).

Tablo 13’e göre yöneticilerin kibirli tutum ve davranışlarına ilişkin çalışan algı puanı ile örgüt iklimine ilişkin algı puanı arasında olumsuz yönde anlamlı ilişki belirlenmiştir ($r=-0,55$;

Çalışanların Örgütsel Kibirlik ve Kayırmacılık Algı Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri

$p<0,05$). Yöneticilerin kibirli tutum ve davranış sergilediğini düşünen örgüt iklimine ilişkin olumlu algısı düşük düzeydedir.

Tablo 13'e göre çalışanların örgüt iklimi algı puanı ile örgütsel vatandaşlık davranış puanı arasında olumlu yönde anlamlı ilişki belirlenmiştir ($r=0,20$; $p<0,05$). Örgüt iklimi algısı yüksek düzeyde olumlu olanların örgütsel vatandaşlık davranışı da yüksek düzeydedir.

Araştırma Modeline Ait Bulgular

Model testlerine ilişkin bulgular ve hipotez neticeleri Tablo 14'tedir.

Tablo 14. Araştırma Modeline Ait Bulgular

Model	Bağımsız Değişken	Yol	Bağımlı Değişken	H	β	t	p	R ²
Bağımsız Modeller	Nepotik Tutum	→	Örgüt İklimi	H1	-0,38	-2,77	0,006	0,141
	X ² /sd=1,76	SRMR=0,08	GFI=0,82	NNFI=0,91	CFI=0,92	RMSEA=0,08		
	Yönetici Kibri	→	Örgüt İklimi	H2	-0,70	-4,40	0,000	0,484
	X ² /sd=1,67	SRMR=0,05	GFI=0,90	NNFI=0,94	CFI=0,96	RMSEA=0,08		
Bağımsız Modeller	Örgüt İklimi	→	Örgütsel Vatandaşlık	H3	0,28	2,29	0,022	0,076
	X ² /sd=2,03	SRMR=0,08	GFI=0,85	NNFI=0,89	CFI=0,91	RMSEA=0,10		
Aracı Değişkenli Model	Bağımsız Değişken	Yol	Bağımlı Değişken	H	Aracı Değişken	DE	SBT	R ² _{EB}
	Yönetici Kibri	→	Örgütsel Vatandaşlık	H4	Örgüt İklimi	-0,090	-2,630*	0,034
	X ² /sd=1,86	SRMR=0,09	GFI=0,77	NNFI=0,86	CFI=0,87	RMSEA=0,09		
Aracı Değişkenli Model	Nepotik Tutum	→	Örgütsel Vatandaşlık	H4	Örgüt İklimi	-0,186	-3,547**	0,053
	X ² /sd=1,92	SRMR=0,07	GFI=0,84	NNFI=0,88	CFI=0,90	RMSEA=0,09		

*: $p<0,05$; **: $p<0,01$; DE: Dolaylı etki büyüklüğü; SBT: Sobel istatistiği; R²_{EB} : Dolaylı etkiden kaynaklanan varyans

Tablo 14'e göre, yöneticilerin kayırmacı (nepotik) tutumunun örgüt iklimi algısı üzerinde olumsuz yönde anlamlı tesiri vardır ($\beta=-0,38$; $t=-2,77$; $p<0,05$). Örgüt iklimi algısındaki değişimin yaklaşık %14'ünün ($R^2=0,141$) yöneticilerin kayırmacı tutumundan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

H1 Kabul: Yöneticilerin kayırmacı tutumunun örgüt iklimi algısı üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisi vardır.

Tablo 14'e göre yöneticilerin kibirli tutum ve davranışlarının örgüt iklimi algısı üzerinde olumsuz yönde anlamlı tesiri vardır ($\beta=-0,70$; $t=-4,40$; $p<0,05$). Örgüt iklimi algısındaki değişimin yaklaşık %48'inin ($R^2=0,484$) yöneticilerin kibirli tutum ve davranışlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

H2 Kabul: Yöneticilerin kibirli tutum ve davranışlarının örgüt iklimi algısı üzerinde olumsuz yönde anlamlı etkisi vardır.

Tablo 14'e göre örgüt iklimi algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu yönde ve anlamlı tesiri vardır ($\beta=0,28$; $t=2,29$; $p<0,05$). Örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin yaklaşık %8'inin ($R^2=0,076$) örgüt iklimi algısından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

H3 **Kabul:** Örgüt iklimi algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi vardır.

Tablo 14'te, örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine yöneticilerin kayırmacı tutumunun örgüt iklimi üzerindeki etkisi dahil edildiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışında meydana gelen varyans değişimi %3 düzeyindedir ($R^2_{EB} = 0,034$). Yöneticilerin kayırmacı tutumunun dolaylı etkisi ise $-0,09$ düzeyindedir ($DE = -0,090$). Yöneticilerin kayırmacı tutumunun aracılık etkisiyle meydana gelen bu değişim istatistiksel olarak anlamlıdır ($SBT = -2,63$; $p < 0,05$).

H4 **Kabul:** Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde yöneticilerin kibirli tutum ve davranışlarının etkisini belirlemede örgüt iklimi algısının aracılık rolü vardır.

Tablo 14'te, örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine yöneticilerin kibirli tutum ve davranışlarının örgüt iklimi üzerindeki etkisi dahil edildiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışında meydana gelen varyans değişimi %5 düzeyinde ($R^2_{EB} = 0,053$), yöneticilerin kibirli tutum ve davranışlarının dolaylı etkisi ise $-0,19$ düzeyindedir ($DE = -0,186$). Yöneticilerin kibirli tutum ve davranışlarının aracılık etkisiyle meydana gelen bu değişim istatistiksel olarak anlamlıdır ($SBT = -3,55$; $p < 0,05$).

H5 **Kabul:** Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışlarının etkisini belirlemede örgüt iklimi algısının aracılık rolü vardır.

Tablo 14'te görüldüğü üzere, yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ve yönetici kibirli tutum ve davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında örgüt ikliminin aracılık rolü tanımlanmıştır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan, Nepotik Tutum Ölçeğinin 9 ifade ve tek boyutlu yapısı ile, Yönetici Kibri Ölçeğinin 20 ifade ve iki boyutlu yapısı ile, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin 18 ifade ve 5 boyutlu yapısı ile ve Örgüt İklimi Ölçeğinin 9 ifade ve tek boyutlu yapısı ile güvenilir ve geçerli birer ölçek oldukları görülmektedir.

Betimsel analiz bulgularına göre; katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışının "sık sık" aralığında olduğu; alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde nezaket davranışının "her zaman", diğer davranışların "sık sık" aralığında olduğu; katılımcıların işyerindeki örgütsel iklimle ilişkin algılarının "çoğunlukla" aralığında olduğu; yöneticilerin kibirli tutum ve davranışlarına ilişkin algı düzeyinin "kısmen katılmıyorum" aralığında olduğu, alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde ise benzer şekilde yöneticilerin kibirli tutum ve davranışlarına ilişkin algı puanlarının da "kısmen katılmıyorum" aralığında olduğu tespit edilmiştir. Betimsel analiz bulguları; katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt iklimi algılarının olumlu olduğunu göstermektedir. Yönetici kibri ve kayırmacı tutum algılarının ise olumsuz olduğu görülmektedir. Katılımcıların geçmişteki yaşanmışlıklardan kaynaklı örgütsel güven duygularındaki yetersizliklerini "kısmen katılmıyorum" gibi karasız ifadelerle dışa vurdukları düşünülmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında; yöneticilerin kayırmacı tutum sergilediğini düşünen çalışanların yöneticilerin kibirli tutum ve davranış sergilediğine ilişkin algısı da yüksek düzeydedir. Yönetici kayırmacılığı ve kibri algısı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Yönetici kayırmacılığı ve kibri ile örgüt iklimi arasında negatif yönlü

bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin nepotik tutum sergilediğini düşünen çalışanların örgüt iklimine ilişkin olumlu algısının da düşük düzeyde olduğu; benzer şekilde, yöneticilerin kibirli tutum ve davranış sergilediğini düşünen katılımcıların örgüt iklimine ilişkin olumlu algısının da düşük düzeyde olduğu ve örgüt iklimi algısı yüksek düzeyde olumlu olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algısının da yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin kayırmacı ve kibirli tutum ve davranışlarının örgüt iklimi algısı üzerinde olumsuz yönde anlamlı tesiri vardır. Yine örgüt iklimi algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu yönde anlamlı tesiri vardır. Yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranışları ile kibirli tutum ve davranışlarının etkisi ile örgüt iklimi algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki pozitif etkisi ortadan kalkar ya da azalır. Bu sonuç da örgüt ikliminin, yönetici kibri ve kayırmacı tutum ve davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolüne işaret eder.

Bulguların literatürdeki benzer çalışmaların bulguları ile karşılaştırılmasının, çalışmanın literatürde uygun şekilde konumlandırılmasına olanak sağlayabilecektir.

Mahamatjan Kızı'nın (2011) bir Kırgız aile şirketinde nepotizmin ve iş stresinin etkilerini inceleyen çalışmasında, ülkesindeki eski baskıcı yönetimin rutin bir uygulaması olarak nepotizmin etkilerinin tek başına incelenmeyeceğini tespit ederek konunun incelenebilir hale gelmesi için iş stresi boyutunu çalışmasına ilave etmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, nepotizm ile örgütsel vatandaşlık ilişkisi arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Kanten (2014), narsistik kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmasında, algılanan örgüt ikliminin düzenleyici rolünü tanımlamıştır.

Büte (2011), algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik çalışmasında; bireylerin olumlu örgüt iklimi algılamaları arttıkça örgütteki etik olmayan davranışların görülme sıklığı azalmaktadır. Bu bulguya dayanarak, algılanan olumsuz örgüt ikliminin, örgütlerdeki kayırmacı ve kibirli yönetici tutum ve davranışlarından kaynaklı olduğu söylenebilir. Her üç çalışmanın bulguları bu çalışmanın bulgularıyla içerik olarak büyük ölçüde örtüşmektedir.

Araştırmanın başlıca kısıtları; örneklem büyüklüğünün nispeten küçük olması, katılımcıların farklı kuruluşlarda çalışıyor olmalarıdır. Çalışma belirli bir sektör ya da kuruluştaki uygulanması halinde çalışanların algı düzeylerinde benzeşme yönünde değişim görüleceği düşünülmektedir. Herhangi bir üniversitede çalışmayan araştırmacıların etik kurul izni almaları da ancak üniversite çalışanı bir akademisyen aracılığıyla mümkün olabilmektedir. Bu çalışmada olduğu gibi, Etik kurulların Gönüllü Katılımcı Onam Formu talebi de uygulamada örneklem büyüklüğünü sınırlandırıcı etki göstermektedir.

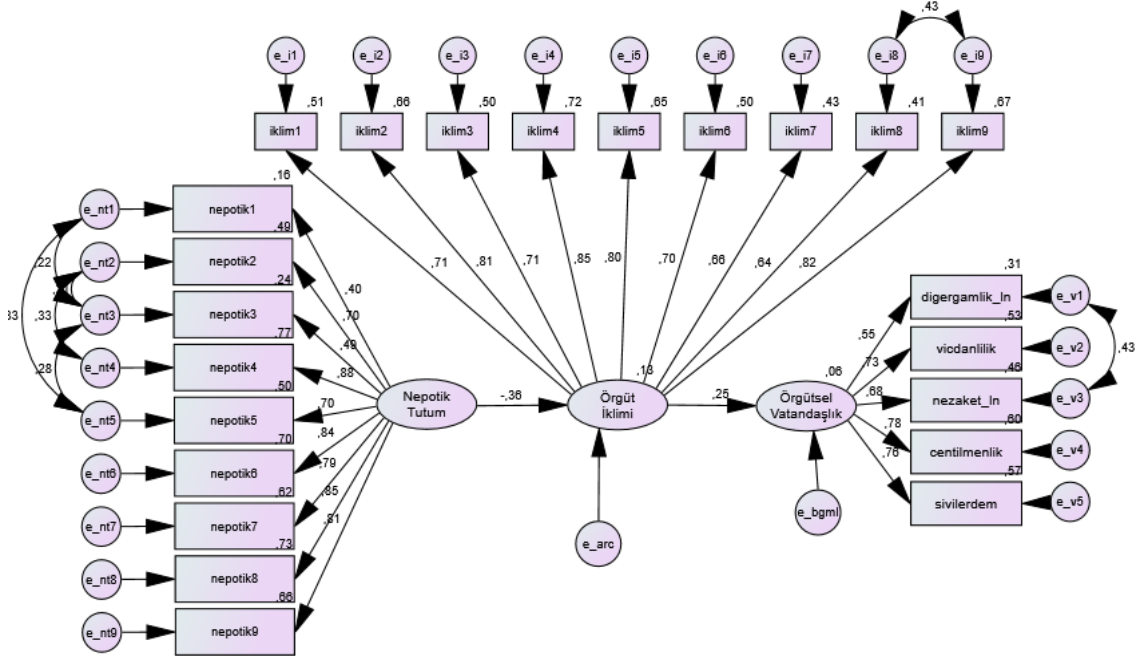
Sonuç olarak; çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmeleri için uygun örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir. Nepotizm ve kibir olgusunun her ikisinin de ağırlıklı olarak yönetici kaynaklı ve örgüt iklimini bozucu yönüne dikkat çekmek gerekmektedir. Çalışanların işe bağlılığı, işe aidiyet duymaları, iş memnuniyeti ve yüksek performans göstermeleri için olumlu ve ılıman bir örgüt iklimi ve kültürü inşası bütün organizasyonların olmazsa olmazları olarak görülmelidir.

Kaynakça

- Avcı, N. ve Yarar, O. (2021). Organizasyonlarda yöneticilerin nepotik tutumlarının çalışan memnuniyeti ve sabotaj Eğilimi üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (yayın aşamasında)
- Aydın, M., (1993). *Çağdaş eğitim denetimi*. (3.ed.), Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara.
- Basım, H. N & Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 61-4
- Bozacı, İ., Ç, Gamze, E & Gürer, A. (2018). A field research on the effect of perceived manager arrogance on salesperson burnout and turnover intention, *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, Year 11, Issue 1, June 2018, pp.205-226
- Brown, H. T. (2012). So what if i don't have an Iphone? The unintended consequences of using arrogance in advertising. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 28(4), 555-562.
- Büte, M. (2011). Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103-122. <https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/issue/2702/35644>
- Cleary, M., Walter, G., Sayers, J., Lopez, V. & Hungerford, C. (2015). Arrogance in the workplace: Implications for mental health nurses. *Issues in Mental Health Nursing*, 36 (4), 266-271.
- İplik, F.N. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Kitapevi, Adana
- Johnson, R. E., Silverman, S. B., Shyamsunder, A., Swee, H. Y., Rodopman, O. B., Cho, E. & Bauer, J. (2010). Acting superior but actually inferior? Correlates and consequences of workplace arrogance. *Human Performance*, 23 (5), 403-427
- Kanten, P. (2014). Narsistik kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi* ,25 / 76 (October 2014): 0-0.
- Mahamatjan Kızı, D. (2011). *The effects of perceived nepotism and job stress on organizational citizenship behavior: An empirical study in kyrgyz family-managed company*. Marmara Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi
- Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Ma: Lexington Books.
- Padua, R. N., Lerin, M. M., Tumapon, T. T. & Pañares, Z. A. (2010). Patterns and dynamics of an arrogance-competence theory in organizations. *Liceo Journal of Higher Education Research*, 6 (2), 76-98.
- Toscano, R., Price, G. & Scheepers, C. (2018). The impact of CEO arrogance on top management team attitudes. *European Business Review*, 30 (6), 630-644
- Türk Dil Kurumu (2022). Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> erişim: 05.08.2022
- Thong, J. S. P. & Ying-Leh, L. (2020). Arrogance leadership in higher educational organisations. *Journal of Social Sciences and Technical Education*, 1 (1), 44-52.
- Vey, M. A. & Campbell, J. P. (2004). In-role or extra-role organization all citizenship behavior: Which are we measuring? *Human Performance*, 17(1): 119-135.
- Williams, S. & Shiaw, W. T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee OCB intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6): 656- 668.
- Wang, X., Chow, C. W. C., & Luk, C. I. (2013), Does service employee arrogance discourage sales of luxury brands in emerging economics? *Psychology & Marketing*, 30(10), 918-933.

Ekler

Ek-1. Şekil 6. Örgüt İkliminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Nepotik Tutumun Dolaylı Etkisine Ait Yol Modeline Ait Diyagram



Ek 2. Şekil 7. Örgüt İkliminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Yönetici Kibrinin Dolaylı Etkisine Ait Yol Modeline Ait Diyagram

