

**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE GÜVEN VE ALGILANAN  
AİDİYET DURUMUNUN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE  
SALDIRGAN DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİSİ**

**Hazırlayan  
Onur KÖKSAL**

**Danışman  
Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZİRAN 2012  
KAYSERİ**

**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE GÜVEN VE ALGILANAN  
AİDİYET DURUMUNUN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE  
SALDIRGAN DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİSİ**

**Hazırlayan  
Onur KÖKSAL**

**Danışman  
Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZİRAN 2012  
KAYSERİ**

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.



Onur KÖKSAL

**YÖNERGEYE UYGUNLUK**

Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi adlı Doktora tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan



Onur KÖKSAL

Doktora Tez Danışmanı



Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN



Prof. Dr. Osman UNUTULMAZ  
İşletme ABD Başkanı

**Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN** danışmanlığında **Onur KÖKSAL** tarafından hazırlanan **Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi** adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

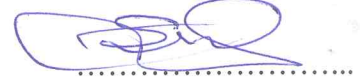
12/06/2012

**JÜRİ:**

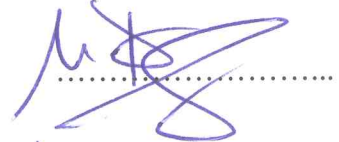
Danışman : Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN



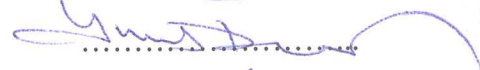
Üye : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER



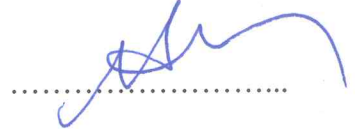
Üye : Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU



Üye : Prof. Dr. Yunus DURSUN



Üye : Yrd. Doç. Dr. M. Suat AKSOY

**ONAY:**

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 19.07.2012 tarih ve 15... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

19.07.2012  
  
Prof. Dr. H. Yunus APAYDIN  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın bütün süreçlerinde beni yönlendiren, değerli bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren tez danışmanım Sayın Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Doktora öğrenimim süresince yardım ve desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU'na ve Sayın Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e teşekkürlerimi sunarım.

Akademik gelişmemde emeği olan ve tez çalışmam süresince bilgisini ve ilgisini esirgemeyen değerli hocam Sayın Prof. Dr. Selen DOĞAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam süresince beni sürekli motive eden Sayın Prof. Dr. Zeki DOĞAN'a ve yardımlarını esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Ömer İSKENDEROĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın araştırma kısmına sağlamış oldukları değerli katkılardan dolayı, Sayın Doç. Dr. Hasan BÜLBÜL'e ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Faruk ŞAHİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, bugüne kadar her türlü maddi ve manevi desteği sağlayan ve her koşulda yanımda olan sevgili aileme ve şuan buraya isimlerini yazamadığım bütün arkadaş ve dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Onur KÖKSAL  
Kayseri, 2012

**SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE GÜVEN VE ALGILANAN  
AİDİYET DURUMUNUN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE  
SALDIRGAN DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİSİ**

**Onur KÖKSAL**

**ÖZET**

İş dünyasındaki rekabetin artmasıyla birlikte öne çıkan önemli konulardan biride çalışan davranışlarıdır. Çalışan davranışlarının örgüt çıktıları üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Örneğin, çalışanların sergilediği pozitif davranışlar örgütsel etkinliği artırmakta, negatif davranışlar ise verimliliği düşürmektedir. Çalışan davranışlarının temelinde ise algı ve tutumlar bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, çalışanların aidiyet algılarının örgütsel güvenleri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve saldırgan davranışları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi ve bu etki üzerinde örgütsel güvenin aracı rolünün olup olmadığının incelenmesidir. Bu amaçla, Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin çalışanları üzerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. 74 sanayi işletmesinde 512 çalışana uygulanan anketlerden elde edilen veriler, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi yöntemleriyle incelenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, algılanan aidiyet durumu bütün örgütsel güven düzeylerini ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını pozitif yönde etkilerken, sözlü saldırganlık dışındaki diğer saldırgan davranış boyutlarını negatif yönde etkilemektedir. Örgütsel güven düzeyleri ise örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını pozitif yönde etkilerken, saldırgan davranış boyutlarından bazılarını negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca, bütün örgütsel güven düzeyleri algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bunun yanında yöneticiye güvenin, algılanan aidiyet durumunun fiziksel saldırganlık ve öfke üzerindeki etkisinde tamamen aracılık ettiği ortaya çıkmıştır. Çalışanlararası güvenin algılanan aidiyet durumunun düşmanlık üzerindeki etkisinde tamamen aracılık ettiği tespit edilmiştir. Çalışanlararası güvenin algılanan aidiyet durumunun fiziksel saldırganlık ve öfke üzerindeki etkisinde ise kısmi aracılık ettiği bulunmuştur. Bu sonuçlar, çalışanların aidiyet algılarının pozitif ve negatif davranışlara dönüşmesinde örgütsel güvenin önemini ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Değişim Teorisi, Algılanan Aidiyet Durumu, Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Saldırgan Davranış.

**THE IMPACT OF TRUST AND PERCEIVED INSIDER STATUS ON  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND AGGRESSION  
WITHIN THE TERMS OF SOCIAL EXCHANGE THEORY**

**Onur KOKSAL**

**ABSTRACT**

The rising competition in the business world brings attention to employee behaviors. It is a well known fact that employee behaviors affect organizational outputs. For instance, positive behaviors of employees enhance organizational efficiency while, negative behaviors reduce productivity. Employee behaviors are determined by perceptions and attitudes. The aim of this study is to determine the impact of employee's insider perceptions on their organizational trust, organizational citizenship behavior and aggression, in the orientation that organizational trust mediates the relationship or not. In this context, a field study is conducted on employees working in industrial enterprises operating in Kayseri Industrial Zone. Confirmatory factor analysis, correlation analysis and hierarchical regression analysis are applied to data which is driven from questionnaires of 512 employees in 74 industrial enterprises.

According to analysis results, perceived insider status affects the whole organizational trust and organizational citizenship behavior dimensions positively while, it affects the whole aggression dimensions negatively except verbal aggression. Organizational trust dimensions affect organizational citizenship behavior dimensions positively while, they affect some of aggression dimensions negatively. Furthermore, all organizational trust dimensions partially mediate the relationship between perceived insider status and organizational citizenship behavior dimensions. Nevertheless, trust in manager completely mediates the relationship between perceived insider status and physical aggression, and anger. It is determined that trust in coworkers completely mediates the relationship between perceived insider status and hostility. It is also found that trust in coworkers partially mediates the relationship between perceived insider status and physical aggression, and anger. These results state the significance of organizational trust in shifting employee's insider perceptions to positive and negative behaviors.

**Key Words:** Social Exchange Theory, Perceived Insider Status, Trust, Organizational Citizenship Behavior, Aggression.



## İÇİNDEKİLER

<b>BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK SAYFASI.....</b>	<b>I</b>
<b>YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI.....</b>	<b>II</b>
<b>KABUL VE ONAY SAYFASI.....</b>	<b>III</b>
<b>TEŞEKKÜR.....</b>	<b>IV</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VI</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>VII</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>XII</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>XV</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ, ALGILANAN AİDİYET DURUMU VE GÜVEN İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Sosyal Değişim Teorisinin Tanımı ve Kapsamı.....	4
1.1.1. Sosyal Değişim Teorisini Ortaya Koyan ve Şekillendiren Faktörler .....	9
1.1.1.1. Psikolojik Sözleşmenin Etkisi .....	9
1.1.1.2. Örgüt Yapısı.....	12
1.1.1.3. Çalışma Ortamı ve İşin Yapısı.....	12
1.1.1.4. Çalışanların ve Örgütün Beklentileri .....	13
1.1.2. Sosyal Değişim Teorisinin İlişkili Olduğu Kavramlar.....	14
1.1.2.1. Lider-Üye Değişimi Yaklaşımı.....	14
1.1.2.2. Sosyalleşme Süreci .....	16
1.2. Algılanan Aidiyet Durumu Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	18
1.2.1. Algılanan Aidiyet Durumu ile İlgili Ortaya Konulan Yaklaşımlar.....	22
1.2.2. Algılanan Aidiyet Durumunun Öncülü .....	24
1.2.3. Algılanan Aidiyet Durumunun Çıktıları .....	28
1.3. Güven Kavramının Tanımı ve Kapsamı .....	29
1.3.1. Güven ve Güvensizlik .....	32

1.3.2. Güven ve İşbirliği .....	34
1.3.3. Güvene Etki Eden Faktörler .....	34
1.3.4. Güven Kavramının Sınıflandırılması .....	38
1.3.4.1. McAllister'ın Güven Sınıflaması .....	39
1.3.4.1.1. Bilişsel Temelli Güven .....	39
1.3.4.1.2. Duygusal Temelli Güven .....	40
1.3.4.2. Shapiro, Sheppard, Cheraskin'in Güven Sınıflaması .....	41
1.3.4.2.1. Hesaplanmış Güven .....	41
1.3.4.2.2. Bilgiye Dayalı Güven .....	42
1.3.4.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven .....	43
1.4. Örgütsel Güven Kavramı .....	44
1.4.1. Örgütsel Güven Düzeyleri .....	46
1.4.1.1. Yöneticiye Güven .....	46
1.4.1.2. Çalışanlararası Güven .....	48
1.4.1.3. Örgütün Kendine Güven .....	50
1.4.2. Örgütsel Güvene Etki Eden Faktörler .....	51
1.4.2.1. Örgütsel Adalet .....	51
1.4.2.2. Örgütsel Etik .....	54
1.4.2.3. Örgütsel Bağlılık .....	55
1.4.3. Örgütsel Güven Modelleri .....	58
1.4.3.1. Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner'in Yönetsel Güvenilirlik Modeli .....	58
1.4.3.2. Mayer, Davis, Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli .....	62
1.4.3.3. Cummings ve Bromiley'in Güven Modeli .....	65

## İKİNCİ BÖLÜM

### **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE SALDIRGAN DAVRANIŞLAR İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE; ALGILANAN AİDİYET, GÜVEN, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE SALDIRGAN DAVRANIŞ İLİŞKİSİ**

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Kapsamı .....	68
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Literatür Özeti .....	73

2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sınıflandırılması .....	74
2.1.2.1. Örgütsel Yapıya Aktif Bir Şekilde Katılım .....	74
2.1.2.2. Örgütsel Yapıya Zarar Verecek Davranışlardan Kaçınma .....	74
2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları .....	75
2.1.3.1. Dennis W. Organ Tarafından Ortaya Konulan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....	75
2.1.3.1.1. Özgecilik .....	75
2.1.3.1.2. Nezaket .....	76
2.1.3.1.3. Centilmenlik .....	77
2.1.3.1.4. Vicdanlılık .....	77
2.1.3.1.5. Sivil Erdem .....	78
2.1.3.2. Graham Tarafından Ortaya Konulan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....	79
2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Yaşam Üzerindeki Etkileri .....	80
2.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler .....	83
2.1.5.1. Sosyal Değişim Teorisi .....	84
2.1.5.2. Lider-Üye Değişimi Teorisi .....	86
2.1.5.3. Eşitlik Teorisi .....	87
2.1.5.4. Vekalet Teorisi .....	88
2.1.5.5. Bekleyiş Teorisi .....	89
2.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Teşvik Etmek için Gerçekleştirilmesi Gereken Uygulamalar .....	90
2.2. Saldırgan Davranış Kavramının Tanımı ve Kapsamı .....	94
2.2.1. Saldırgan Davranış Türleri .....	97
2.2.1.1. Birinci Tür Sınıflama .....	97
2.2.1.1.1. Düşmanlık İfadeleri .....	98
2.2.1.1.2. Engelleme Davranışları .....	98
2.2.1.1.3. Açık Şiddet Davranışları .....	99
2.2.1.2. İkinci Tür Sınıflama .....	100
2.2.1.2.1. Fiziksel Saldırganlık Davranışları .....	100
2.2.1.2.2. Sözlü Saldırganlık Davranışları .....	101
2.2.1.2.3. Öfke .....	102

2.2.1.2.4. Düşmanlık .....	102
2.2.2. Saldırgan Davranışlara Neden Olan Faktörler .....	103
2.2.2.1. Sosyal Faktörler .....	103
2.2.2.2. Durumsal Faktörler .....	107
2.2.2.3. Bireysel Faktörler .....	110
2.2.3. Saldırgan Davranış Teorileri .....	112
2.2.3.1. İçgüdü Teorileri .....	113
2.2.3.2. Sosyal Öğrenme Teorisi.....	114
2.2.3.3. Engellenme-Saldırganlık Teorisi .....	116
2.2.4. Saldırgan Davranışların Sonuçları .....	117
2.2.4.1. Psikolojik Sonuçlar .....	117
2.2.4.2. Fiziksel Sonuçlar.....	118
2.2.4.3. Örgütsel Sonuçlar .....	119
2.2.5. Saldırgan Davranışları Azaltmak İçin Alınması Gereken Tedbirler .....	120
2.3. Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Algılanan Aidiyet, Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranış İlişkilerini İnceleyen Uygulamalı Çalışmalardan Elde Edilen Sonuçlar.....	122

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE GÜVEN VE ALGILANAN AİDİYET DURUMUNUN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE SALDIRGAN DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİSİ'Nİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı .....	131
3.2. Araştırmanın Sınırları.....	132
3.3. Araştırmanın Metodolojisi .....	133
3.3.1. Evren ve Örneklem.....	133
3.3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	135
3.3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	140
3.3.3.1. Örgütsel Güven Ölçeği .....	141
3.3.3.2. Algılanan Aidiyet Durumu Ölçeği.....	142
3.3.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği .....	143

3.3.3.4. Saldırgan Davranış Ölçeği .....	144
3.3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi .....	145
3.4. Araştırma Bulguları.....	145
3.4.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Bulgular .....	146
3.4.2. Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular .....	147
3.4.3. Algılanan Aidiyet Durumuna İlişkin Bulgular .....	150
3.4.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular .....	151
3.4.5. Saldırgan Davranışlara İlişkin Bulgular .....	154
3.4.6. Araştırma Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	156
3.4.7. Hipotezlere İlişkin Bulgular .....	160
3.4.7.1. Algılanan Aidiyet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular .....	163
3.4.7.2. Algılanan Aidiyet, Örgütsel Güven ve Saldırgan Davranışlar Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular .....	200
3.4.8. Araştırma Bulgularının Tartışılması.....	232
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>238</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>244</b>
<b>EK-1: ANKET FORMU .....</b>	<b>268</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>272</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Güven Tanımları .....	31
Tablo 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımları .....	72
Tablo 2.2. Saldırgan Davranış Tanımları .....	96
Tablo 3.1. Ölçeklere Ait Özet Bilgiler .....	145
Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Bulgular .....	146
Tablo 3.3. Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular .....	147
Tablo 3.4. Algılanan Aidiyet Durumuna İlişkin Bulgular .....	150
Tablo 3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular .....	151
Tablo 3.6. Saldırgan Davranışlara İlişkin Bulgular .....	154
Tablo 3.7. Ölçeklere Ait Faktörler İçin Oluşturulan Alternatif Modellerin Uyum İyiliği Değerlerinin Kıyaslanması .....	159
Tablo 3.8. Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Cronbach Alfa ve Korelasyon Değerleri .....	162
Tablo 3.9. Algılanan Aidiyet Durumu ve Yöneticiye Güvenin Özgecilik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	165
Tablo 3.10. Algılanan Aidiyet Durumu ve Yöneticiye Güvenin Nezaket Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	168
Tablo 3.11. Algılanan Aidiyet Durumu ve Yöneticiye Güvenin Centilmenlik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	171
Tablo 3.12. Algılanan Aidiyet Durumu ve Yöneticiye Güvenin Vicdanlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	173
Tablo 3.13. Algılanan Aidiyet Durumu ve Yöneticiye Güvenin Sivil Erdem Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	176
Tablo 3.14. Algılanan Aidiyet Durumu ve Örgütün Kendine Güvenin Özgecilik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	178
Tablo 3.15. Algılanan Aidiyet Durumu ve Örgütün Kendine Güvenin Nezaket Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	181
Tablo 3.16. Algılanan Aidiyet Durumu ve Örgütün Kendine Güvenin Centilmenlik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	183
Tablo 3.17. Algılanan Aidiyet Durumu ve Örgütün Kendine Güvenin Vicdanlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	185

Tablo 3.18. Algılanan Aidiyet Durumu ve Örgütün Kendine Güvenin Sivil Erdem Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	187
Tablo 3.19. Algılanan Aidiyet Durumu ve Çalışanlararası Güvenin Özgecilik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	190
Tablo 3.20. Algılanan Aidiyet Durumu ve Çalışanlararası Güvenin Nezaket Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	192
Tablo 3.21. Algılanan Aidiyet Durumu ve Çalışanlararası Güvenin Centilmenlik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	194
Tablo 3.22. Algılanan Aidiyet Durumu ve Çalışanlararası Güvenin Vicdanlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	197
Tablo 3.23. Algılanan Aidiyet Durumu ve Çalışanlararası Güvenin Sivil Erdem Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	199
Tablo 3.24. Algılanan Aidiyet Durumu ve Yöneticiye Güvenin Fiziksel Saldırganlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	202
Tablo 3.25. Algılanan Aidiyet Durumu ve Yöneticiye Güvenin Sözlü Saldırganlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	204
Tablo 3.26. Algılanan Aidiyet Durumu ve Yöneticiye Güvenin Öfke Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	206
Tablo 3.27. Algılanan Aidiyet Durumu ve Yöneticiye Güvenin Düşmanlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	209
Tablo 3.28. Algılanan Aidiyet Durumu ve Örgütün Kendine Güvenin Fiziksel Saldırganlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları....	211
Tablo 3.29. Algılanan Aidiyet Durumu ve Örgütün Kendine Güvenin Sözlü Saldırganlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları....	213
Tablo 3.30. Algılanan Aidiyet Durumu ve Örgütün Kendine Güvenin Öfke Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	215
Tablo 3.31. Algılanan Aidiyet Durumu ve Örgütün Kendine Güvenin Düşmanlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	217
Tablo 3.32. Algılanan Aidiyet Durumu ve Çalışanlararası Güvenin Fiziksel Saldırganlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları....	219
Tablo 3.33. Algılanan Aidiyet Durumu ve Çalışanlararası Güvenin Sözlü Saldırganlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları....	221

Tablo 3.34. Algılanan Aidiyet Durumu ve Çalışanlararası Güvenin Öfke Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	223
Tablo 3.35. Algılanan Aidiyet Durumu ve Çalışanlararası Güvenin Düşmanlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	226
Tablo 3.36. Algılanan Aidiyet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkilerle İlgili Kabul ve Reddedilen Hipotezler .....	228
Tablo 3.37. Algılanan Aidiyet, Örgütsel Güven ve Saldırgan Davranışlar Arasındaki İlişkilerle İlgili Kabul ve Reddedilen Hipotezler .....	230



**ŞEKİLLER LİSTESİ****Sayfa**

Şekil 1.1. Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner'in Yönetsel Güvenilirlik Modeli .....	62
Şekil 1.2. Mayer, Davis, Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli .....	65
Şekil 3.1. Araştırma Modeli .....	136
Şekil 3.2. Düzeltilmiş Araştırma Modeli .....	231

## GİRİŞ

Bilgi ekonomisi ile birlikte insan unsurunun niteliği de değişmiştir. Sanayi ekonomisinde çalışanların emek yoğun bir şekilde çalışmalarına vurgu yapılırken, bilgi ekonomisinde çalışanların bilgi yoğun çalışmaları önem kazanmaktadır. Bu anlamda, bireylerin fiziksel kapasitelerinden ziyade bilişsel kapasiteleri ön plana çıkmaktadır. Geçmişin uzmanlığa dayalı birey profili, günümüzde yerini bilen birey profiline bırakmıştır. Bilen bireyler, yalnızca bilgi birikimleri ile değil, aynı zamanda davranışları ile de örgütün verimliliğine katkıda bulunmaktadır. Böylece, bireylerin örgütün lehine olacak davranışları bilmesi ve buna göre davranması önemli hale gelmektedir. Çalışanların örgütsel verimliliği artıracak şekilde davranması, işletmelerin sürekliliğini sağlayan ve bu anlamda işletmelere rekabet avantajı sağlayan önemli bir faktör olabilmektedir.

Belirsiz çevre koşullarının hüküm sürdüğü ve yoğun rekabetin yaşandığı bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler, çalışanlarıyla bir bütün halinde faaliyetlerini sürdürmelidirler. Bu anlamda yöneticiler, çalışanların örgütsel etkinliğe katkı sağlayacak şekilde davranmasını teşvik ederken, etkinliği düşürecek faaliyetlere neden olabilecek unsurları anlamalıdır. Bu doğrultuda, işletme bünyesinde etkin politika ve prosedürler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Bu şekilde, çalışanların gönüllü davranışlar sergilemesi teşvik edilebilir. Bu noktada, işletme ile çalışanlar arasında bir fayda-maliyet ilişkisi olduğu söylenebilir. İşletmeler, çalışanlar için belirli maliyetlere katlanmakta, çalışanlardan da bunun karşılığında işletme için faydalı olmalarını beklemektedirler. Çalışanlar açısından ise katlanılan maliyet emektir. Her çalışan, sarfettiği emeğin karşılığı olarak işletmeden bir fayda elde etmeyi beklemektedir. Taraflar arasındaki bu karşılıklı beklenti, tarafların örgütsel amaçlar etrafında birleşmesini mümkün kılmaktadır. Çalışanlar, örgütsel amaçlara hizmet ederken, bireysel amaçlarının da gerçekleşmesini beklemektedirler. Bu durum, taraflar arasında karşılıklı etkileşimin ortaya çıkmasına neden olmakta ve bir amaç birliği oluşmasına

imkan tanımaktadır. Bu amaç birliği sayesinde, hem örgüt amaçlarına ulaşabilmekte, hem de çalışanlar bireysel amaçlarına ulaşma imkanına kavuşmaktadırlar. Taraflar arasındaki amaç birliği kapsamında oluşan fayda-maliyet analizi, karşılıklılık ilkesini temel almaktadır. Karşılıklılık ilkesine göre, taraflar katlandıkları maliyet karşısında fayda elde etmeyi beklemektedirler. Bu beklenti gerçekleştiği sürece, hem işletme çalışanına güvenmekte, hem de çalışanlar işletmeleriyle ilgili pozitif algı ve tutumlara sahip olmaktadırlar. Bu anlamda, taraflar arasındaki ilişki ekonomik bir değişim ilişkisinin ötesine geçerek sosyal bir değişim ilişkisine dönüşmektedir. Sosyal değişim ilişkilerinin temel dayanağını karşılıklı güven oluşturmaktadır. Böylece, örgüt ve çalışanların karşılıklı olarak amaçlarını gerçekleştirmelerinin yolu, sosyal değişim ilişkilerinden geçmektedir. Bu şekilde, çalışanların örgütsel çıktıları pozitif olabilmekte ve sonuçta örgütsel başarı sağlanabilmektedir.

Sosyal değişim ilişkileri yalnızca örgüt ile birey arasında değil, aynı zamanda bireyler arasında da meydana gelmektedir. Bireyler arasında meydana gelen sosyal değişim ilişkileri de bireylerin birbirlerine güvenmelerini ve birbirlerinin lehine sonuçlanacak davranışlar sergilemelerini öngörmektedir. Sosyal değişim ilişkileri ister örgüt ile çalışanlar arasında, isterse bireyler arasında meydana gelsin, bu ilişki sonucunda ortaya çıkan davranışların örgütsel verimliliğe katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

Çalışanlar açısından sosyal değişim ilişkileri, gerek örgüt ile gerekse de örgüt üyesi diğer bireyler ile meydana gelmiş olsun, çalışanların algı, tutum ve davranışları üzerinde önemli etkisi vardır. Taraflar (örgüt-çalışan, yönetici/lider-çalışan ya da çalışan-çalışan) arasında bir sosyal değişim ilişkisi meydana gelmişse, bu durum çalışanların pozitif çıktılar üretmelerine neden olabilmektedir. Pozitif çıktılar üretilmesinde, sosyal değişim ilişkisi sayesinde sahip olunan pozitif algı ve tutumların büyük önemi vardır. Bu noktada, çalışanların kendilerini örgütten biri gibi hissetmelerini ifade eden aidiyet algısının, sosyal değişim ilişkileri doğrultusunda artacağı düşünülmektedir. Aidiyet algısının yüksek olması, çalışanların pozitif örgütsel çıktılar üretmelerine neden olurken, negatif örgütsel çıktılar üretmelerine engel olmaktadır. Aidiyet algısı ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiye, sosyal değişim ilişkilerinin temelinde yatan güven unsurunun aracılık ettiği ifade edilebilir.

Bu açıklamalar ışığında çalışmanın amacı, algılanan aidiyet durumu, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışların incelenmesi, çalışanların aidiyet algılarının örgütsel güvenleri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve saldırgan davranışları üzerindeki doğrudan etkisinin yanında, çalışanların aidiyet algılarının örgütsel güven değişkeni aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışları ve saldırgan davranışları üzerindeki dolaylı etkisinin tespit edilmesidir. Bu çerçevede, örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkisi de incelenmektedir.

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde, sosyal değişim teorisi, algılanan aidiyet durumu ve güvene yönelik temel bilgiler yer almaktadır. Sosyal değişim teorisi, algılanan aidiyet durumu ve güvenin tanımı, kapsamı, ilişkili olduğu kavramlar ve teoriler, türleri, öncülleri ve sonuçlarına değinilmektedir.

İkinci bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlarla ilgili kavramsal bilgiler sunulmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışların tanımı, kapsamı, ilişkili olduğu teoriler, boyutları, türleri, nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmaktadır. Ayrıca bu bölümün sonunda, aidiyet algısı, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar arasındaki ilişkileri inceleyen uygulamalı çalışmalardan elde edilen sonuçlar incelenmektedir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise sanayi işletmelerinde çalışanların algılanan aidiyet durumlarının, örgütsel güvenleri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve saldırgan davranışları üzerindeki etkisini inceleyen bir alan araştırmasına yer verilmektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ, ALGILANAN AİDİYET DURUMU VE GÜVEN İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Çalışanlar ile örgüt arasında gerçekleşen değişim ilişkilerinde, çalışanların aidiyet algılarının ve genel olarak örgüte duydukları güvenin önemli bir yeri olduğu düşünülmektedir. Aidiyet algısı yüksek çalışanların örgütlerine güvenme eğilimleri artış gösterebilmekte ve çalışanlar örgütleriyle pozitif ilişkiler geliştirebilmektedirler. Burada her iki tarafın da üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri önemlidir. Herhangi bir taraf sorumluluğunu yerine getirdiğinde, diğer tarafın da sorumluluğunu yerine getireceğine dair bir güven duymalıdır. Ancak bu şekilde taraflar arasında olumlu değişim ilişkileri meydana gelebilmektedir. Bu anlamda güven, çalışan-örgüt ilişkilerinde anahtar unsur olarak dikkat çekmektedir. Çalışanlarla örgüt arasında gerçekleşen değişim ilişkilerinin her iki tarafı memnun edecek şekilde gerçekleşmesi, çalışanların verimliliğini ve örgütün başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Bu bölümde, sosyal değişim teorisi, algılanan aidiyet durumu ve güven ile ilgili temel bilgiler ele alınmaktadır. Bu anlamda, sosyal değişim teorisi, algılanan aidiyet durumu ve güvenin tanımı, kapsamı, boyutları, ilişkili olduğu kavramlar, öncülleri ve çıktıklarına yer verilmektedir.

#### **1.1. Sosyal Değişim Teorisinin Tanımı ve Kapsamı**

Çalışan-örgüt ilişkilerini incelemede kullanılan yaklaşımlardan biri, çalışan ile örgüt arasında bir değişim olduğu varsayımına dayanan Blau'un sosyal değişim teorisidir (social exchange theory). Bir değişim ilişkisi olarak çalışan-örgüt ilişkisi, hem sosyal

hem de ekonomik bir değişim olarak ifade edilebilmektedir<sup>1</sup>. Blau<sup>2</sup>'a göre sosyal değişim, bireylerin elde etmeyi ümit ettikleri geri dönüşler aracılığıyla motive oldukları gönüllü davranışlardır. Sosyal değişim teorisine göre bir birey, bir diğerine gelecekte birtakım geri dönüşler elde edeceği ümidiyle bir iyilik yapmaktadır. Sosyal değişim teorisinin doğasını önceden belirlemek mümkün değildir, iyiliği yapanın değerlemesine bırakılmaktadır. Bunun içindir ki sosyal değişim, hesap vermeyi önleyen iyiliklerin uzun vadeli değişimine odaklanmakta ve tarafların karşılıklı olarak yükümlülüklerini yerine getirmelerini temel almaktadır. Diğer taraftan ekonomik bir değişim, değişime konu olan gerçek miktarlar üzerinde anlaşmaya varılan resmi bir sözleşmeye dayanmaktadır<sup>3</sup>. Örgüt tarafından çalışanlara tanınan hakların çalışanları tatmin edici olması ve bunun karşılığında çalışanların örgüt adına birtakım sorumluluklar sergilemeleri, çalışanlarla örgüt arasında meydana gelen değişim ilişkisinin sosyal değişim temelinde ele alındığının bir ifadesidir<sup>4</sup>. Bu anlamda sosyal değişim, tarafların karşılıklı olarak birbirlerine birtakım iyilikler yapmalarını öngören bir teoridir. Sosyal değişim teorisine göre iyiliği yapan taraf, karşı tarafın bunun karşılığını ödeyeceğine dair bir beklenti içerisine girmektedir. Taraflar birbirlerinin beklentilerini karşıladıkları sürece, sosyal değişim ilişkisi devam etmektedir.

Sosyal değişim teorisi değişimi, hem ekonomik hem de sosyal çıktılarla sonuçlanan sosyal bir davranış olarak nitelendirmektedir. Bireyler yeni ilişkilere girerken ödüllendirilecekleri beklentisiyle eski ilişkilerini de korumaktadırlar. Para gibi ekonomik ödüller her ne kadar önemli olsa da, duygusal tatmin, manevi değerler, bireysel fayda sağlama ve insancıl ideallerin paylaşılması gibi sosyal ödüller genellikle

---

<sup>1</sup> A. S. Tsui, J. L. Pearce, L. W. Porter and A. M. Tripoli, "Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees pay off?", *Academy of Management Journal*, Vol: 40, No: 5, 1997, p.1092.

<sup>2</sup> P. M. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, Thirteenth Printing, Transaction Publishers, New Jersey 2009, p.91.

<sup>3</sup> E. M. Whitener, S. E. Brodt, M. A. Korsgaard and J. M. Werner, "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, p.515.

S. Aryee, P. S. Budhwar and Z. X. Chen, "Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 2002, p.267-268.

<sup>4</sup> S. S. Masterson and C. L. Stamper, "Perceived Organizational Membership: An Aggregate Framework Representing The Employee-Organization Relationship", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol: 24, 2003, p.483.

daha değerli olmaktadır<sup>5</sup>. Değişime taraf olan bir birey, karşı tarafa her ne verirse versin bu, onun için bir maliyettir. Bireyin karşı taraftan aldığı ise ödüldür. Söz konusu bireyin davranışları, ödül miktarını maliyet karşısında artırmak yönünde olmaktadır<sup>6</sup>. Böylece, ödül miktarı maliyet karşısında daha fazla olan bireyler, sosyal değişimden arzu ettiği faydayı elde etmiş olmaktadır.

Sosyal değişim teorisi, değerli kaynakların sosyal süreç doğrultusunda hareketi olarak ifade edilebilmektedir. Bu teori, bir kaynağın hareketine devam etmesi karşılığında değerli bir geri dönüş olacağı varsayımına dayanmaktadır<sup>7</sup>. Sosyal değişim, karşı taraftan gelecek tatmin edici davranışlar karşılığında sergilenen faaliyetleri içermektedir<sup>8</sup>. Sosyal değişim teorisinin temel varsayımı, tarafların ödüllendirilecekleri beklentisiyle bir ilişkiye girmeleri ve bu ilişkiyi korumalarıdır.

Sosyal değişim teorisi, kişisel çıkara sahip bireylerin kişisel çıkara sahip başka bireylerle tek başına gerçekleştiremediği bireysel amaçlarını başarmak üzere etkileşime geçmesidir<sup>9</sup>. Bu anlamda, taraflar birbirleriyle karşılıklı bağlılık içerisine girmektedirler. Kişisel çıkar ve karşılıklı bağlılık, sosyal değişimin en önemli özelliklerindedir.

Sosyal değişim ilişkisinin temelinde karşılıklılık ilkesi vardır<sup>10</sup>. Karşılıklılık ilkesi, karşı taraftan olumlu bir davranış gören bireyin, pozitif karşılık vereceğini ifade eden bir kavramdır<sup>11</sup>. Karşılıklılık ilkesi, bireyin kendine yardım edenlere yardım etmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla, bir birey karşı taraftan yardım görmek istiyorsa, karşı tarafa bir yardımda bulunmalıdır<sup>12</sup>. Bir çalışanın örgütte gösterdiği çabanın artması, değişim ideolojisi ile ilişkilendirilmektedir. Karşılıklılık ilkesinden

<sup>5</sup> C. J. Lambe, C. M. Wittmann and R. E. Spekman, "Social Exchange Theory and Research on Business to Business Relational Exchange", *Journal of Business to Business Marketing*, 8(3), 2001, p.6.

<sup>6</sup> G. C. Homans, "Social Behavior as Exchange", *American Journal of Sociology*, Vol: 63, No: 6, 1958, p.606.

<sup>7</sup> R. M. Emerson, "Social Exchange Theory", *Annual Review of Sociology*, Vol: 2, 1976, p.359.

<sup>8</sup> Lambe, Wittmann, Spekman, p.4.

<sup>9</sup> E. J. Lawler and S. R. Thye, "Bringing Emotions into Social Exchange Theory", *Annual Review of Sociology*, Vol: 25, 1999, p.217.

<sup>10</sup> F. Buonocore, C. Metallo and D. Salvatore, "Behavioural Consequences of Job Insecurity and Perceived Insider Status for Contingent Workers", [http://www.woa2009.it/papers/Buonocore\\_Metallo\\_Salvatore.pdf](http://www.woa2009.it/papers/Buonocore_Metallo_Salvatore.pdf), 2009, (Erişim Tarihi: 16.01.2011), p.5.

<sup>11</sup> J. C. Shapiro and N. Conway, "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 90, No: 4, 2005, p.774.

<sup>12</sup> A. W. Gouldner, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, Vol: 25, No: 2, 1960, p.173.

doğan bu tarz değişim ideolojileri, bireylerin kendilerine faydası dokunanlara yardım edeceğini ifade etmektedir<sup>13</sup>. Sosyal değişim teorisine göre, yüksek kalitede bir lider-üye değişim ilişkisinde, lider ile izleyiciler arasında daha fazla güven meydana gelmektedir. İzleyiciler liderlerinden daha fazla güven ve destek sağlamak için belirlenen rol gereksinimlerinin ötesinde, karşılıklılık yükümlülüklerini yerine getirmek için daha fazla çaba sarfedeceklerdir<sup>14</sup>. Böylece, sergilenen ekstra çabalar sayesinde hem çalışanlar hem de örgüt amaçlarına ulaşma imkanına kavuşacaktır. Bu anlamda, doğasında karşılıklılık ilkesi bulunması nedeniyle, sosyal değişim ilişkileri tarafların amaçlarına ulaşmalarında önemli bir faktör olarak dikkat çekmektedir.

Güvenin sosyal değişim ilişkilerinde önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda güven, güvenilen birey ile güvenen birey arasında daha etkili bir değişim ilişkisinin gelişmesini mümkün kılmaktadır<sup>15</sup>. Sosyal değişim ilişkisinin başlayabilmesi, ancak iyilik yapan tarafın karşı tarafa elde ettiği iyiliğin karşılığını nazik bir şekilde ödeyeceğine dair güven duyması ile mümkündür. Sosyal değişim, örgütlerin çalışanlardan karşılığını alacağı beklentisiyle çalışanlarına karşı gönüllü faaliyetlerini içermektedir. Gelecekte elde edilmesi beklenen geri dönüşün doğası, bireysel değerlendirmeye bağlıdır. Söz konusu geri dönüş, örgüte karşı duyulacak minnettarlık ve güven şeklinde olabilmektedir<sup>16</sup>. Başarılı sosyal değişimler, güvenin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çünkü söz konusu değişimler, yazılı bir sözleşmede belirlenmemiş yükümlülükleri içermektedir. Bu durum taraflararası karşılıklı desteğin ve ilişkiye yapılan yatırımın bir işaretidir<sup>17</sup>. Dolayısıyla güven, sosyal değişim ilişkisinin temelini oluşturmaktadır. Tarafların birbirlerine güven duymamaları durumda da, birtakım ilişkiler geliştirmek mümkün olabilmektedir. Ancak bu tarz ilişkilerin sosyal değişim ilişkisine dönüşmesi mümkün görünmemektedir.

<sup>13</sup> R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison and D. Sowa, "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 71, No: 3, 1986, p.501.

<sup>14</sup> L. Wang, X. Chu and J. Ni, "Leader-member Exchange And Organizational Citizenship Behavior: A New Perspective From Perceived Insider Status And Chinese Traditionality", *Higher Education Press and Springer-Verlag*, 4(1), 2010, (Erişim Tarihi: 05.10.2010), p.151.

<sup>15</sup> J. A. Colquitt, B. A. Scott and J. A. Lepine, "Trust, Trustworthiness and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 92, No: 4, 2007, p.910.

<sup>16</sup> J. G. Williams and F. Davies, "Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of HRM Practice on Employee Outcomes: An Analysis of Public Sector Workers", *Public Management Review*, Vol: 7, Issue: 1, 2005, p.3-4.

<sup>17</sup> P. Neves and A. Caetano, "Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control", *Journal of Change Management*, Vol: 6, No: 4, 2006, p.353.



Değişim ilişkisi ve güvenin oluşabilmesinde tarafların benzer ilgilere sahip olması önemlidir<sup>18</sup>. Tarafların ilgileri benzer değilse, güven veya değişim ilişkisinin gelişebilmesi için gerekli temel oluşturulamamaktadır. Aksine taraflar benzer ilgilere sahipse, güvenilirlik ortamının oluşabilmesi adına bir risk bulunmamaktadır. Böylece, benzer ilgilere sahip taraflar arasında başarılı sosyal değişim ilişkileri geliştirilebilmektedir.

Değişim ilişkileri incelendiğinde, duyguların sosyal değişim sürecinin bir parçası haline geldiği düşünülmektedir. Örneğin, arkadaşlık ilişkilerini güçlü ve neşeli duygular şekillendirmektedir. Değişim kavramı, gözle görülebilir duygusal hisleri ve belirli duygu kurallarını bünyesinde barındırmaktadır<sup>19</sup>. Değişim süreci bireylerin rahatlamasına ve tatmin olmasına neden olmaktadır. Rahatlayan ve tatmin olan çalışanların örgütlerine olan güven duyguları artış gösterebilmektedir. Örgüte duyulan güven sayesinde çalışanlar ödüllendirilecekleri ümidiyle daha fazla çaba sarfedebilmektedirler.

Sosyal değişim, tarafların karşılıklı fayda sağlamasına yönelik faaliyetleri içermektedir<sup>20</sup>. Sosyal değişim teorisine göre bireyler, sundukları yardım ve tavsiyelerin nasıl ve ne zaman geri döneceğine dair bir bilgiye sahip olamamaktadırlar. Bireyler yalnızca sağladıkları faydanın karşılığını alacaklarına dair bir güven beslemektedirler<sup>21</sup>. Bu durum belirsizlik içermektedir. Karşı taraf elde ettiği faydanın karşılığını ödemeyebilir veya ödese bile bu karşılık çok az olabilir. Ancak belirsizliğin dahil olduğu söz konusu karşılıklı değişim, güven ve bağlılığın oluşmasında önem arz etmektedir<sup>22</sup>. Bu belirsizliklerin ortadan kalkması, ilişkinin zaman içerisinde gelişimi ile doğru orantılıdır. İlişkiler kısmen değeri düşük faydaların değişimi ile başlamakta, taraflar birbirlerine güven duydukça değeri yüksek faydaların değişimi ile ilişki devam etmektedir<sup>23</sup>. Bu anlamda, ilişkilerin yavaş geliştiği ifade edilebilir. Taraflar arasında zaman içerisinde gelişen ilişki doğrultusunda tekrarlanan değişimler sonucu güven

<sup>18</sup> L. D. Molm, N. Takahashi and G. Peterson, "Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition", *The American Journal of Sociology*, Vol: 105, No: 5, 2000, p.1402.

<sup>19</sup> Lawler, Thye, p.218.

<sup>20</sup> D. W. Organ, P. M. Podsakoff and S. B. MacKenzie, *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*, Sage Publications Inc, California 2006, p.55.

<sup>21</sup> Blau, p.94.

<sup>22</sup> Molm, Takahashi, Peterson, p.1396-1397.

<sup>23</sup> Whitener, Brodt, Korsgaard et al. p.515.

oluşmaktadır. Aynı partnerle oluşan güven ile birlikte tekrar eden değişimler, taraflar arasındaki belirsizliğin azalmasına ve karşı tarafın davranışının daha tahmin edilebilir hale gelmesine neden olmaktadır<sup>24</sup>. Güvenin oluşabilmesi için geri dönüşün garanti edilmediği bir ortamda değişimin gerçekleşmesi gerekmektedir. Değişim unsurlarının önceden bilindiği ve karşılıklılığın garanti edildiği bir ortamda güven oluşmasına gerek kalmamaktadır. Dolayısıyla, sosyal değişim ilişkilerinin başlangıçta birtakım belirsizlikler içerdiği, ancak ilişki geliştikçe belirsizliğin yerini güvenin aldığı söylenebilir.

Sosyal değişim teorisi, örgütlerde tutum ve davranışları açıklamada kavramsal bir altyapı oluşturmaktadır. Çünkü ekonomik değişimdeki özel çıkarların tersine, sosyal değişimdeki karşılıklı fayda ve çıkarlar bireysel ilişkilere dayalı olarak gerçekleştirilmektedir<sup>25</sup>. Sosyal değişim ilişkilerinin örgüt bünyesinde sergilenen tutum ve davranışlara bir temel oluşturması, bu teoriyi şekillendiren birtakım unsurların varlığı ile mümkündür.

### **1.1.1. Sosyal Değişim Teorisini Ortaya Koyan ve Şekillendiren Faktörler**

Sosyal değişim ilişkilerinin şekillenmesinde birçok unsur etkili olabilmektedir. Psikolojik sözleşme, örgüt yapısı, çalışma ortamı ve işin yapısı ile tarafların beklentileri gibi bazı unsurların taraflar arasında oluşan sosyal değişim ilişkilerini şekillendirdiği düşünülmektedir. Bu unsurlar aşağıda açıklanmaktadır.

#### **1.1.1.1. Psikolojik Sözleşmenin Etkisi**

Psikolojik sözleşme, çalışan ile işveren arasında gelişen sosyal değişimin bir formudur<sup>26</sup>. Bu sözleşme, birey ile karşı taraf arasında iki taraflı bir değişim anlaşmasının koşulları ile ilgili bireysel inançlar olarak ifade edilmektedir. Psikolojik

<sup>24</sup> Molm, Takahashi, Peterson, p.1405.

<sup>25</sup> S. O. Mirap, “Algılanan Aidiyet Durumunun Görev Performansı, Bağlamsal Performans ve Toplam Performans Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma”, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, İstanbul 16-18 Mayıs 2008, s.143.

<sup>26</sup> J. L. Johnson and A. M. O’Leary-Kelly, “The Effects of Psychological Contract: Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal”, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 2003, p.628.

sözleşme, çalışan ile işverenlerin resmi iş sözleşmesinin ötesinde birbirlerine karşı sorumluluk sahibi oldukları varsayım ve beklentilerine işaret etmektedir<sup>27</sup>. Bir diğer tanıma göre psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasında oluşan değişim sözleşmesinin koşulları hakkında çalışanlara ve işverenlere ait inanç ve sözler dizisidir<sup>28</sup>. Bir çalışan örgüte karşı birtakım yükümlülükleri olduğunun farkına varıp buna göre davranırsa ve işverenin çalışanlara karşı bazı sorumlulukları olduğuna inanırsa, bu çalışan psikolojik bir sözleşmeye sahip olmuş demektir<sup>29</sup>. Dolayısıyla psikolojik sözleşme, taraflararası değişim ilişkilerinin şeklini belirleyen bir yapıya sahiptir. Zihinlerinde varolan psikolojik sözleşme sayesinde çalışanlar, örgütle aralarındaki değişim ilişkilerine yön vermektedirler.

Rousseau (1990) iki tür psikolojik sözleşme olduğunu ifade etmektedir. Bunlar; işlemsel ve ilişkisel sözleşme türleridir. İşlemsel sözleşmeler, belirli bir zaman periyodunda taraflar arasında ekonomik temelli değişimleri temel almaktadır. Bu tür sözleşmeler, sınırlı, durağan (statik) ve kolay farkedilen yapıdadır. Geçici işçilerin durumu buna örnek gösterilebilir. İşlemsel sözleşmeler, örgütlerin ihtiyaçlarını karşılamak için özel yeteneklere sahip bireylerin istihdam edilmesini kapsamaktadır. Diğer taraftan ilişkisel sözleşmeler, hem ekonomik hem de sosyal değişimleri içeren bir ilişkinin geliştirilmesi ve korunması için yapılan sınırlanmamış anlaşmaları içermektedir. Bireyleri başlangıç düzeyinde işe alan ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için onları zaman içerisinde yetiştiren örgütlerin durumu ilişkisel sözleşmeye örnek verilebilir. Bu tür sözleşmeler uzun vadeli, dinamik, ilişki temelli ve güven esasına dayalı sözleşmelerdir<sup>30</sup>. Dolayısıyla ilişkisel sözleşmeler, sosyal değişim ilişkilerinin şekillenmesinde işlemsel sözleşmelere göre daha etkili görünmektedir.

<sup>27</sup> M. Grimmer and M. Oddy, "Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs", *Australian Journal of Management*, Vol: 32, No: 1, 2007, p.154.

<sup>28</sup> J. R. Kickul, G. Neuman, C. Parker and J. Finki, "Settling the Score: The Role of Organizational Justice in the Relationship Between Psychological Contract Breach and Anticitizen Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol: 13, No: 2, 2001, p.77.

<sup>29</sup> D. M. Rousseau, "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 11, 1990, p.390.

<sup>30</sup> A. Gakovic and L. E. Tetrick, "Perceived Organizational Support and Work Status: A Comparison of the Employment Relationships of Part-time and Full-time Employees Attending University Classes", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 2003, p.650. Grimmer and Oddy, p.155.

Psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışanların örgütlerine olan güveni ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Kickul, Neuman, Parker vd. (2001) tarafından 322 kişi üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlallerinin yapıldığı durumlarda çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme imkanı azalmaktadır<sup>31</sup>. Ayrıca, bu ilişkiye işlem ve etkileşim adalet türlerinin de aracılık ettiği ortaya çıkmıştır. Bunun yanında Grimmer ve Oddy (2007) tarafından Avustralya’da bulunan iki üniversitede öğrenimlerini sürdüren 90 yüksek lisans öğrencisi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme kapsamında beklentileri karşılanan çalışanların örgütlerine olan güvenleri artmaktadır<sup>32</sup>. Böylece psikolojik sözleşme, sosyal değişim teorisi gibi örgütsel tutum ve davranışların oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir.

Psikolojik bir sözleşmede tarafların sorumluluklarının benzer olması denge durumunu ifade etmektedir. Sorumlulukları yerine getirmede meydana gelebilecek bir dengesizlik, negatif sonuçların oluşmasına öncülük edebilmektedir. Örgüt üst-yönetimi çalışanına iyi davranıyorsa, çalışan da bunun karşılığında örgüte iyi davranma sorumluluğu hissedecek ve zarar verici davranışlardan kaçınabilecektir. Böylece denge durumu sağlanmış olacaktır<sup>33</sup>. Tarafların sorumluluk hissetme derecesi ne kadar fazla olursa, sosyal değişim ilişkileri o derece kuvvetli olmaktadır. Böyle bir durumda hem örgüt hem de çalışanlar karşılıklı olarak ilişkilerini sürdüreceğinden, her iki tarafın da değişim ilişkisinden fayda sağlama imkanları artmaktadır<sup>34</sup>. Böylece, psikolojik sözleşme çerçevesinde taraflararası denge durumunun korunması, başarılı sosyal değişim ilişkileri ile mümkün olabilmektedir.

<sup>31</sup> Kickul, Neuman, Parker et al. p.87.

<sup>32</sup> Grimmer, Oddy, p.161.

<sup>33</sup> Tsui, Pearce, Porter et al. p.1091.

<sup>34</sup> L. M. Shore and K. Barksdale, “Examining Degree of Balance and Level of Obligation in the Employment Relationship: A Social Exchange Approach”, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 1998, p.732-733.

### 1.1.1.2. Örgüt Yapısı

Örgütsel yapı kavramı faaliyetlerin, rol ve prosedürlerin sürekli ve dayanıklı olacak şekilde yapılandırılması olarak ifade edilebilmektedir<sup>35</sup>. Örgüt yapısı, örgüt üyeleri arasındaki resmi ve resmi olmayan ilişkileri içine almaktadır<sup>36</sup>.

Büyük ölçekli örgütlerde çalışan bireyler kendilerini daha az değerli hissetmektedirler<sup>37</sup>. Çünkü büyük ölçekli örgütlerdeki politika ve prosedürlerin fazlalığı nedeniyle, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına gereken önem verilmeyebilir. Bunun yanında büyük ölçekli örgütlerde, çalışma ortamının yapılandırılmasındaki katılık sayesinde çalışanların iş tatmin düzeyleri azalmaktadır<sup>38</sup>. Dolayısıyla, büyük ölçekli örgütlerde, çalışan-örgüt arasında gelişen değişim ilişkileri başarılı sonuçlar meydana getirmeyebilir. Diğer taraftan küçük ve orta ölçekli örgütlerde taraflar arasında oluşan sosyal değişim ilişkileri daha pozitif sonuçlar doğurabilir. Çünkü bu tarz örgütlerde, çalışanların ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarına daha fazla önem verilebilmektedir. Böylece, küçük ve orta ölçekli örgütlerde, çalışanlarla örgüt arasında daha başarılı değişim ilişkileri meydana geleceğini ifade etmek mümkündür.

### 1.1.1.3. Çalışma Ortamı ve İşin Yapısı

Çalışma ortamının kalitesi, rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı iş yükü, kaynak yetersizliği, katılım eksikliği, çalışma arkadaşlarıyla gerçekleşen etkileşim<sup>39</sup>, örgüt içerisinde zayıf bilgi akışı, görevler, amaçlar ve işin yapısı hakkında karşılıklı diyalog eksikliği<sup>40</sup> gibi unsurlar doğrultusunda değerlendirilmektedir. Bu unsurlar, iş stresi ve iş

<sup>35</sup> S. Ranson, B. Hinings and R. Greenwood, "The Structuring of Organizational Structures", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 25, No: 1, 1980, p.1-2.

<sup>36</sup> M. L. Ambrose and M. Schminke, "Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support and Supervisory Trust", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 88, No: 2, 2003, p.295.

<sup>37</sup> L. Rhoades and R. Eisenberger, "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature". *Journal of Applied Psychology*, Vol: 87, No: 4, 2002, p.700.

<sup>38</sup> T. L. Idson, "Establishment Size, Job Satisfaction and the Structure of Work", *Applied Economics*, 22, 1990, p.1016.

<sup>39</sup> S. Einarsen, B. I. Raknes and S. B. Matthiesen, "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study", *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 1994, p.384.

<sup>40</sup> M. Vartia, "The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 1996, p.209.

tatminsizliğinin kaynağı olarak gösterilmektedir. Bunlara yönetici ile olan etkileşim ve liderlik uygulamaları ile ilgili faktörleri de eklemek mümkündür. Bu unsurların yer aldığı bir ortamda gerçekleşen değişim ilişkilerinin negatif sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Söz konusu unsurlar ortadan kalktığında çalışma ortamının kalitesi artabilecektir. Bu anlamda, özgürlük, mücadele etme, yönetici ile örgütün teşviki ve çalışma grubu desteği gibi faktörler çalışma ortamını olumlu yönde etkilemektedir<sup>41</sup>. Bu tarz faktörler çalışma ortamının kalitesini artırmakta ve kaliteli bir ortamda gerçekleşen değişim ilişkileri pozitif sonuçlar doğurmaktadır.

#### 1.1.1.4. Çalışanların ve Örgütün Beklentileri

Çalışanlar bir örgütte, psikolojik sözleşme doğrultusunda çeşitli beklentiler içerisine girmektedirler<sup>42</sup>. Bu beklentiler karşılandığı ölçüde, çalışanın örgüte olan güveni artacak ve böylece karşılıklılık ilkesi gereği, çalışan da daha yüksek performans sergileme yolunu tercih edebilecektir. Bu anlamda, çalışanların beklentilerinin karşılanması, çalışan-örgüt arasındaki sosyal değişim ilişkilerini olumlu yönde etkilemektedir.

Sosyal değişim teorisine göre örgütlerin, çalışanlara bireysel ve pozisyonlarıyla ilgili kaynaklar sağlayabilmek için çalışanlardan daha fazla performans beklentisi içerisinde oldukları belirtilmektedir<sup>43</sup>. Yüksek performans sergileyen çalışanlara, daha fazla kaynak sağlanacağı düşünülmektedir. Böylece çalışan-örgüt arasındaki değişim ilişkisinde denge durumu sağlanmış olmaktadır. Bu anlamda, çalışanları için daha fazla kaynak sağlayan örgütler bunun karşılığını, yüksek düzey performans sergileyen çalışanlara sahip olarak almaktadırlar. Dolayısıyla, sorumluluklarını yerine getirerek birbirlerinin beklentilerini karşılayan taraflar, değişim ilişkisinden maksimum faydayı elde etmiş olmaktadır.

Örgüt üyesi bir çalışandan yüksek düzeyde performans sergilemesi beklenirse, bu beklenti, söz konusu çalışanın yüksek düzeyde performans sergilemesinde etkili

<sup>41</sup> T. M. Amabile and R. Conti, "Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing", *Academy of Management Journal*, Vol: 42, No: 6, 1999, p.635.

<sup>42</sup> Grimmer, Oddy, p.154.

<sup>43</sup> T. A. Scandura and E. K. Pellegrini, "Trust and Leader-Member Exchange: A Closer Look at Relational Vulnerability", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol: 15, No: 2, 2008, p.103.

olmaktadır. Bu etkiye pigmeliyon etkisi (pygmalion effect) adı verilmektedir<sup>44</sup>. Böylece, örgütün çalışanları ile ilgili beklentilerinin yüksek olması, çalışanların yüksek düzeyde performans sergilemeleri üzerinde etkili olmaktadır. Bu model doğrultusunda düşünülecek olursa, pigmeliyon etkisinin hakim olduğu bir örgütte, çalışan-örgüt arasında başarılı değişim ilişkileri gerçekleşebilmektedir. Bu anlamda örneğin, örgüt çalışanından yaratıcı davranış beklentisi içerisine girerse, çalışanın pigmeliyon etkisi doğrultusunda yaratıcı davranışlar sergilemesi beklenmektedir.

Psikolojik sözleşme, örgüt yapısı, çalışma ortamı ve işin yapısı ile tarafların beklentileri gibi bazı unsurlar, taraflar arasında meydana gelen sosyal değişim ilişkilerinin oluşmasında önemli faktörler olarak dikkat çekmektedir. Bu tür faktörlerin niteliği, sosyal değişim ilişkilerinin başarılı veya başarısız olarak şekillenmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Sosyal değişim teorisini şekillendiren söz konusu faktörler yanında, teorinin ilişki içerisinde olduğu bazı kavramlar bulunmaktadır.

### **1.1.2. Sosyal Değişim Teorisinin İlişkili Olduğu Kavramlar**

Sosyal değişim teorisi ile ilişkili olduğu düşünülen iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar lider-üye değişimi yaklaşımı ve sosyalizasyon süreci yaklaşımıdır. Bu yaklaşımlar aşağıda açıklanmaktadır.

#### **1.1.2.1. Lider-Üye Değişimi Yaklaşımı**

Sosyal değişim teorisi, lider-üye değişimi yaklaşımı için temel teorik bir altyapı oluşturmaktadır<sup>45</sup>. Çalışan ile yönetici/lider arasındaki değişim, lider-üye değişimi yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşım, liderliğin değişim teorisidir<sup>46</sup>. Taraflar (lider-çalışan) değişim için birtakım değerler sunmakta ve iki taraf arasında bir

<sup>44</sup> P. Tierney and S. M. Farmer, "The Pygmalion Process and Employee Creativity", *Journal of Management*, 30(3), 2004, p.414.

<sup>45</sup> S. J. Wayne, L. M. Shore and R. C. Liden, "Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol: 40, No: 1, 1997, p.83.

<sup>46</sup> H. H. Brower, F. D. Schoorman and H. H. Tan, "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange", *Leadership Quarterly*, 11(2), 2000, p.230.

ilişki meydana gelmektedir. Tarafların karşılıklı etkileşimi ve gerçekleştirdikleri değişimin derecesi, taraflar arasındaki ilişkiyi geliştirmektedir.

Lider ve çalışan arasında meydana gelen değişim ilişkisinin kaliteli olabilmesi, tarafların birbirlerine güven duymaları ile mümkündür<sup>47</sup>. Birbirlerine güvenen lider ve çalışan arasındaki değişim ilişkisi, ekonomik bir ilişkinin ötesinde sosyal bir ilişki haline gelmektedir. Bu anlamda lider-üye değişimi yaklaşımı, yüksek düzeyde bireylerarası güveni içeren bir sosyal değişim ilişkisi olarak ele alınmaktadır. Buna rağmen sosyal değişim ilişkilerinde, sosyal işlemler ekonomik işlemlerle birlikte yer almaktadır<sup>48</sup>. Dolayısıyla, yüksek kalitede bir lider-üye değişim ilişkisi yalnızca sosyal değişim ilişkisini değil, aynı zamanda bir ekonomik değişim ilişkisini de içermektedir.

Lider-üye değişimi yaklaşımına göre liderler, çalışanlarıyla yüksek veya düşük kalitede olmak üzere farklı ilişkiler geliştirmektedirler. Söz konusu ilişkinin kalitesi, grup içi veya grup dışı olmak üzere çalışanların örgütteki statülerini yansıtmaktadır<sup>49</sup>. Liderlerin kaliteli ilişkiler geliştirdiği çalışanlar grup içi, liderlerin düşük kalitede ilişkiler geliştirdiği çalışanlar ise grup dışı çalışanlar olarak dikkat çekmektedir. Örneğin, belirli işlerin sorumluluğunu üstlenmek için yapılan güçlendirme (empowerment), örgüte kabul edilme anlamına gelmekte ve böylece çalışanın örgüt içerisindeki pozisyonu saygı değer hale gelmektedir<sup>50</sup>. Bu anlamda, lider-üye değişimi çerçevesinde liderlerin uygulayacağı belirli yöntemler (güçlendirme gibi) çalışanların örgüt içerisindeki pozisyonlarının belirlenmesinde etkilidir. Bu yöntemlerin başarılı sonuçlar vermesi, taraflar arasında pozitif değişim ilişkileri kurulduğu anlamını taşımaktadır.

Yüksek kalitede bir lider-üye değişimi ilişkisi, karşılıklı güven ve saygı, birbirini destekleme, duygusal destek, önemli bilgi ve değerli kaynakların paylaşımı ile ifade edilmekte ve yönetici/lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiler resmi istihdam ilişkilerinin ötesine geçmektedir. Düşük kalitede bir lider-üye değişimi ilişkisi ise biçimsel ve rol

<sup>47</sup> Scandura, Pellegrini, p.101.

<sup>48</sup> Aryee, Budhwar, Chen, p.267.

<sup>49</sup> F. İnce, Organizasyonlarda Algılanan İçsellik ve Dışsallık Statüsü. *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* içinde, (Ed: M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), İlke Yayınevi, Ankara 2008, s.295.

<sup>50</sup> Z. X. Chen and S. Aryee, "Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of The Cultural Context of Mediating Processes in China", *Academy of Management Journal*, Vol: 50, No: 1, 2007, p.228.



tanımlı bir etkileşim veya taraflar arasındaki mesafeyi artıran hiyerarşi temelli etkileşimle ve standart örgütsel faydalarla nitelendirilmektedir<sup>51</sup>. Düşük kalitede bir lider-üye değişimi ilişkisinin ekstra hiçbir katkısı yoktur<sup>52</sup>. Dolayısıyla, örgüt içerisinde oluşması muhtemel lider-üye değişim ilişkisinin yüksek kalitede gerçekleşmesi beklenmektedir. Bu beklentinin gerçekleşmesinde, taraflar arasında meydana gelen başarılı sosyal değişim ilişkilerinin önemli bir katkısı vardır.

Lider-üye değişimi yaklaşımı araştırmalarında güven, yönetici/lider ile çalışan arasındaki ilişkinin sosyal değişim ilişkileri kapsamında kalitesini belirleyen önemli unsurlardan biridir<sup>53</sup>. Güven temeline kurulu kaliteli lider-üye değişim ilişkileri sayesinde çalışanların iş tatminleri, performansları, örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları artış göstermektedir. Bu anlamda, lider ve çalışanlar arasında gelişen kaliteli ilişkiler, başarılı sosyal değişim ilişkilerine temel oluşturmaktadır. Diğer taraftan, başarılı sosyal değişim ilişkileri lider ve üyeler arasındaki ilişkinin kalitesini artırmaktadır. Böylece, lider-üye değişimi yaklaşımı ile sosyal değişim teorisi arasında karşılıklı bir etkileşim olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır.

### 1.1.2.2. Sosyalizasyon Süreci

Sosyalizasyon, bireylerin örgüt içerisinde özel bir role uyumunu sağlayan öğrenme süreç ve içeriği ile ilgilidir. Sosyalizasyon süreci, bir bireyin örgütsel iş için gerekli değerleri, yetenekleri, beklenen davranışları kazanabilmesi, örgütsel bir rolü devralabilmesi ve örgütün bir üyesi olarak kendini kabul ettirebilmesi için gerekli olan sosyal bilgiyi değerlendirdiği bir süreçtir<sup>54</sup>. Dolayısıyla, sosyalizasyon süreci bireylerin yeni işe ve örgütsel role uyum sağladığı birincil bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Etkili bir sosyalizasyon sürecinden bahsedebilmek için işe yeni giren çalışanın, grup veya örgüt üyeliğini temsil eden rolleri, görevleri, değerleri ve normları bilmesi ve

<sup>51</sup> A. A. Akdoğan, A. Cingöz ve S. O. Mirap, "Lider-Üye Etkileşiminin/Değişiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Eskişehir 21-23 Mayıs 2009, s.380.

<sup>52</sup> Brower, Schoorman, Tan, p.229.

<sup>53</sup> S. A. Wasti, H. H. Tan, H. H. Brower and Ç. Önder, "Cross-cultural Measurement of Supervisor Trustworthiness: An Assessment of Measurement Invariance Across Three Cultures", *The Leadership Quarterly*, 18, 2007, p.478.

<sup>54</sup> G. T. Chao, A. M. O'Leary-Kelly, S. Wolf, H. J. Klein ve P. D. Gardner, "Organizational Socialization: Its Content and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 79, No: 5, 1994, p.730.

anlaması gerekmektedir<sup>55</sup>. Diğer bir ifade ile işe yeni giren bir çalışan, sosyalizasyon süreci kapsamında örgüt üyelerini izleyerek örgütün amaçları ve değerleri hakkında bilgi edinmeye çalışmaktadır. Aynı zamanda örgütlerde işe yeni girenlerin uyum sürecini kısaltmak adına çeşitli eğitim programları ve sosyal aktiviteler gibi sosyalizasyon taktikleri uygulanmaktadır<sup>56</sup>. Bu süreçte temel amaç, işe yeni giren çalışanın zihninde yer alan örgütle ilgili belirsizlikleri bertaraf ederek<sup>57</sup>, çalışana örgütün etkili bir üyesi haline getirmektir<sup>58</sup>.

Bir çalışanın sosyalizasyon sürecini başarıyla tamamlamış olması, örgüte kısa sürede adapte olmasına neden olmaktadır. Böyle bir çalışan, iş tatmini artışı gibi pozitif çıktılar elde edebilecektir<sup>59</sup>. Nitekim, Jones (1986) tarafından Amerika'da yer alan bir üniversitede öğrenim gören 102 yüksek lisans öğrencisi üzerinde yapılan araştırmada, başarılı bir sosyalizasyon sürecinden geçen bir çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığının arttığı ve işten ayrılma niyetinin azaldığı ortaya çıkmıştır<sup>60</sup>. Böylece, başarılı bir sosyalizasyon sürecinden geçen bir çalışanın, pozitif örgütsel davranışlar sergileyebileceği, negatif davranışlar sergilemekten ise kaçınacağı ifade edilebilir.

Sosyalizasyon süreci, yalnızca işe yeni giren bir çalışana uygulanan bir süreç değil, aynı zamanda örgüt içi görev değişimi veya transferlerde de uygulanması gereken bir süreçtir. Bunun yanında politika ve prosedürlerde, örgütsel amaçlarda ve değerlerde meydana gelecek bir değişimde, çalışanların bu yeni duruma uyum sağlaması adına sosyalizasyon sürecine başvurmak gerekmektedir<sup>61</sup>. Dolayısıyla sosyalizasyon süreci, yeni işe başlayan bir çalışanın örgüte en kısa sürede adapte edilebilmesi ya da mevcut çalışanlarla ilgili herhangi bir değişiklik durumu söz konusu olduğunda bu yeni duruma uyum sağlanması adına uygulanması gereken bir süreçtir. Böylece, sosyalizasyon

<sup>55</sup> B. E. Asforth, D. M. Sluss and S. H. Harrison, "Socialization in Organizational Contexts", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol: 22, 2007, (Erişim Tarihi: 05.12.2011), p.16.

<sup>56</sup> M. L. Kraimer, "Organizational Goals and Values: A Socialization Model", *Human Resource Management Review*, Vol: 7, No: 4, 1997, p.428.

<sup>57</sup> G. R. Jones, "Socialization Tactics, Self-efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol: 29, No: 2, 1986, p.274.

<sup>58</sup> H. Can, *Organizasyon ve Yönetim*, 7.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara 2005, s.406.

<sup>59</sup> Chao, O'Leary-Kelly, Wolf et al. p.737.

<sup>60</sup> Jones, p.272.

<sup>61</sup> Chao, O'Leary-Kelly, Wolf et al. p.742.

Mirap, s.143.

sürecinin başarıyla uygulandığı örgütlerde çalışanlar, örgütleriyle başarılı değişim ilişkileri geliştirme eğilimine girmektedirler.

Pozitif sosyal değişimler hem örgüt hem de çalışanlar için karşılıklı fayda ile sonuçlanmaktadır. Yönetim faaliyetleri çalışanlar tarafından pozitif algılanırsa, bunun karşılığında çalışanların olumlu tutum ve davranış sergilemeleri muhtemeldir<sup>62</sup>. Bu anlamda sosyal değişim teorisinin, örgütsel davranışları anlayabilme konusunda en etkili paradigmalardan biri olduğu vurgulanabilir<sup>63</sup>. Sosyal değişim teorisinin örgütsel davranışları anlamada önemli bir unsur olarak dikkat çekmesi, çalışmanın sosyal değişim teorisi çerçevesinde incelenmesinin temelini oluşturmaktadır. Böylece, çalışma kapsamındaki algılanan aidiyet durumu, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranış konularının birbirleriyle olan ilişkilerinin, sosyal değişim teorisi çerçevesinde incelenmesinin anlamlı olduğu düşünülmektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalarda, sosyal değişim teorisinin tanımı, kapsamı, sosyal değişim teorisini şekillendiren faktörler ve sosyal değişim teorisinin ilişkili olduğu kavramlar üzerinde durulmuştur. Çalışmanın birinci bölümünün bundan sonraki kısmında, algılanan aidiyet durumu ile ilgili kavramsal bilgilere yer verilmektedir.

## **1.2. Algılanan Aidiyet Durumu Kavramının Tanımı ve Kapsamı**

Stamper ve Masterson'a göre algılanan aidiyet durumu (perceived insider status), çalışanın kendini örgütün bir parçası olarak algılaması durumudur<sup>64</sup>. Söz konusu kavram, benlik kavramının bilişsel boyutunu yansıtmaktadır. Bazı araştırmacılar algılanan aidiyet kavramının, çalışanların benlik kavramlarının önemli bir boyutu olduğuna vurgu yapmışlardır<sup>65</sup>. Algılanan aidiyet kavramı, çalışanların örgüte ait olma durumuna odaklanmaktadır. Bu kavram, bireyin kendini örgütün bir parçası olarak

<sup>62</sup> Williams, Davies, p.2.

<sup>63</sup> R. Cropanzano and M. S. Mitchell, "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, Vol: 31, No: 6, 2005, p.874.

<sup>64</sup> C. L. Stamper and S. S. Masterson, "Insider or Outsider? How Employee Perceptions of Insider Status Affect Their Work Behaviour", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol: 23, 2002, p.876.

<sup>65</sup> Wang, Chu, Ni, p.149.

hissetmesi ve faaliyetler gerçekleştirilirken önemli bir rolü olduğuna dair bir algılamadır<sup>66</sup>.

Yeni bir kavram olarak literatüre eklenen ve bireyin kendini ne oranda örgütten biri gibi hissettiğini ifade eden algılanan aidiyet durumu örgütsel açıdan pek çok olumlu sonuç doğurabilecek bir kavramdır. Bireyin kişisel özellikleri, örgüte ilişkin algıları, çalışma şekli gibi unsurlar algılanan aidiyet durumunun öncülleri olabilmektedir. Algılanan aidiyet durumu arttıkça, birey kendini daha yüksek düzeyde örgütten biri gibi hissetmektedir. Bir örgüte ait hissetme algısının ortaya çıkması, örgütte gruba dahil olanlar ile olmayanlar olduğunu ifade eden sınırların varlığı ile mümkündür. Algılanan aidiyet durumu, çalışanların örgütte kendilerine bireysel bir yer kazandıkları ve kabul gördüklerine ilişkin bir hisse sahip olmalarını ifade etmektedir ve bir anlamda çalışanın örgüt içerisindeki kimliğini oluşturmaktadır<sup>67</sup>. Böylece aidiyet algısı, çalışanların örgüt içerisinde sahip oldukları kimlikleri, statüleri ve üstlendikleri rolleri ile doğru orantılı olarak gelişmektedir.

Aidiyet algısı yüksek bireylerin, örgüte yönelik fazladan sorumlulukları kabul etme, diğer örgüt üyelerine yardım edebilmek için çeşitli görevler ifa etme ve iş süreçlerinin gelişimi için birtakım önerilerde bulunma gibi belirli faaliyetleri gerçekleştireceği ifade edilmektedir<sup>68</sup>. Bu anlamda, çalışanlar örgütle ilgili ne kadar sorumluluğa sahip olurlarsa, kendilerini örgüte ait hissetme olasılıkları o kadar artış gösterebilmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların aidiyet algılarının yüksek olması, örgüt değerlerini anlamlı, kendi üyeliklerini ise değerli olarak nitelendirmelerinden kaynaklanmaktadır<sup>69</sup>. Bir çalışanın örgüte ait olma algısı, gruba dahil olan bireylerden grup dışı bireyleri ayıran sınırların varlığını temel almaktadır. Dolayısıyla algılanan aidiyet, çalışanların örgüt içerisine kabul edildiğine ve bireysel bir alan edindiğine dair bir hissi ifade

<sup>66</sup> İnce, s.294.

<sup>67</sup> Chen, Aryee, p.227.

Mirap, s.143.

<sup>68</sup> C. L. Stamper, S. S. Masterson and J. Knapp, "A Typology of Organizational Membership: Understanding Different Membership Relationships Through the Lens of Social Exchange", *Management and Organization Review*, 5:3, 2009, p.314.

<sup>69</sup> H. H. M. Tse, N. M. Ashkanasy and M. T. Dasborough, "Relative Leader-Member Exchange, Negative Affectivity and Social Identification: A Moderated-Mediation Examination", *The Leadership Quarterly*, 2011, (Erişim Tarihi: 05.12.2011), p.4.

etmektedir<sup>70</sup>. Örneğin, Çin'deki aile işletmeleri liderleri, çalışanlarını grup içi üyeler ve grup dışı üyeler olmak üzere bölümlere ayırmaktadırlar<sup>71</sup>. Grup içi üyeliğin özelliği olarak çalışanlar, kendilerini örgüt içerisinde biri olarak görmektedirler. Diğer taraftan, grup dışı üyeler kendilerini örgüte ait olarak görmemektedirler.

Sosyal değişim ve psikolojik sözleşme gibi çalışan-örgüt ilişkilerini anlamaya yardımcı olan teoriler, örgütlere içsel ve dışsal algılaması yaratma imkanı verebilmektedir. Örgütler, öncelikle çalışanların süreçlere katılımıyla ne tür imkanlar sağlayacağı hakkında düşünceler geliştirebilmektedirler. Daha sonra çalışan-örgüt ilişkisinde beklentilerle ilgili olarak psikolojik sözleşme oluşturulabilmektedir. Örgüte yeni katılan bireylerde, mevcut çalışanların değerli olduğu ve desteklediği algısı oluşturularak, yeni bireyin içsel algılaması sağlanabilmektedir<sup>72</sup>. Bu konuların ihmal edilmesi durumunda çalışanlar kendilerini dışsal olarak algılayabilmektedirler.

Algılanan aidiyet kavramının açıklanmasında, sosyal değişim teorisi, lider-üye değişimi yaklaşımı ve sosyalizasyon süreci kullanılmıştır<sup>73</sup>. Örgüt ile birey arasındaki ilişkiyi kavramlaştırmanın bir yolu, birey ve örgüt arasında gerçekleşen karşılıklı değişimlerin incelenmesidir<sup>74</sup>. Bu anlamda, çalışanların örgütte yaşadıkları değişim ilişkilerinin başarılı veya başarısız olması, çalışanların kendilerini örgüte ait veya ait olmayan şeklinde hissetmesi ile sonuçlanmaktadır. Sosyal değişim teorisi çerçevesinde algılanan aidiyet düzeyi, örgütte çalışanlar arasında oluşan değişim ilişkisine dayanmaktadır. Örgütlerin çalışanlar için sunduğu eğitim ve ilerleme imkanlarından çalışanların faydalanması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Çalışanlara sunulan bu tür imkanlar, çalışanların aidiyet algıları üzerinde etkili olmaktadır. Bu anlamda devamlı işçiler, bu tür imkanların kendilerine daha fazla sunulduğunu düşünerek aidiyet algılarını yüksek düzeyde gerçekleştirebilmektedirler<sup>75</sup>. Diğer taraftan geçici işçiler, devamlı işçilerin aksine düşük aidiyet algısına sahip olabilmektedirler. Aidiyet algısının yüksek veya düşük algılanmasında önemli olan nokta, örgütün çalışanlarına sunduğu imkanlarda ayırım yapması ya da yapmamasıdır. Çalışanların statüsü (devamlı-geçici)

<sup>70</sup> Masterson, Stamper, p.482-483.

<sup>71</sup> Wang, Chu, Ni, p.152.

<sup>72</sup> İnce, s.294.

<sup>73</sup> Mirap, s.143.

<sup>74</sup> Tsui, Pearce, Porter et al. p.1092.

<sup>75</sup> Buonocore, Metallo, Salvatore, p.5.

ne olursa olsun, herkese eşit kaynak ayıran bir örgütte, çalışanların aidiyet algıları arasında önemli bir farklılık olmayacağı düşünülmektedir.

Yönetici/lider ile yüksek kalitede bir lider-üye değişim ilişkisi içerisinde olan çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmesi mümkün olmaktadır. Bu anlamda, lider-üye değişimi yaklaşımının algılanan aidiyeti artırdığı düşünülmektedir<sup>76</sup>. Bu noktadan hareketle lider, çalışanlarıyla farklı ilişkiler kurmakta ve bu ilişkilerin kalitesi grup içi üyeler ve grup dışı üyeler olmak üzere çalışanların farklı kimliklerini yansıtmaktadır. Dolayısıyla, aynı unvan ve sorumluluklara sahip iki çalışanın, liderleri ile farklı ilişkiler içerisinde olabilecekleri ve bu bağlamda kendilerini örgüte ait veya örgüte ait olmayan bireyler gibi hissedebilecekleri belirtilmektedir<sup>77</sup>. Örneğin, grup içi üyeler için daha fazla eğitim, promosyon, güven ve yetki devri imkanı sunulması, grup dışı üyelerin aidiyet algılarını olumsuz etkileyecektir<sup>78</sup>. Bu şekilde çalışanlar ile lider arasındaki ilişkinin kalitesi belirlenmekte ve bu durum çalışanların aidiyet algılarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Bireyin örgütsel aidiyetle ilgili algılamasında farklılık yaratacak diğer bir süreç ise sosyalizasyon sürecidir. İşe alma sürecinde çalışanların zihninde, örgütün çalışanlara karşı nasıl bir tavır sergilediğine ilişkin bir takım görüşler oluşmaktadır. Bu aşama, çalışan ile işveren arasındaki beklentilere ilişkin olarak ortaya çıkan psikolojik sözleşmenin gerçekleştirilebileceği aşamadır. İşe yeni başlayanlar kadar, örgütte bir süredir çalışanların da, işverenleri ile ilişkilerine dair algılamaları da oldukça esnek olabilmekte ve çeşitli sosyalizasyon taktiklerinden etkilenebilmektedirler. Çalışanların algılamaları zaman içinde de değişebilmekte ve başlangıçta kendini örgüte ait hissetmeyen bir çalışan, zamanla kendini örgüte ait biri gibi hissedebilmektedir. Dolayısıyla, sosyalizasyon sürecinin algılanan aidiyet durumu üzerinde önemli bir etkisi olduğu ifade edilebilir<sup>79</sup>. Bu anlamda, başarılı bir sosyalizasyon sürecinden geçmiş çalışanların kendilerini örgütten biri gibi algılaması olasılığı yüksek olmaktadır. Aidiyet algısı yüksek çalışanlar ise örgütleriyle başarılı değişim ilişkileri geliştirebileceklerdir.

---

<sup>76</sup> Wang, Chu, Ni, p.152.

<sup>77</sup> Mirap, s.143.

İnce, s.295.

<sup>78</sup> Chen, Aryee, p.228.

<sup>79</sup> Mirap, s.143.

Literatürde çalışanların aidiyet algılarının belirlenmesinde, sahip oldukları statünün önemli bir payı olduğunu savunan görüşlerin yanında, çalışanların statülerinin önemli olmadığını ortaya koyan birtakım farklı görüşler bulunmaktadır. Söz konusu farklı görüşlere aşağıda yer verilmektedir.

### 1.2.1. Algılanan Aidiyet Durumu ile İlgili Ortaya Konulan Yaklaşımlar

Örgütlerde kendini örgüte ait hissedenenlerle (insider), kendini örgüte ait hissetmeyenler (outsider) arasındaki ayırımın sosyal değişim teorisine bağlı olarak yapılmasının nedeni, bu iki farklı gruba sunulan ödüller ve/veya imkanlar arasında farklılıklar olmasıdır. Örgütler çalışanlara farklı imkanlar, eğitim programları, ödüller veya terfiler sunarak, onların kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlayacak sinyaller göndermektedirler<sup>80</sup>. Örneğin, tam-zamanlı çalışanlar, yarı-zamanlı çalışanlara göre örgütlerin sunduğu eğitim ve kariyer imkanlarından daha fazla faydalanmaktadırlar<sup>81</sup>. Bu tarz imkanlardan faydalanan tam-zamanlı çalışanlar, yarı-zamanlı çalışanlara göre örgütlerine daha fazla katkı sağlama sorumluluğu hissetmektedirler. Bu sorumluluğu hissetmelerinde aidiyet algısının önemli bir payı bulunmaktadır.

Yedek işçiler<sup>82</sup>, örgüt için genellikle daha az önemli görülmektedir. Dolayısıyla, örgütler bu tür işçilere yatırım yapmamayı tercih etmektedirler. Yedek işçilerin devamlı işçilere göre örgütleriyle daha az karlı bir değişim ilişkisi içerisinde olduğu varsayılmaktadır. Bu nedenle örgütler, yedek işçilerle devamlı işçilerle olduğu gibi istikrarlı bir ilişki içerisinde çalışmamaktadırlar<sup>83</sup>. Bu anlamda, istikrarlı iş ilişkileri sosyal değişime daha fazla imkan tanımaktadır. Çünkü bireyler, uzun dönemde değişim partnerinin (örgütün) sorumluluklarını yerine getireceğine dair bir beklenti içerisine girmektedirler.

Birçok örgüt, aidiyet ve ait olmama ayırımını, çalışanların verimliliğini artırmak ve rekabet avantajı elde edebilmek için stratejik bir şekilde kullanma girişiminde

<sup>80</sup> Mirap, s.143.

<sup>81</sup> Stamper, Masterson, p.877.

<sup>82</sup> Örgütte devamsızlık, hastalık, kaza, izin ve benzeri durumlarda ortaya çıkacak işgücü boşluğunun doldurulması amacıyla çalışmakta olan gerçek personel arasına serpiştirilen ve ihtiyaç olduğunda gereken yerlere kaydırılan işçi kesimini ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 51).

<sup>83</sup> Buonocore, Metallo, Salvatore, p.1-3.

bulunmuştur<sup>84</sup>. Çalışanlar arasında farklılığı sağlamanın bir yolu, örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde kritik öneme sahip çalışanlar ve kritik öneme sahip olmayan çalışanlar şeklinde olabilir<sup>85</sup>. Yapılan ayırım ile birlikte çalışanların örgüte dair algıları da farklılıklar gösterebilir. Örneğin, yarı-zamanlı çalışanlar, tam-zamanlı çalışanlar kadar sık vatandaşlık davranışı sergilememektedirler. Yarı-zamanlı çalışanlarla ilgili birtakım negatif sonuçlar da ortaya çıkabilir. Bu tür sonuçların, tam-zamanlı veya yarı-zamanlı bir çalışan olarak gerçek statülerinden mi kaynaklandığı yoksa, çalışanların aidiyet veya ait olmama durumlarından mı kaynaklandığı tam olarak bilinmemektedir<sup>86</sup>. Ayrıca, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası veya tersi şekilde algılamalarında neyin etkili olduğu, ya da böyle bir ayırımın sonuçlarının neler olacağı belirsizliğini korumaktadır.

Bir çalışanın tam-zamanlı ya da yarı-zamanlı çalışan olması, örgütle olan değişim ilişkisinde önemli rol oynamaktadır. Örgütlerin genel eğilimi, tam-zamanlı çalışanlara daha fazla imkan sunmak ve yatırım yapmak yönündedir. Bunun yanında örgütler, yarı-zamanlı çalışanlara daha az eğitim ve ilerleme imkanları sunma ve örgütle ilgili daha az bilgi verme eğilimindedirler. Dolayısıyla yarı-zamanlı çalışanlar, tam-zamanlı çalışanlara göre örgütün sosyal sistemine daha az dahil edilmektedir. Bu nedenle, yarı-zamanlı çalışanların örgütlerle ilgili daha negatif duygular beslemesi beklenmektedir. Ancak Gakovic ve Tetrick (2003) tarafından Amerika’da bulunan bir üniversitede hem çalışıp hem de lisans ve yüksek lisans düzeyinde öğrenimlerine devam eden 601 kişi üzerinde yapılan araştırmada, tam-zamanlı ve yarı-zamanlı çalışanların sosyal değişim ilişkileri açısından önemli farklılıklar sergilemediği sonucuna ulaşılmıştır<sup>87</sup>. Thorsteinson (2003) tarafından yapılan araştırma sonucunda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Thorsteinson literatürde tam-zamanlı ve yarı-zamanlı çalışanların iş tutumlarının ölçüldüğü 38 çalışmayı ele alarak yaptığı meta-analitik çalışmasında, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi değişkenler itibariyle tam-zamanlı ve yarı-zamanlı çalışanlar arasında çok küçük bir fark olduğu sonucunu ortaya koymuştur<sup>88</sup>.

<sup>84</sup> Stamper, Masterson, p.875.

<sup>85</sup> İnce, s.289.

<sup>86</sup> Stamper, Masterson, p.876.

<sup>87</sup> Gakovic, Tetrick, p.652-657.

<sup>88</sup> T. J. Thorsteinson, “Job Attitudes of Part-time vs. Full-time Workers: A Meta analytic Review”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 2003, p.164.



Literatürdeki genel görüş, çalışanların sahip oldukları statünün (tam-zamanlı veya yarı-zamanlı) örgüt içerisindeki algı, tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğudur. Ancak, bu görüşün her zaman geçerli olmadığı çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Gakovic and Tetrick 2003; Thorsteinson 2003). Bu araştırmalardan çıkan temel sonuç, çalışanların sahip oldukları statünün, onların örgütsel tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkisinin olmadığıdır. Dolayısıyla, bir çalışan ister tam-zamanlı, ister yarı-zamanlı olsun, bu çalışanın aidiyet algısında sahip olduğu statünün önemli ölçüde etkili olmadığı düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle, çalışanların aidiyet algılarında statüleri dışındaki diğer faktörlerin daha fazla etkili olacağı varsayılmaktadır. Örneğin, çalışanlar kendilerini örgüt içerisinde veya görevleri esnasında güvende hissetmiyorsa, söz konusu çalışanlar düşük aidiyet algısına sahip olmaktadır<sup>89</sup>. Burada vurgulanması gereken temel nokta, her bir çalışanın farklı algılara sahip olacağı varsayımından hareketle, çalışanların temel beklentilerinin neler olduğudur. Bir çalışan kendini güvende hissettiği ölçüde aidiyet algısı geliştirirken, diğer bir çalışan ekonomik ihtiyaçları karşılandığı ölçüde aidiyet algısı geliştirebilmektedir. Bunun yanında, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin de aidiyet algısının önemli bir belirleyicisi olduğu düşünülmektedir.

### 1.2.2. Algılanan Aidiyet Durumunun Öncülü

Algılanan örgütsel destek kavramının algılanan aidiyet durumunun öncülü olduğu düşünülmektedir (Stamper and Masterson 2002; Lapalme, Stamper, Simard et al. 2009; Loi and Ngo, 2010).

Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanların katkılarını değerlendirdiği ve refahlarını önemsediklerine dair çalışanların sahip olduğu inançları ifade etmektedir<sup>90</sup>. Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün varlığını hissetmeleridir<sup>91</sup>. Bunun yanında algılanan örgütsel destek,

<sup>89</sup> Buonocore, Metallo, Salvatore, p.19.

<sup>90</sup> Eisenberger, Huntington, Hutchison et al. p.501.

<sup>91</sup> M. Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, 2003, s.116.

çalışanların örgütün önceliklerine daha saygılı olmasına neden olmaktadır<sup>92</sup>. Bu kavram, çalışanların kendilerini örgütten biri gibi algılayıp algılamadıklarına karar verdikleri bir faktördür. Bu anlamda algılanan örgütsel destek, örgütte aidiyet algılamasının ilk koşuludur<sup>93</sup>. Sosyal değişim teorisi çerçevesinde bir çalışan, gerçek anlamda örgüte karşı aidiyet algılamadan önce, örgütün çalışanın katkılarını değerlendirdiğine inanmalıdır. Örgüt, politika ve uygulamaları aracılığıyla, bireyin örgüt için önemli olmadığı yönünde sinyaller gönderirse, çalışanın aidiyet algısı geliştirme olasılığı zayıflayacaktır.

Stamper ve Masterson (2002) Amerika’da bulunan 6 farklı restoranda çalışan 257 kişi üzerinde yaptıkları araştırmalarında, algılanan aidiyet durumunun öncülleri olarak, örgüte dahil olma (örgütte toplam çalışma süresi ve haftalık çalışma saati) ve algılanan örgütsel desteği ele almışlardır. Araştırma sonucunda örgüte dahil olma, algılanan aidiyet durumunun öncülü olarak ortaya çıkmazken, algılanan örgütsel desteğin algılanan aidiyet durumunu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir<sup>94</sup>. Bunun yanında, Lapalme, Stamper, Simard (2009) tarafından Kanada’da finans sektöründe faaliyet gösteren bir holdingde çalışan 191 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek algılanan aidiyet durumunun önemli bir öncülü olarak ortaya çıkmıştır<sup>95</sup>. Ayrıca, Larsen (2006) tarafından Amerika’da yer alan altı farklı örgütte çalışan toplam 602 üst düzey yönetici üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek algılanan aidiyet durumunu pozitif yönde etkilemektedir<sup>96</sup>. Bu araştırmalardan çıkan temel sonuç, algılanan örgütsel desteğin, aidiyet algısının öncülü olarak ortaya çıktığıdır. Böylece, örgütsel destek algısı yüksek bireylerin aidiyet algılarının da yüksek olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır.

<sup>92</sup> Eisenberger, Huntington, Hutchison et al. p.506.

<sup>93</sup> Stamper, Masterson, p.879.

M. E. Lapalme, C. L. Stamper, G. Simard and M. Tremblay, “Bringing the Outside in: Can External Workers Experience Insider Status”, *Journal of Organizational Behavior*, 30, 2009, p.922.

R. Loi and H. Y. Ngo, “Mobility Norms, Risk Aversion and Career Satisfaction of Chinese Employees”, *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 2010, p.241.

<sup>94</sup> Stamper, Masterson, p.885.

<sup>95</sup> Lapalme, Stamper, Simard et al. p.931.

<sup>96</sup> Z. F. Larsen, *Change Leader Retention: Social Capital, Organizational Commitment and Balancing Change Career Commitment*, Case Western Reserve University Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Third Year Quantitative Study for the Executive Doctor of Management Program, Ohio 2006 (Unpublished Doctoral Dissertation), p.40.

Algılanan örgütsel destek, çalışan-örgüt ilişkisinin kalitesini yansıtan bir kavramdır<sup>97</sup>. Çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olması, çalışanlar arasında güven hissi, uzun dönemli yükümlülükler ve örgütsel kimlik oluşmasına yol açmaktadır<sup>98</sup>. Algılanan örgütsel destek temelinde, sosyal değişim ilişkileri yer almaktadır. Bu anlamda algılanan örgütsel destek, sosyal değişim bünyesinde varolan belirsizliği, çalışanların örgütlerine karşı güvenmelerini sağlayarak ortadan kaldırmaktadır<sup>99</sup>. Sosyal değişim teorisi çerçevesinde çalışan ile örgüt arasındaki değişim, algılanan örgütsel destek olarak ifade edilmektedir<sup>100</sup>. Algılanan örgütsel destek, örgütün sosyal değişim anlaşmasının kendi payına düşen kısmını gerçekleştireceğine dair çalışanların inançlarını temsil etmektedir<sup>101</sup>. Sosyal değişim teorisine göre algılanan örgütsel destek, örgüt hedeflerini gerçekleştirmede daha fazla çaba sarfedenlerin ödüllendirileceğine dair çalışan beklentilerini artırmaktadır<sup>102</sup>. Bunun yanında, bir örgüt çalışanın çabalarını değerlendiriyorsa, örgütün hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olmak adına çalışandan daha fazla çaba sarfetmesini beklemektedir.

Sosyal değişim teorisine göre bir taraf karşı tarafa gönüllü olarak bir kaynak veriyorsa, bu kaynak alıcı tarafından daha değerli hale gelmektedir. Bu tür gönüllü yardımlar, alıcıya değer verildiğinin ve saygı duyulduğunun bir göstergesidir. Bu anlamda çalışanlar örgüt tarafından kendilerine yapılan ücret, promosyon, iş zenginleştirme gibi ödüllerin gönüllü olduğuna (hükümetin sağlık ve güvenlik düzenlemelerinin ötesinde) inanırlarsa, örgütsel destek algıları artış gösterebilmektedir<sup>103</sup>. Böylece çalışanlar, örgüt tarafından dağıtılan kaynakların zorunluluktan ziyade gönüllü olarak dağıtıldığına inanırlarsa, örgütsel destek algıları daha da artmaktadır.

Karşılıklılık ilkesi temel alınarak, algılanan örgütsel desteğin çalışanlarda, örgütün refahının önemsenmesine yönelik bir yükümlülük oluşturduğu söylenebilir. Böylece

<sup>97</sup> S. S. Masterson, K. Lewis, B. M. Goldman and M. S. Taylor, "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal*, Vol: 43, No: 4, 2000, p.740.

<sup>98</sup> B. Erdoğan, M. L. Kraimer and R. C. Liden, "Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support", *Personnel Psychology*, 57, 2004, p.310.

<sup>99</sup> Gakovic, Tetrick, p.650-651.

<sup>100</sup> Wayne, Shore, Liden, p.82.

<sup>101</sup> Shore, Barksdale, p.735.

<sup>102</sup> Eisenberger, Huntington, Hutchison et al. p.501.

<sup>103</sup> Rhoades, Eisenberger, p.698.

çalışanlar örgüte, hedeflerine ulaşmada yardımcı olmaktadır. Bu durum, çalışanların örgütlerine karşı duygusal bağlılık geliştirmesine öncülük ederek, örgüte yardım etmek için sergiledikleri çabayı artırmalarını sağlayacaktır. Nitekim Rhoades, Eisenberger, Armeli (2001) tarafından Amerika’da yer alan bir üniversiteden mezun olmuş 367 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek, işlem adaleti ile duygusal bağlılık arasında aracı değişken olarak rol oynamaktadır<sup>104</sup>. Bu anlamda, politika ve prosedürlerin herkese eşit oranda uygulandığı bir örgütte, çalışanların algıladığı örgütsel destek artmakta, bu durum çalışanların örgüte duygusal bağlılık hissetmelerine neden olmaktadır.

Örgütsel destek algısının yüksek düzeyde olması, çalışanların yalnızca örgütlerine bağlılığı ile değil, aynı zamanda örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olma konusunda sorumluluk duygusu hissetmeleri ile sonuçlanmaktadır. Böylece çalışanlar, örgütle olan değişim ilişkilerinde denge kurma fırsatını yakalamış olmaktadır<sup>105</sup>. Örgütün kendilerine değer verdiğini düşünen çalışanlar, kendi yükümlülüklerini yerine getirirlerse, örgütün de bunun karşılığında kendi yükümlülüklerini yerine getireceğine dair bir güven geliştirmektedirler. Bu anlamda algılanan örgütsel destek, çalışanların yönetime güven duymalarını sağlayan önemli bir belirleyicidir<sup>106</sup>. Böylece çalışanlar, üyesi buldukları örgütlerin kendi davranış ve ihtiyaçlarını desteklediklerine dair bir algıya sahip olurlarsa, örgütün yükümlülüklerini yerine getireceğine dair bir güven oluşmaktadır.

Algılanan örgütsel destek, örgüte olan güven ve iş arkadaşlarına yardımcı olan davranışlar ile ilişkilendirilebilmektedir. Böylece algılanan örgütsel destek, örgüt üyelerini birbirini etkileme ve birlikte çalışma konularında cesaretlendirebilmektedir<sup>107</sup>. Ayrıca, çalışanların fikirlerinin önemsenmesi ve kendine işle ilgili veya iş dışı her konuda destek olunması sayesinde performanslarının artması beklenmektedir<sup>108</sup>.

<sup>104</sup> L. Rhoades, R. Eisenberger and S. Armeli, “Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 86, No: 5, 2001, p.825-830.

<sup>105</sup> Wayne, Shore, Liden, p.83.

<sup>106</sup> Neves, Caetano, p.355.

<sup>107</sup> Erdoğan, Kraimer, Liden, p.312.

<sup>108</sup> Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Destek...”, s.117.

Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve aidiyet durumu sayesinde artan performansları, onların belirli çıktılar üretmelerine neden olmaktadır.

### 1.2.3. Algılanan Aidiyet Durumunun Çıktıları

Çalışan-örgüt ilişkisinin kalitesinin bir göstergesi olarak algılanan aidiyet, tutumsal ve davranışsal iş çıktılarıyla ilişkili olabilmektedir<sup>109</sup>. Algılanan aidiyet, çalışanların, kendilerinin ve örgütlerinin refahını artırmanın yollarını keşfetmeleri konusunda, onları cesaretlendiren bir ait olma hissini ifade etmektedir. Bu keşif yolunda çalışanların, yenilikçi davranışlar sergileme doğrultusunda motive olmaları muhtemeldir. Bunun yanında algılanan aidiyet durumu, örgüte bağlılık, iş tatmini, performans, sapkın davranışlar gibi örgüte ilişkin olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlar üzerinde de doğrudan ya da dolaylı olarak etki eden bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır<sup>110</sup>. Ayrıca, algılanan aidiyet durumu, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini teşvik edebilmektedir. Aidiyet algısına sahip çalışanlar kendilerini örgüt vatandaşı olarak görmekte ve sorumluluklarının bilincine varmaktadırlar. Çalışanlar bu durumda, belirlenmiş rol gereksinimlerinin ötesinde, örgütle ilgili aktivitelere daha fazla katılma eğiliminde olabilmektedirler. Diğer taraftan çalışanlar, örgüte zarar veren faaliyetlerden de uzak durmaktadırlar. Bu açıklamaların tersine, aidiyet algısına sahip olmayan çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyi reddedebilmektedirler. Bunun yerine örgüt verimliliğini düşürücü davranışlarda bulunabilirler<sup>111</sup>. Bu anlamda algılanan aidiyet durumunun, olumlu iş çıktılarıyla (iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi) pozitif, olumsuz iş çıktılarıyla (işten ayrılma niyeti, saldırgan davranış gibi) negatif ilişkili olduğu düşünülmektedir. Böylece, algılanan aidiyet durumunun örgüt verimliliğini artırıcı davranışları teşvik ettiğini, diğer taraftan örgüt verimliliğini düşürücü davranışları ise körelttiğini belirtmek yanlış olmayacaktır.

Mirap (2008) tarafından, Kayseri’de sağlık sektöründe çalışan 192 kişi üzerinde yapılan araştırmada, algılanan aidiyet ile görev performansı, bağlamsal performans ve toplam performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, algılanan aidiyet

<sup>109</sup> Chen, Aryee, p.229.

<sup>110</sup> Mirap, s.142.

<sup>111</sup> Stamper, Masterson, p.880.  
Wang, Chu, Ni, p.153.

ile görev performansı, bağlamsal performans ve toplam performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır<sup>112</sup>. Bunun yanında Chen ve Aryee (2007) tarafından Çin’de bulunan bir fabrikada çalışan 171 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, algılanan aidiyet durumu, yetki devri ile çeşitli örgütsel çıktılar (iş tatmini, örgüte duygusal bağlılık, görev performansı ve yenilikçi davranışlar gibi) arasında aracı değişken rolü üstlenmektedir<sup>113</sup>. Böylece, algılanan aidiyet durumu, bireyin örgütle ilişkisine dair olumlu yönde bir algılamaya sahip olmasını ifade ettiği için performansı ve genel olarak örgüt verimliliğini artırıcı davranışları pozitif yönde etkilemektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalarda, algılanan aidiyet durumunun tanımı, kapsamı, algılanan aidiyet durumu ile ilgili ortaya konulan yaklaşımlar, algılanan aidiyet durumunun öncülleri ve çıktıları üzerinde durulmuştur. Birinci bölümünün bundan sonraki kısmında, güven ve örgütsel güven ile ilgili kavramsal bilgilere yer verilmektedir.

### 1.3. Güven Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Güven (trust), bir bireyin karşı tarafı kontrol etmeyi düşünmeksizin, karşı tarafın birey için önemli bir faaliyette bulunacağına dair bir beklentiye sahip olması ve bireyin karşı tarafın faaliyetlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmasını ifade eden bir kavramdır<sup>114</sup>. Güven, diğer bireylerin niyet veya davranışlarına ilişkin pozitif beklentilere dayanan risk alma ya da savunmasızlığı kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durumdur<sup>115</sup>. Dolayısıyla, birbirine güvenen tarafların savunmasız kaldığı durumlarda, tarafların bu savunmasızlık durumunu kötüye kullanmayacağına dair karşılıklı bir inanç vardır<sup>116</sup>. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, güvenin içerisinde bir

<sup>112</sup> Mirap, s.142-147.

<sup>113</sup> Chen, Aryee, p.234.

<sup>114</sup> R. J. Lewicki, D. J. Mcallister and R. J. Bies, “Trust and Distrust: New Relationships and Realities”, *Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, p.439.

<sup>115</sup> K. T. Dirks and D. L. Ferrin, “The Role of Trust in Organizational Settings”. *Organization Science*, Vol: 12, No: 4, 2001, p.451.

D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt and C. Camerer, “Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust”, *Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, p.395.

<sup>116</sup> G. A. Bigley and J. L. Pearce, “Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust”, *Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, p.408.

savunmasızlık durumu vardır. Karşı tarafa güvenen bir birey, karşı taraftan herhangi bir zarar gelmeyeceğine inanmaktadır. Böylece, karşı taraftan tehlike geleceğine dair bir endişe duymayan birey, kendini savunma gereği duymamaktadır.

Güven, taraflar arasında yaşanan ve belirsizlikle açıklanabilen bir etkileşim dinamiğinde, bir tarafın, karşı taraftan bireysel olarak yarar göreceğine ya da en azından zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içerisinde olmasıdır<sup>117</sup>. Diğer taraftan güven, her ilişkide karşılıklı olmak zorunda değildir. Bir taraf güvenirken, diğer taraf güvenmeyebilir<sup>118</sup>. Bunun yanında güven, bireyin karşı tarafa inanması ve yine karşı tarafa bağlı olmaya gönüllü olmasını ifade etmektedir<sup>119</sup>. Diğer taraftan güven, değişim ortağının güvenilirliğine, dürüstlüğüne ve sorumluluklarını yerine getireceğine dair inançtır<sup>120</sup>. Böylece bireyler, karşı tarafın iyi niyetli olduğuna ve sorumluluklarını yerine getireceğine inandıkları ölçüde, karşı tarafa güven duyabilmektedirler.

Güven hem bireylerarası ilişkilerin bir sonucu, hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanabilmektedir. Güven duygusunun geliştiği bir toplumda, örgütsel etkinlikler daha sağlıklı ve buna bağlı olarak örgütsel yenilikler de daha başarılı olabilecektir. Çünkü yüksek güven duygusu, her türden sosyal ilişkide kendini göstermektedir<sup>121</sup>. Bu anlamda güvenin, bütün sosyal değişim ilişkilerinin önemli bir ögesi olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır<sup>122</sup>. Bu ifadeler doğrultusunda güvenin, genellikle gönüllülük esasına dayalı, zorlama olmadan kurulan bir işbirliği ve bu işbirliğinden fayda sağlama ile ilgili bir kavram olduğunu vurgulamak gerekmektedir<sup>123</sup>.

<sup>117</sup> F. Erdem, Örgütsel Yaşamda Güven. *Sosyal Bilimlerde Güven* içinde, (Ed: F. Erdem), Vadi Yayınları, Ankara 2003, s.156.

<sup>118</sup> F. D. Schoorman, R. C. Mayer and J. H. Davis, "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future", *Academy of Management Review*, Vol: 32, No: 2, 2007, p.352.

<sup>119</sup> D. H. Mcknight, L. L. Cummings and N. L. Chervany, "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships", *Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, p.474.

<sup>120</sup> Lambe, Wittmann, Spekman, p.21.

<sup>121</sup> D. Börü, "Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım: Güvenilir İnsanlar Kim?", *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, İstanbul 24-26 Mayıs 2001, s.189.

<sup>122</sup> S. B. Sitkin and N. L. Roth, "Explaining The Limited Effectiveness of Legalistic Remedies For Trust/Distrust", *Organization Science*, Vol: 4, No: 3, 1993, p.367.

<sup>123</sup> L. T. Hosmer, "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, Vol: 20, No: 2, 1995, p.390.

Bu açıklamalar ışığında, literatürde yer alan güven tanımlarının benzer bakış açıları çerçevesinde ele alındığı söylenebilir. Yukarıdaki tanımların bir özeti ve araştırmacıların güven kavramını ele alış şekilleri Tablo 1.1.'de yer almaktadır.

**Tablo 1.1.** Güven Tanımları

<b>Kaynak</b>	<b>Güven</b>
Hosmer (1995)	Genellikle gönüllülük esasına dayalı, zorlama olmadan kurulan bir işbirliği ve bu işbirliğinden fayda sağlama ile ilgili bir kavram
Lewicki, Mcallister, Bies (1998)	Bir bireyin karşı tarafı kontrol etmeyi düşünmeksizin, karşı tarafın birey için önemli bir faaliyette bulunacağına dair bir beklentiye sahip olması ve bireyin karşı tarafın faaliyetlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü olması
Mcknight, Cummings, Chervany (1998)	Bireyin karşı tarafa inanması ve yine karşı tarafa bağlı olmaya gönüllü olması
Dirks and Ferrin (2001)	Diğer bireylerin niyet veya davranışlarına ilişkin pozitif beklentilere dayanan risk alma ya da savunmasızlığı kabul etme niyetini içeren psikolojik durum
Lambe, Wittmann, Spekman (2001)	Değişim ortağının güvenilirliğine, dürüstlüğüne ve sorumluluklarını yerine getireceğine dair inanç
Börü (2001)	Hem bireylerarası ilişkilerin bir sonucu, hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgu
Erdem, Örgütsel Yaşamda Güven... (2003)	Taraflar arasında yaşanan ve belirsizlikle açıklanabilen bir etkileşim dinamiğinde, bir tarafın, karşı taraftan bireysel olarak yarar göreceğine ya da en azından zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içerisinde olması
Kramer, Lewicki (2010)	Diğer bireylerin davranışları ile ilgili pozitif beklentiler sayesinde şekillenen psikolojik durum
Norman, Avolio, Luthans (2010)	Bir bireyin karşı tarafın davranışlarına karşı pozitif bir beklenti içerisinde olması ve buna bağlı bir şekilde savunmasız kalarak risk alması

**Kaynak:** Hosmer (1995); Lewicki, Mcallister, Bies (1998); Mcknight, Cummings, Chervany (1998); Dirks and Ferrin (2001); Lambe, Wittmann, Spekman (2001); Börü (2001); Erdem,



Örgütsel Yaşamda Güven... (2003); Kramer, Lewicki (2010); Norman, Avolio, Luthans (2010) çalışmalarından yararlanılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Güven tanımları incelendiğinde; gönüllülük esasına dayalı olması, bireyin karşı tarafın faaliyetlerine karşı savunmasız kalması, bireyin karşı tarafın dürüstlüğüne inanması, risk alma niyetini içeren psikolojik bir durum olması ve karşı taraftan zarar gelmeyeceğine yönelik olumlu bir beklenti içerisinde olunması gibi özellikler ön plana çıkmaktadır. Bu özellikler gözönüne alınarak bir tanım yapmak gerekirse, güven; gönüllülük esasına dayalı bir şekilde bireyin karşı tarafın dürüstlüğüne inanarak karşı taraftan zarar gelmeyeceğine yönelik bir beklenti içerisinde olması ve bu anlamda karşı tarafın faaliyetlerine karşı savunmasız kalarak risk alma niyetini içeren psikolojik bir durumdur.

Güven ilişkisinde, karşı tarafın güvenen bireyin ilgi ve ihtiyaçlarına saygılı olması beklenmektedir. Bu saygı doğrultusunda güven gelişmektedir. Güvenin gelişmesi ile birlikte bireyler birtakım kazanımlar elde edebileceği gibi belirli kayıplar da yaşayabilirler. Bu doğrultuda, güven düzeyine göre bireyin kazanç veya kayıp oranları değişiklik gösterebilmektedir. Böylece bireyler, karşı taraf ile geliştirdikleri değişim ilişkisi doğrultusunda yaşayabilecekleri kayıpları dikkate alarak güvenmek yerine güvenmemeyi, ancak elde edecekleri kazanımları göz önüne alarak karşı taraf ile işbirliği yapmayı düşünebilirler. Bu anlamda, çoğu zaman güvenle birlikte kullanılan ancak güvenden farklı belirli kavramlar ortaya çıkmaktadır. Bu kavramlar, güvensizlik ve işbirliği kavramlarıdır.

### 1.3.1. Güven ve Güvensizlik

Schoorman, Mayer, Davis (2007), bir ilişkide risk alma arzusunu güven olarak tanımlamaktadırlar<sup>124</sup>. Güvenin en düşük düzeyi, hiç risk almamak anlamına gelmektedir. Schoorman, Mayer, Davis (2007)'e göre bütün bir güven eksikliği ile güvensizlik aynıdır. Güven ve güvensizlik birbirinden ayrı, ancak ilişkili kavramlardır. Güvensizlik, karşı taraf için hissedilen bir güven eksikliği, karşı taraftan zarar göreceğine ya da düşmanca davranışlarla karşılaşacağına dair bir kaygı ve karşı tarafın

<sup>124</sup> Schoorman, Mayer, Davis, p.350.

kendinden başka hiçbir kimsenin refahını düşünmediğine dair bir endişe gibi durumları içeren bir kavramdır<sup>125</sup>. Karşılıklılık ilkesine göre güvensizlik, güvenin tersine, karşı tarafın bireyin ilgilerine saygı göstermediği, hatta zarar verici davranışlar sergileyeceğine dair bir beklentiyi ifade etmektedir<sup>126</sup>. Güvensizlik, karşı tarafın yeterliliğinden ve/veya niyetinden emin olamama ve buna bağlı olarak olumsuz bir beklenti taşıma durumudur. Bu beklenti bireylerde, öncelikle işbirliğine gönülsüzlüğü geliştirmekte ve karşı taraftan zarar görüleceğine yönelik kaygı duyulmasına yol açmaktadır<sup>127</sup>. Güvenen bireylerin aksine güvenmeyen bireyler, karşı tarafla bir değişim ilişkisi içerisine girmeye gönüllü olmamaktadırlar.

Birey ya da grup, örgüte ait kültürel değerleri paylaşmıyorsa, bu durum güvensizliğin bir göstergesidir<sup>128</sup>. Çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlayamaması, onların kültür dışında kalmasına neden olabilmektedir. Böyle bir durumda çalışan ile örgüt arasında güvensizlik durumu meydana gelmektedir.

Güven ve güvensizlik kavramları iyi ve kötü, dolayısıyla birbirinin tersi kavramlar olarak kabul edilmektedir<sup>129</sup>. Bu durumda güven, olumlu duygu ve algılamaları, güvensizlik ise karşı tarafın kötü niyetine ve yetkin olmamasına yönelik olumsuz duygu ve algılamaları ifade etmektedir<sup>130</sup>. Böylece, karşı taraf için olumlu duygular besleyen bir birey ona güvenecek ve bireyler arasında başarılı değişim ilişkileri meydana gelebilecektir. Diğer taraftan, karşı taraf için beslenen olumsuz duygular güvensizliğe neden olacak ve bireyler arasında değişim ilişkisi meydana gelme eğilimi düşüş gösterebilecektir.

<sup>125</sup> R. M. Kramer, "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions", *Annual Review of Psychology*, 50, 1999, p.587.

<sup>126</sup> Lewicki, Mcallister, Bies, p.439.

<sup>127</sup> Erdem, Örgütsel Yaşamda Güven..., s.160.

<sup>128</sup> Sitkin, Roth, p.371.

<sup>129</sup> Lewicki, Mcallister, Bies, p.440.

<sup>130</sup> Erdem, Örgütsel Yaşamda Güven..., s.161.

### 1.3.2. Güven ve İşbirliği

Güven işbirliğini teşvik etmektedir<sup>131</sup>. Ancak işbirliği, tehdit ya da kaybetme korkusu gibi başka nedenlerden dolayı da oluşabilir<sup>132</sup>. Güvenin işbirliğini teşvik ettiği durumlarda, yüksek düzey güvenin yüksek düzey işbirliği ile sonuçlanması beklenmektedir. Çünkü güvenen bir birey, karşı tarafın işbirliğine gönüllü olduğuna dair bir inanç taşımaktadır<sup>133</sup>. Yüksek düzey güvenin neden olduğu yüksek düzey işbirliği, taraflar arasında sosyal değişim ilişkilerinin oluşması ile sonuçlanabilmektedir.

Güven ve işbirliği kavramları birbirine yakın gibi görünse de, iki kavramı birbirinden ayırmak gerekmektedir. Bir birey, güvenmediği bir bireyle işbirliği yapabilir. Bu anlamda, her işbirliği davranışı güven ortamında oluşur denemez. Ancak işbirliğinin niteliği ve sürekliliği taraflar arasındaki güven ilişkisi ile belirlenmektedir<sup>134</sup>. Güven olmadan işbirliği yapılabilecek durumlardan bazıları şunlardır<sup>135</sup>:

- Aldatıcı davranışından dolayı güvenilen bireyi cezalandıracak dış kontrol mekanizmaları varsa,
- Konu güvenen bireyden yararlanma olasılığı içermiyorsa,
- Güvenilen birey ile güvenen bireyin güdülleri ve istekleri aynı yönde gerçekleşme eğiliminde ise güven olmadan işbirliği yapılabilir.

Bu durumlardan herhangi biri söz konusu olduğunda, taraflar arasında güven oluşması bile işbirliği yapılabilir. Güven olmadan işbirliği yapılmasındaki temel amaç, tarafların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmeleridir. Amaç gerçekleştiği sürece, tarafların birbirlerine güven duymaları gerekmemektedir.

### 1.3.3. Güvene Etki Eden Faktörler

Literatürde bazı araştırmacılar güvene etki eden farklı faktörler üzerinde durmuşlardır. Bu faktörleri; kişilik (Mcknight, Cummings, Chervany 1998; Colquitt, Scott, Lepine

<sup>131</sup> G. R. Jones and J. M. George, "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", *Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, p.539.

<sup>132</sup> Rousseau, Sitkin, Burt et al. p.399.

<sup>133</sup> Dirks, Ferrin, "The Role of Trust...", p.451.

<sup>134</sup> Erdem, Örgütsel Yaşamda Güven..., s.166.

<sup>135</sup> R. C. Mayer, J. H. Davis and F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, Vol: 20, No: 3, 1995, p.713.

2007), risk ve karşılıklı bağlılık (Rousseau, Sitkin, Burt et al. 1998), kültür (Wasti, Tan, Brower et al. 2007), çalışanların sahip olduğu demografik özellikler ve yönetim kademesinin sık sık değişmesi (Perry, 2004), tarafların sahip olduğu değerlerin uygunluğu (Brower, Schoorman, Tan 2000) olarak sıralamak mümkündür.

Güvenin gelişmesinde **kişilik** önemli bir faktördür<sup>136</sup>. Birey doğduğu andan itibaren, başta ebeveynleri olmak üzere çevresindeki birçok kişiden yardım almaktadır. Bu durum, diğer bireylere karşı genel bir güven eğilimine neden olmaktadır<sup>137</sup>. Bireyin yaşı ilerledikçe diğer bireylere güvenmek, genel bir kişilik özelliği haline gelmektedir. Bunun tersini de söylemek mümkündür. Dolayısıyla, bireyin sahip olduğu kişiliğin, diğer bireylere güvenme veya güvenmeme noktasında önemli bir belirleyici olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Güveni etkileyen önemli faktörlerden biri **risktir**<sup>138</sup>. Risk ile güven arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Risk alma, güven duyabilmek için bir fırsat oluşturmaktadır. Bu anlamda risk alma, güvenin önemli davranışsal çıktılarından biridir<sup>139</sup>. Karşı tarafın niyet edip etmediği ve uygun şekilde davranıp davranmayacağına ilişkin belirsizlik riskin kaynağını oluşturmaktadır. Güvende bir tercih unsuru vardır. Böylece, bireyin bir tercih yapması gerekmektedir. Birey yaptığı bu tercihten dolayı pişman olabilir. Bu durum, açıkça risk üstlenmektir. Dolayısıyla, riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir<sup>140</sup>. Faaliyetler tamamen belirli ve risksiz bir ortamda gerçekleştirilseydi, güvene ihtiyaç olmayacaktı.

Güveni etkileyen bir diğer faktör **karşılıklı bağlılıktır**<sup>141</sup>. Bir tarafın beklentileri diğer tarafa bağlı olmaksızın gerçekleştirilememektedir. Karşılıklı bağlılığın derecesi, güvenin alabileceği formu değiştirmektedir. Dolayısıyla, bir örgütün geçici ve esas çalışanlarına duyacağı güven, karşılıklı bağlılıkları ölçüsünde farklılık gösterebilir. Bu anlamda güven, bir ilişkideki karşılıklı bağlılığın türü ve derecesi ile ilişkili risklerin kabul edilmesidir. Riskin niteliği, tarafların bağlılık derecesine göre farklılık

<sup>136</sup> Colquitt, Scott, Lepine, p.911.

<sup>137</sup> Mcknight, Cummings, Chervany, p.475.

<sup>138</sup> Rousseau, Sitkin, Burt et al. p.395.

<sup>139</sup> Colquitt, Scott, Lepine, p.910.

<sup>140</sup> Erdem, Örgütsel Yaşamda Güven..., s.157.

<sup>141</sup> Rousseau, Sitkin, Burt et al. p.395.

göstermektedir. Örneğin, taraflararası karşılıklı bağlılık yüzeysel ise risk, işbirliğine girmeme veya işbirliğinden çekilme; taraflararası karşılıklı bağlılık derin ise risk, aldatılma, kullanılma ve ihmal edilme gibi farklı şekillerde olabilir<sup>142</sup>. Dolayısıyla, birbirlerine derin bir şekilde karşılıklı bağlılık hisseden tarafların üstlendikleri risk miktarı, birbirlerine yüzeysel bir şekilde karşılıklı bağlılık hisseden tarafların üstlendikleri risk miktarına göre daha fazladır.

**Kültürün** de güveni etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir. Wasti, Tan, Brower et al. (2007) tarafından Amerika, Türkiye ve Singapur'da yapılan araştırma sonuçlarına göre, güven kültürden kültüre farklılık göstermektedir<sup>143</sup>. Bunun yanında erkek toplumlar, Mayer, Davis, Schoorman (1995)<sup>144</sup> tarafından güvenin öncülü olarak geliştirilen “yetenek” değişkenine daha fazla değer verirken, dişi toplumlar “yardımseverlik” değişkeni üzerinde daha fazla durmaktadırlar<sup>145</sup>. Ayrıca bireyci kültürlerde, yabancılara karşı güven daha kolay ve daha çok rasyonel süreçlerle gelişmektedir. Dolayısıyla, bireyci kültürlerde bilişsel bir yapı söz konusudur. Diğer taraftan kolektivist kültürlerde<sup>146</sup> tutumlar, grup içi ve dışındakilere göre farklılık göstermektedir. Grup üyeleri arasında güven güçlüdür ve duygusal temele<sup>147</sup> dayanmaktadır. Grubun dışındakilere karşı güven kolay gelişmemekte, daha çok şüphe ile yaklaşmakta ve dış grupta kurulan güven ilişkisinde bilişsel yapı geçerli olmaktadır<sup>148</sup>. Dolayısıyla, bir toplumda hakim olan kültür yapısının niteliği, bireylerarası güven oluşumunda etkili bir unsur olarak dikkat çekmektedir.

<sup>142</sup> B. H. Sheppard and D. M. Sherman, “The Grammars of Trust: A Model and General Implications”, *Academy of Management Review*. Vol: 23, No: 3, 1998, p.425-427.

Erdem, s.158.

<sup>143</sup> Wasti, Tan, Brower et al. p.486.

<sup>144</sup> Mayer, Davis, Schoorman (1995) tarafından güvenin öncülü olarak geliştirilen unsurlar, “Örgütsel Güven Modelleri” başlığı altında incelenmektedir.

<sup>145</sup> Schoorman, Mayer, Davis, p.351.

<sup>146</sup> Eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler hakim değerler olarak öne çıkıyorsa, bireye verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların hakim değerlerinin erkek kültürü temel aldığı söylenebilir. Dişi kültürün hakim olduğu toplumlarda ise bireylerarası ilişkilere ve bireye verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan kolektivizm, sıkı toplumsal çerçeveleri anlatmaktadır. Bireyler kendi kümeleriyle diğerlerini ayrı tutmaktadırlar. İçinde etkinlik gösterilen akraba grupları, klanlar ve örgütler diğerlerinden farklılaştırılmaktadır. Bu gruplar, üyelerini kollamakta ve bunun karşılığında da sadakat beklemektedirler. Bireyci kültürlerde ise öze saygı esastır. Bu anlamda, bireyci kültürlerde denetim bireyin içsel baskısıyla sağlanmaktadır (Sargut, 2010: 175-185).

<sup>147</sup> Bilişsel ve duygusal temelli güven kavramları “Güven Kavramının Sınıflandırılması” başlığı altında incelenmektedir.

<sup>148</sup> Erdem, Örgütsel Yaşamda Güven..., s.170.

Çalışanların sahip olduğu **demografik özellikler** de yönetime güven konusunda etkili olabilmektedir<sup>149</sup>. Örneğin, bir örgüt bünyesinde yönetici ile çalışanlar farklı cinsiyet veya etnik grup üyeleriye, böyle bir örgütte çalışanlar, düşük düzeyde güven duygusuna sahip olabilirler. Bunun yanında, çalışanlar arasındaki azınlıklar, yöneticiye güven konusunda sıkıntı yaşayabilirler. Dolayısıyla, çalışanların cinsiyeti, medeni durumları, eğitim düzeyleri, dilleri ve dinleri gibi demografik özellikleri, yöneticileriyle aralarında oluşan güven ilişkisi üzerinde önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Tarafların sahip olduğu **değerlerin uygunluğu** güvenin oluşmasına katkıda bulunmaktadır<sup>150</sup>. Bunun yanında, taraflar arasındaki benzerlikler ve ortak noktalar da güven oluşmasını sağlayan unsurlardandır. Genel olarak, tarafların sahip oldukları değer yargılarının benzer olması, aralarında güven oluşmasını sağlayan bir unsur olarak dikkat çekmektedir.

**Yönetim kademesinin sık sık değişmesi** de güveni etkileyen bir diğer faktördür. Yönetici devir hızının yüksek olması, çalışanların yöneticileri analiz etmesine ve yöneticilerle ilgili bir yargıya varmalarına engel olmaktadır. Böyle bir durumda yöneticiye güven duyulabilmesi için gerekli ortam sağlanamamış olmaktadır. Diğer taraftan, yöneticinin beceri, yetenek ve uzmanlığı da güveni etkilemektedir<sup>151</sup>. Bu anlamda, yöneticinin örgüt bünyesinde gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili donanımının, beceri ve yeteneklerinin düzeyi, kendisine duyulan güven miktarı ile doğru orantılıdır. Bunun yanında çalışanların, yöneticilerinin uzmanlığına dair olumlu algılara sahip olmaları, yöneticiye duydukları güven ile pozitif ilişkilidir.

Bir örgütte karşı tarafa duyulan güvenin derecesi, örgütteki önemli süreç ve çıktıları etkilemektedir. Performans değerlendirme sistemi içerisindeki bireysel değerlendirme, güvenle pozitif ilişki içerisinde olabilmektedir. Değerleme sonuçlarını çalışanlara aktararak güven düzeyini artırmak mümkündür. Değerleme sistemi çalışanların performansını

<sup>149</sup> R. W. Perry, "Understanding Employee Trust in Management: Conceptual Clarification and Correlates", *Public Personnel Management*, Vol: 33, No: 3, 2004, p.279.

<sup>150</sup> Brower, Schoorman, Tan, p.238.

<sup>151</sup> Perry, p.279-283.

açık bir şekilde yansıtıyorsa, değerlemeyi yapanlara karşı güven gelişebilmektedir<sup>152</sup>. Bunun yanında, başarılı bir yetki devri çalışanın, yöneticinin yeteneği ile ilgili algısını, dolayısıyla çalışanın yöneticiye olan güvenini artırmaktadır. Yöneticinin çalışanına duyduğu güven, yetki devrini kolaylaştırmakta, çalışanın yöneticiye duyduğu güven ise iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırırken, iş devamsızlık ve işgücü devir hızını azaltmaktadır<sup>153</sup>. Dolayısıyla, yüksek düzey güvenin yüksek düzey iş tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi), pozitif örgütsel davranışlar (örgütsel vatandaşlık davranışı gibi) ve yüksek düzey performans ile sonuçlanması beklenmektedir<sup>154</sup>. Böylece, çalışanların yöneticilerine veya örgütlerine güven duymaları, onların iş çıktılarını yansıyacak ve sonuçta çalışanlar, yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif tutum ve davranışlar sergileyebileceklerdir.

Küçülmeye giden örgüt üyelerinin yönetime duydukları güven konusunda düşüş yaşayacakları düşünülmektedir<sup>155</sup>. Çünkü küçülmeden sonra örgütte kalan çalışanlar, küçülme ile birlikte gelen yeni uygulamaları bir tehdit olarak algılamakta ve dolayısıyla, yönetime olan güven düzeyleri değişiklik göstermektedir. Ayrıca, küçülme ile birlikte, adalet ve yönetim becerileri ile ilgili çalışanların endişeleri de artış göstermektedir<sup>156</sup>. Böylece küçülme, çalışanların yönetime duydukları güven düzeylerini etkileyen önemli bir faktör olarak dikkat çekmektedir.

#### 1.3.4. Güven Kavramının Sınıflandırılması

Güven kavramının sınıflandırılmasında, McAllister (1995) ve Shapiro, Sheppard, Cheraskin'in (1992) güven kriterleri kullanılmaktadır. Bunlara aşağıda kısaca yer verilmektedir.

<sup>152</sup> R. C. Mayer and J. H. Davis, "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi Experiment", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 84, No: 1, 1999, p.124-125.

<sup>153</sup> Brower, Schoorman, Tan, p.239-242.

<sup>154</sup> Dirks, Ferrin, "The Role of Trust...", p.451.

<sup>155</sup> A. K. Mishra and G. M. Spreitzer, "Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign", *Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, p.567.

<sup>156</sup> Perry, p.279.

### 1.3.4.1. McAllister'in Güven Sınıflaması

Güvenin hakim olduğu bir ortamda bireyler, karşılarındaki bireylerin kendilerine zarar vermeyeceklerine dair bir inanç geliştirmektedirler. Ancak güven, yalnızca bireylerin diğer bireyler hakkındaki inançlarını değil, aynı zamanda faaliyetin temeli olarak bilgiyi kullanma beklentilerini içermektedir. Dolayısıyla bireylerarası güven, bireyin karşısındakine inanmış olmasının yanında, faaliyetlerin ve bir başkasının kararları temelinde hareket etme beklentisi içerisinde olması anlamına gelmektedir. Bu anlamda, bireylerarası güven bilişsel ve duygusal temele sahiptir<sup>157</sup>.

#### 1.3.4.1.1. Bilişsel Temelli Güven

Bilişsel temelli güven, karşı tarafın yükümlülüklerini yerine getireceğine ilişkin bireylerin tahminde bulunabilmesini mümkün kılan bilgiden ileri gelmektedir<sup>158</sup>. Bilgi ise karşı tarafla zaman içerisinde yaşanan değişim ilişkileri sonucunda elde edilen bir unsurdur.

Güven bilişsel temellidir. Bireyler hangi koşullar altında kime güveneceğini tercih edebilmektedirler. Bireyler bu tercihi, güvenilirliğin belirtisini oluşturan “iyi bir neden”e dayandırmakta ve bunu yaparken belirli bir bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Karşı tarafa yönelik tam bir bilgiye sahip olduğunda güvene ihtiyaç yoktur. Tam bilgisizlik altında ise güvenmek için rasyonel bir neden bulunamamaktadır<sup>159</sup>. Dolayısıyla, güven için önemli bilginin miktarı, toplam bilgi ile toplam bilgisizlik arasında bir yeredir. Mevcut bilgi ve iyi nedenler güven kararı için iyi birer temel oluşturmaktadır<sup>160</sup>. Böyle bir durumda bireyler, hangi koşullar altında kime güveneceğini bilişsel olarak tercih etmektedirler<sup>161</sup>. Bu güven sınıflaması, hızlı bilişsel belirtiler veya ilk izlenimleri temel almaktadır<sup>162</sup>. Bilişsel temelli güven kapsamında bireyler, kime güveneceklerini, karşı tarafla ilgili sahip oldukları bilgi doğrultusunda

<sup>157</sup> D. J. McAllister, “Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations”, *Academy of Management Journal*, Vol: 38, No: 1, 1995, p.25.

<sup>158</sup> D. Johnson and K. Grayson. “Cognitive and Affective Trust in Service Relationships”, *Journal of Business Research*, 58, 2005, p.501.

<sup>159</sup> Erdem, Örgütsel Yaşamda Güven..., s.163.

<sup>160</sup> McAllister, p.26.

<sup>161</sup> Colquitt, Scott, Lepine, p.910.

<sup>162</sup> Mcknight, Cummings, Chervany, p.475.



seçmektedirler. Bu anlamda, güven duyulan bireyle ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olunması öngörülmektedir.

#### 1.3.4.1.2. Duygusal Temelli Güven

Duygusal temelli güven, bireylerarası duygusal bağdan meydana gelmekte ve karşı tarafın iyiliği için endişelenmeye ve ilgi göstermeye dayanmaktadır<sup>163</sup>. Bireyler güven ilişkilerine duygusal anlamda yatırım yapmakta, partnerinin refahı için ilgi göstermekte, bu tarz ilişkilerin erdemine inanmakta ve bu duyguların karşılıklı olduğuna inanmaktadırlar. Dolayısıyla, duygusal bağ güvenin temelini oluşturmaktadır<sup>164</sup>. Duygusal temelli güven, karşı tarafın gösterdiği ilgi düzeyi doğrultusunda gelişen bireye ait olan hisleri içine almaktadır. Bu güven türünün temeli, duygular doğrultusunda bireylerin karşı taraf için geliştirdikleri güven duygusudur<sup>165</sup>. Duygusal temelli güvenin gelişebilmesi, taraflar arasında yaşanan ilişkinin yoğunluğu arttıkça mümkün olabilmektedir. Duygusal temelli güven kapsamında bireyler, güvencikleri kişileri, duygusal olarak bağlı oldukları bireyler arasından seçmektedirler.

Dış faktörlerin ilişki içerisindeki tarafların davranışlarını tahmin edilebilir kılması, bilişsel temelli güvene altyapı sağlarken, ilişki içerisindeki tarafların güdülerini hakkında bilgi sahibi olmaları, duygusal temelli güvene altyapı oluşturmaktadır. Yasal ihtiyaçları karşılamaya hizmet etme ve bireylerarası ilişkilere ilgi gösterme gibi rol gereksinimlerinin ötesindeki davranışlar duygusal temelli güvenin gelişiminde önemli konulardır. Bu tür davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı tanımıyla uyum sağlar niteliktedir. Nitekim, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik davranışları<sup>166</sup>, duygusal temelli güvenin çıktısı olabilmektedir<sup>167</sup>. Böylece, örgütsel vatandaşlık davranışının teşvik edilebilmesi için ağırlıklı olarak duygu yoğun ilişkiler kurmanın faydalı olacağı varsayılmaktadır.

<sup>163</sup> Erdem, Örgütsel Yaşamda Güven..., s.164.

<sup>164</sup> McAllister, p.26.

<sup>165</sup> Johnson, Grayson, p.501.

<sup>166</sup> Özgecilik, özel olarak bir birey veya gruba yönlendirilen davranışları ifade etmektedir (Ahmadi, Forouzandeh, Kahreh 2010: 110). Örneğin, işle ilgili bir konuda meslektaşına yardım etme özgecilik davranışına örnektir.

<sup>167</sup> McAllister, p.29.

Taraflar arasındaki ilişki zaman içerisinde geliştikçe duygular ilişkiye dahil olmaktadır. Çünkü sıklıkla ve uzun dönemde meydana gelen taraflararası etkileşim, bireylerarası karşılıklı ilgiye dayanan bir tür dostluğa öncülük etmektedir<sup>168</sup>. Bireylerarası ilişkiler ve etkileşim geliştikçe güven ilişkisi bilişsel temelden duygusal temele doğru kayabilir ve hatta taraflar birbirini iş arkadaşı olarak görmenin ötesinde dost, meslektaş veya takım arkadaşı olarak görmeye başlayabilirler<sup>169</sup>. Bu anlamda, örgütsel ilişkilerde duygusal temelli güven gelişmeden önce belirli bir düzeyde bilişsel temelli güven gerekmektedir<sup>170</sup>. Böylece, duygusal temelli güvenin gelişebilmesi, tarafların birbirleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmalarına bağlıdır. Diğer bir ifade ile bilişsel temelli güven, duygusal temelli güven için altyapı oluşturmaktadır<sup>171</sup>. Duygusal temelli güven gelişmeden önce bilişsel temelli güven varlığını sürdürmektedir. Bilişsel temelli güven daha yüzeysel ve bireysel çıkarlarla ilişkili iken, duygusal temelli güven özel, derin ve bağlılıkla motive edilen bir ilişkiyi ifade etmektedir. Bu yönüyle duygusal temelli güven, güven üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir. Bu anlamda, taraflar arasında duygusal temelli ilişkiler geliştirilmesi, taraflar arasında oluşan güvenin sağlam temeller üzerine kurulması anlamına gelmektedir.

### **1.3.4.2. Shapiro, Sheppard, Cheraskin'in Güven Sınıflaması**

Shapiro, Sheppard, Cheraskin (1992) güven ile ilgili üçlü bir sınıflama yapmışlardır. Bunlar; hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güvendir.

#### **1.3.4.2.1. Hesaplanmış Güven**

Hesaplanmış güvende bireyler güven tercihlerini, rasyonel maliyet ve fayda temelini esas alarak yapmaktadırlar<sup>172</sup>. Dolayısıyla, hesaplanmış güvenin, rasyonel tercihe dayandığını belirtmek yanlış olmayacaktır. Rasyonel tercih, ekonomik değişimi temel alan karşılıklı etkileşimlerin karakteristiğidir. Çalışanlar yöneticinin faydalı bir davranış

<sup>168</sup> Rousseau, Sitkin, Burt et al. p.399.

<sup>169</sup> Erdem, Örgütsel Yaşamda Güven..., s.164-165.

<sup>170</sup> N. Demircan ve A. Ceylan, "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, 2003, s.144.

<sup>171</sup> Bigley, Pearce, p.413.

Johnson, Grayson, p.503.

<sup>172</sup> Mcknight, Cummings, Chervany, p.473.

sergileyeceğine dair bir algıya sahiplerse, güven oluşabilmektedir. Hesaplanmış güvende algılanan pozitif niyetler, yöneticinin niyet veya etkinliğine ilişkin çalışanların sahip olduğu bilgiden ileri gelmektedir<sup>173</sup>. Çalışanlar yöneticinin yüksek yetkinliğe sahip olduğuna dair bilgiye (yöneticinin ünü veya sahip olduğu diploma) sahiplerse, söz konusu yöneticiyle ilgili pozitif duygular besleyebilirler. Bu durum, çalışanların yöneticiye güven duymalarını kolaylaştırabilir.

Hesaplanmış güvenin işe yaraması için şu koşullar gereklidir<sup>174</sup>:

- Gelecekte yapılması muhtemel işlerin potansiyel kaybı, güvenilmeyen davranışlar için kar potansiyelini daha önemli hale getirmektedir.
- Taraflar meydana gelebilecek zararın ortaya çıkarılmasında yeterince gayretli olmalıdırlar.
- Zarar gören taraf, güvensiz davranan tarafla olan ilişkisini kesmek konusunda arzulu olmalıdır.

Hesaplanmış güvende, bireylerin karşı tarafa güvenebilmesi için karşı tarafın bu güveni hakedecek birtakım özelliklere sahip olması ya da güvenen bireyin güvenini kazanacak davranışlar sergilemiş olması gerekmektedir. Bu durumda güvenin oluşabilmesi, belirli koşulların yerine getirilmesi ile mümkündür.

#### 1.3.4.2.2. Bilgiye Dayalı Güven

Bilgiye dayalı güven, değişim ortağının davranışlarının tahmin edilmesi ve anlaşılmasına imkan veren bilgi ile ilgili bir kavramdır<sup>175</sup>. Bilgiye dayalı güvenin kaynağı tahmin edilebilirliktir. Herhangi bir birey karşısındaki bir bireyin işbirliği davranışı sergileyeceğini tahmin edebilirse, söz konusu iki birey arasında güven oluşabilmektedir. Bireyler genellikle karşılarındaki bireylerin de işbirliği davranışları sergileyeceğini tahmin ederek, kendileri de işbirliği davranışı sergilemektedirler<sup>176</sup>. Bu güven sınıflamasında bireyler, karşı tarafla yaşadığı deneyimler doğrultusunda güvene ilişkin bilgi elde ederek zaman içerisinde karşı tarafa olan güvenlerini

<sup>173</sup> Rousseau, Sitkin, Burt et al. p.399.

<sup>174</sup> D. L. Shapiro, B. H. Sheppard and L. Cheraskin, "Business on a Handshake", *Negotiation Journal*, October 1992, p.368.

<sup>175</sup> P. Ratnasingham, "The Importance of Trust in Electronic Commerce", *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol: 8, No: 4, 1998, p.315.

<sup>176</sup> Shapiro, Sheppard, Cheraskin, p.369.

geliştirmektedirler<sup>177</sup>. Bilgiye dayalı güven bilgiyi temel alması yönüyle, McAllister (1995)'in güven sınıflaması içerisinde yer alan bilişsel temelli güvenle benzer bir özellik göstermektedir.

Üst yönetim tarafından belirlenen stratejilerin çalışanlarla paylaşılması, çalışanların niyetlerinin güvenilir olduğuna dair bir inanç gerektirmektedir. Bunun yanında, çalışanların örgüt stratejilerini üçüncü kişilerle uygunsuz bir şekilde paylaşmayacaklarından veya bu bilgiyi örgütün zararına kullanmayacaklarından emin olmak gerekmektedir. Bu durum hesaplanmış ve bilgiye dayalı güvenin birlikte ele alınması ve eşleştirilmesi anlamına gelmektedir<sup>178</sup>. Hesaplanmış ve bilgiye dayalı güvenin birlikte ele alınması ile oluşan güven sayesinde, üst yönetim tarafından alınan stratejik kararlar çalışanlarla rahatlıkla paylaşılabilir.

#### 1.3.4.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Özdeşleşmeye dayalı güven, değişim ortağının isteklerinin empati yoluyla değerlendirilmesi temeline dayanmaktadır<sup>179</sup>. Bu anlamda, bir bireyin diğer bir bireyin tercihlerini benimsemesi, özdeşleşmeye dayalı güven anlamına gelmektedir. Sosyal psikolojide grup üyeleri birbirlerine güvenmektedirler. Örgüt üyeliği de benzer bir etkiye sahiptir. Aynı örgüte mensup bireyler birbirlerine güvenmektedirler<sup>180</sup>. Bu anlamda, lider ile çalışanlar arasındaki değişim ilişkisi devam ettiği sürece, özdeşleşmeye dayalı güven gelişebilmektedir. Nitekim, Scandura ve Pellegrini (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, özdeşleşmeye dayalı güven ile lider-üye değişimi arasında pozitif bir ilişki vardır<sup>181</sup>. Söz konusu araştırma sonucuna göre, lider ile çalışan arasındaki değişim ilişkisinin kalitesi arttıkça, taraflar arasındaki özdeşleşmeye dayalı güven düzeyi artış göstermektedir.

Shapiro, Sheppard, Cheraskin (1992)'e göre, hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven türlerinin birtakım avantaj ve dezavantajları

<sup>177</sup> Mcknight, Cummings, Chervany, p.473.

<sup>178</sup> Shapiro, Sheppard, Cheraskin, p.369.

<sup>179</sup> Ratnasingham, p.315.

<sup>180</sup> Shapiro, Sheppard, Cheraskin, p.372.

<sup>181</sup> Scandura, Pellegrini, p.106.

bulunmaktadır<sup>182</sup>. Hesaplanmış güven, güvenilirlik için daha fazla teşvik sağlamakta ve karşı tarafın kontrol edilmesini öngörmektedir. Ancak, karşı taraf dar görüşlü ise hesaplanmış güven dezavantaj sağlamaktadır. Bilgiye dayalı güven, problemlerin çözümünde kolaylık sağlamakta ve hızlı karar almaya önemli bir katkıda bulunmaktadır. Özdeşleşmeye dayalı güvende ise karşı tarafın kontrol edilmesi gerekli olmamakla birlikte, karşı taraf bir vekil gibi hareket edebilmektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalarda, güven kavramının tanımı, kapsamı, güvenin ilişkili olduğu kavramlar, güvene etki eden faktörler ve güven kavramının sınıflandırılması üzerinde durulmuştur. Çalışmanın bundan sonraki kısmında, örgütsel güven ile ilgili kavramsal bilgilere yer verilmektedir.

#### 1.4. Örgütsel Güven Kavramı

Örgütsel güven, bireylerin, diğer örgüt üyelerinin rolleri, ilişkileri, deneyimleri ve karşılıklı bağlılıklarına dayalı olarak sergiledikleri davranışları ile ilgili pozitif beklentilerini ifade etmektedir<sup>183</sup>. Bunun yanında örgütsel güven, bireylerden çok örgüt içi ilişkilere odaklanarak, örgüt üyeleri arasında oluşan etkileşimler sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda örgütsel güven, çalışanların yararına olacak şekilde saygı ve nezaket içeren davranışlar sonucunda uzun vadede oluşan bir olgudur<sup>184</sup>. Örgütsel güven çalışanın, örgüt uygulamalarının kendine yararlı olacak şekilde ya da en azından zarar getirmeyecek şekilde yürütüleceğine ilişkin algılamaları ile şekillenmektedir<sup>185</sup>. Dolayısıyla örgütsel güven, örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin arzu edilen düzeye çıkarılması ve çalışanlararası işbirliğinin geliştirilmesini ifade eden bir kavram olarak dikkat çekmektedir<sup>186</sup>. Örgütsel güvenin önemi, günümüz örgütlerinin

<sup>182</sup> Shapiro, Sheppard, Cheraskin, p.375.

<sup>183</sup> L. Huff and L. Kelley, "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study", *Organization Science*, Vol: 14, No: 1, 2003, p.82.

<sup>184</sup> Z. Ö. Okan, *Kuruma Duyulan Güven ve Öz Yeterlilik İnancının Kurumsal Bağlılıkla Olan İlişkisi: Kablo ve Bakır Üretim Sektöründe Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İstanbul 2009 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s.22.

<sup>185</sup> J. Özen Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet. *Sosyal Bilimlerde Güven içinde*, (Ed: F. Erdem), Vadi Yayınları, Ankara 2003, s.188.

<sup>186</sup> M. H. Yıldırım ve Y. Demirel, "Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Yan Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Eskişehir 21-23 Mayıs 2009, s.585.

dikey bir yapılanmadan çok, yatay yapılanmaları tercih etmeleri ve yöneticiler ile çalışanları ortak bir zeminde buluşturmaya hedeflemelerinden ileri gelmektedir. Bu yatay yapılanmada, çalışanlar daha aktif hale gelmekte ve örgütteki ilişkiler daha esnek bir hal almaktadır. Örgütsel güven, çalışanların örgüt içerisinde haklarının korunacağına, adaletli ve etik davranışlarla karşılaşacaklarına olan inançlarıdır. Bu anlamda, çalışanların adalet ve etik algılamalarıyla oluşan örgütsel güven, örgütlerin sürekliliklerini sağlamak için gereken temel örgütsel tutumlardan biridir<sup>187</sup>. Örgütsel güvenle birlikte, çalışanların örgütlerine olan inançları artacak ve bu sayede çalışanlar örgütsel amaçların gerçekleşmesinde daha yüksek performans sergileyebileceklerdir. Böylece, örgütsel güvenle birlikte örgütlerin sürekliliklerini sağlama olasılığı artış gösterebilecektir.

Örgütsel güven, bir çalışanın, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgütsel güven, hem yatay hem de dikey tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır<sup>188</sup>. Yöneticiler çalışanlara saygılı davrandıkları sürece (örneğin, yöneticilerin çalışanlarla örgüte ait çeşitli bilgiler paylaşması, çalışanların saygı gördüklerinin bir göstergesi olabilmektedir), söz konusu çalışanlar kendilerini yüksek statü sahibi grup üyeleri olarak tanımlama eğilimine girmektedirler. Kendilerini bu şekilde tanımlayan çalışanların örgütsel güven düzeyleri yüksek olmaktadır<sup>189</sup>. Böylece, örgütsel güvenin ast-üst ilişkilerinde ve bireylerarası ilişkilerde önemli bir unsur olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Örgütsel güvenin etkinliği, bireyler arasındaki işbirliğinin artışı, açık iletişim politikalarının uygulanması, koordinasyon fonksiyonunun doğru ve zamanında yerine getirilmesi ile bireysel sorumlulukların gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bu adımlar oluşturulduğu zaman, örgütsel davranış noktasında ilerlemeler

<sup>187</sup> P. Cardona and A. Elola, "Trust in Management: The Effect of Managerial Trustworthy Behavior and Reciprocity", <http://blog.iese.edu/cardona/files/2010/07/research-7.pdf>, 2003, (Erişim Tarihi: 19.10.2011), p.5.

I. G. Topaloğlu, *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara 2010 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s.43-44.

<sup>188</sup> Demircan, Ceylan, s.142.

<sup>189</sup> J. D. Lilly and M. Virick, "The Effect of Personality on Perceptions of Justice", *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 21, No: 5, 2006, p.443.

yaşanabilecektir<sup>190</sup>. Dolayısıyla örgütsel güven, bireylerin örgüt içerisinde sergiledikleri davranışlar üzerinde etkili bir unsur olarak dikkat çekmektedir.

Örgütsel güvenin temel işlevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür<sup>191</sup>: Örgütteki işlem maliyetlerini azaltması, üyeleri arasında fazladan gerçekleştirilen rol davranışlarına yönelik gönüllülük yaratması, örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırması ve çatışmaları azaltmasıdır. Örgütsel güvenin bu olumlu özellikleri göz önüne alındığında, yöneticilerin bu kavrama gereken önemi vermeleri ve örgüt içerisinde güven ortamı sağlayabilmek için çaba sarfetmeleri gerektiği düşünülmektedir. Örgütsel güvenin belirli düzeyler itibarıyla ortaya çıktığı ve söz konusu düzeylerin toplamda örgütsel güveni oluşturduğu ifade edilmektedir.

#### 1.4.1. Örgütsel Güven Düzeyleri

Örgütsel güven ile ilgili araştırmalar, yöneticiye güven, çalışanlararası güven ve bir kurum olarak örgütün kendine duyulan güven olmak üzere üç ayrı düzeyde yürütülmektedir<sup>192</sup>. Bu düzeyler ile ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

##### 1.4.1.1. Yöneticiye Güven

Ast-üst ilişkilerinde incinme-kırılma olasılıkları ve bazı belirsizlikler mevcut olduğundan güven kavramı merkezi bir rol oynamaktadır. Bu anlamda, örgüt üyelerini belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi olarak yöneticiye duyulan güven astlarca örgütün bütününe atfedilmektedir<sup>193</sup>. Çalışan-yönetici arasında gelişen

<sup>190</sup> N. Kaleli, *Bir İşletmede Yeniden Yapılanmanın Çalışanların Üst Yönetime Duydukları Güven Düzeyine Etkisini Saptamaya Yönelik Bir Araştırma*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli 2009 (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s.91.

<sup>191</sup> Erdem, *Örgütsel Yaşamda Güven...*, s.165.

<sup>192</sup> S. Ganesan and R. Hess, "Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship", *Marketing Letters*, 8:4, 1997, p.440.

F. L. Jeffries and R. Reed, "Trust and Adaptation in Relational Contracting", *Academy of Management Review*, Vol: 25, No: 4, 2000, p.873.

Özen, s.187.

G. Möllering, R. Bachmann and S. H. Lee, "Understanding Organizational Trust-Foundations, Constellations and Issues of Operationalisation", *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 19, No: 6, 2004, p.557.

<sup>193</sup> Y. Arslan, *Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze 2009 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s.14.

etkileşimi örgüt için kritik kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir. Bu nedenle, örgüte güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde gelişen bir ilişki olduğu söylenebilir<sup>194</sup>. Nitekim örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışıdır. Diğer bir ifade ile bu süreci başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır. Yönetici vaatlerini yerine getirdiği sürece çalışanlar açısından güvenilir olarak addedilmektedir. Bunun tersine, yöneticiden yansıyan negatif söz ve davranışlar çalışanlar tarafından negatif değerlendirilmektedir. Bunun yanında, yöneticinin pozitif davranışlarıyla desteklenmeyen pozitif sözleri de çalışanlar tarafından negatif değerlendirilmektedir. Yöneticinin davranışlarının tutarlı olması, söyledikleri ile yaptıklarının bir bütünlük arz etmesi, katılımcılığa imkan vermesi ve kontrolü paylaşması, doğru bilgi vererek verilen kararlara açıklık getirmesi, çalışanlar ile açık iletişim kurması, çalışanların iyiliğini düşünmesi gibi unsurların yöneticiye güveni etkilediği düşünülmektedir<sup>195</sup>. Birçok örgütte bilgi akışını yöneticiler kontrol etmektedirler. Bu anlamda, örgüt üyelerinin bilgiye ulaşma imkanının olması, yöneticiye ve örgüte olan güven düzeyini etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır<sup>196</sup>. Bunun yanında, yöneticinin iletişime açık ve destekleyici davranışları, ona karşı güven oluşmasında etkili unsurlar olarak dikkat çekmektedir<sup>197</sup>. Dolayısıyla, yöneticinin destekleyici davranışları karşısında çalışanlar da kayıtsız kalamayarak, verimli olabilmek için çaba sarfedebilmektedirler. Böylece, yönetici ile çalışanlar arasında sosyal değişim ilişkisi meydana gelmektedir. Yönetici ile çalışanlar arasındaki sosyal değişim düzeyi arttıkça, taraflar arasındaki güven düzeyi de artış göstermektedir.

Yöneticiler, örgütü etkin hale getirmek için kaynakları da etkin bir şekilde kullanmak zorundadırlar. Örgütün en önemli kaynağı olan çalışan ve yönetici arasındaki olumlu ilişkinin temelini karşılıklı güven oluşturmaktadır<sup>198</sup>. Etkinlik ve verimlilik sağlamak isteyen yöneticilerin, yalnızca çalışanların güvenlerini kazanmaları değil, aynı zamanda

<sup>194</sup> Erdem, *Örgütsel Yaşamda Güven...*, s.168.

<sup>195</sup> A. Omarov, *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir 2009 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s.19-20.

<sup>196</sup> R. C. Nyhan and H. A. Marlowe, "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory", *Evaluation Review*, Vol: 21, No: 5, October 1997, p.618.

<sup>197</sup> E. E. Joseph and B. E. Winston, "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol: 26, No: 1, 2005, p.7.

<sup>198</sup> Topaloğlu, s.45.



sağladıkları güveni sürdürebilmeyi öğrenmeleri gerekmektedir<sup>199</sup>. Yönetici ile çalışanlar arasında oluşan güven ile birlikte, çalışanlar kendilerini güçlü hissedebilmekte ve yaratıcı davranışlar sergileme eğilimleri artabilmektedir. Böylece, örgütsel güven sayesinde, insan kaynağının rekabet üstünlüğü sağlama özelliği ortaya çıkabilmektedir.

Çalışanların yöneticilere olan güveni; yöneticilerin yeteneği, yardımseverliği, dürüstlüğü, bilgi paylaşımına açık olması ve tutarlı davranışlar sergilemesi ile ilgili olarak ortaya çıkan çalışan alguları ile bağlantılıdır<sup>200</sup>. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlara karşı adil davranması ve etik ilkeleri benimsemesi, yöneticiye güven duyulmasını sağlayan önemli özelliklerdendir<sup>201</sup>. Yöneticilerin sahip olduğu bu tarz özellikleri ile ilgili çalışan alguları olumlu ise yöneticiye güven yüksek olmaktadır. Diğer taraftan, yönetici özellikleri ile ilgili çalışan alguları negatif ise yöneticiye güven düşük gerçekleşmektedir. Leat ve El-Kot (2009) tarafından Mısır'da bulunan farklı örgütlerde çalışan toplam 140 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, iş tatminin en önemli belirleyicilerinden birinin, yöneticinin yeteneklerine güven olduğu ortaya çıkmıştır<sup>202</sup>. Ayrıca, Williams ve Davies (2005) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, yöneticiye duyulan güvenin yüksek olduğu durumlarda çalışanların bağlılığı, motivasyonu ve örgütte kalma arzuları artmaktadır<sup>203</sup>. Böylece, yöneticiye güvenin yüksek olduğu durumlarda, çalışanların iş tatmini, motivasyonları, örgütsel bağlılıkları gibi olumlu iş çıktılarında artış yaşandığı söylenebilir.

#### 1.4.1.2. Çalışanlararası Güven

Çalışanlararası güven, bir çalışanın, çalışma arkadaşlarına iyi duygular atfetmesi, sözleri ve uygulamaları ile onlara güvendiğini gösterme eğilimi içerisinde olmasını ifade

<sup>199</sup> R. J. Deluga, "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1994, p.317.

Scandura, Pellegrini, p.107.

<sup>200</sup> J. J. Bagram and P. Hime, "The Dimensionality of Workplace Interpersonal Trust and Its Relationship to Workplace Affective Commitment", *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 2007, p.43.

<sup>201</sup> D. Den Hartog, Trusting Others in Organizations: Leaders, Management and Co-workers. In: *The Trust Process in Organizations*, (Eds: B. Nooteboom and F. Six), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham UK 2003, p.132.

<sup>202</sup> M. Leat and G. El-Kot, "Interpersonal Trust at Work, Intrinsic Motivation, Work-Related Tension and Satisfaction in Egypt", *International Journal of Workplace Health Management*, Vol: 2, No: 2, 2009, p.180.

<sup>203</sup> Williams, Davies, p.18.

etmektedir<sup>204</sup>. Ayrıca çalışanlararası güven, karşı tarafın ilgili ve güvenilir olduğu düşüncesinden hareketle, çalışanların kendilerini riske atmaya gönüllü olmalarını içermektedir<sup>205</sup>. Bu anlamda çalışanlararası güven, bireyin meslektaşlarının yeterliliğine, yardımseverliğine ve tutarlılığına olan inancını ifade etmektedir<sup>206</sup>. Bunun yanında çalışanların adil, güvenilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışlar sergilemeleri çalışanlararası güven duygusunun gelişmesine önemli bir katkıda bulunmaktadır<sup>207</sup>. Dolayısıyla çalışanlararası güven, çalışma arkadaşlarının birbirlerini desteklemeleri ve birbirlerinden bilgi saklamak yoluyla çıkar sağlamamaları varsayımlarına dayanmaktadır. Ayrıca bu güven düzeyi, örgüt üyelerinin birbirlerine verdikleri sözlerde ve birbirlerine karşı olan davranışlarında samimi olmaları gereğini vurgulamaktadır<sup>208</sup>. Böylece, tarafların birbirleriyle çıkar ilişkisinin ötesinde sosyal ilişkiler kurmaları ve birbirlerine karşı samimi olmaları, çalışanlararası güvenin oluşumunda doğrudan etkilidir.

Bir çalışan, çalışma arkadaşına bir fayda sağladığında, karşı tarafın bu faydanın karşılığını zaman içerisinde ödeyeceğine dair bir güven duymaktadır. Aslında söz konusu karşılıklı fayda alış-verişi çalışanlar arasında güven oluşmasını sağlamaktadır. Böylece güven oluşum süreci, çalışma arkadaşları arasında belirli yükümlülükler meydana getirmektedir<sup>209</sup>. Yöneticiye güvende olduğu gibi çalışanlararası güvende de çalışma arkadaşları arasındaki sosyal değişim ilişkileri geliştikçe tarafların birbirlerine olan güvenleri artmaktadır. Diğer taraftan, çalışanlararası güven geliştikçe, tarafların birbirleriyle olan sosyal değişim ilişkileri de artış göstermektedir.

Günümüz işletmecilik dünyası açısından bakıldığında, karşılıklı bağlılık ilişkisinin ve grup çalışmasının olmadığı, bireylerin işlerini tek başlarına yürüttüğü örgütlerde başarıya ulaşmak mümkün görünmemektedir. Takım çalışması, örgütlerin kendilerini

<sup>204</sup> Leat and El-Kot, p.182.

<sup>205</sup> Mayer, Davis, Schoorman, p.712.

<sup>206</sup> P. Değirmenci, *Kişilerarası İlişkilerde, Örgütte, Toplumda Güven ve İşverenlerin Güvene Bakışını Anlamaya Yönelik Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul 2009 (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s.107.

<sup>207</sup> E. Çetinel, *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sakarya 2008 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s.30.

<sup>208</sup> N. Ferres, J. Connell and A. Travaglione, "Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes", *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 19, No: 6, 2004, p.610.

<sup>209</sup> Lambe, Wittmann, Spekman, p.10.

değişen koşullara uyum sağlama sürecinde ve yeniden yapılanma konusunda önemle üzerinde durdukları konulardan biri haline gelmiştir. Takımı oluşturan bireyler arasında güven olmadan takımın başarıya ulaşması güçleşmektedir<sup>210</sup>. Bu anlamda, takım üyeleri arasında uyum sağlanması ve üyelerin verimliliklerinin artırılması adına takım üyeleri arası güven duygusunun gelişmesi önemli bir husus olarak dikkat çekmektedir. Çünkü takım üyeleri, yetenek ve becerileri itibariyle birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olmalıdırlar. Birbirlerini tamamlayabilmek için birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir.

#### 1.4.1.3. Örgütün Kendine Güven

Örgütün kendine güven, örgüt üyesi bireylerin adalet ve örgütsel destek algılarından ileri gelen bir güven şeklidir<sup>211</sup>. Örgüt prosedürleri hakkında çalışanların bilgi sahibi olması, söz konusu prosedürlerin adil ve güvenli olduğu yönünde izlenim vermekle birlikte, yöneticilerin değerlendirilmesi ve çalışanların iş tatminleri üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Örgüt içerisinde kararların nasıl alındığını bilmek, çalışanları yalnızca karar alım prosedürlerinin tarafsızlığına sevk etmemekte, aynı zamanda karar vericilere de güven duyulmasını sağlamaktadır. Diğer taraftan, çalışanlar yöneticileriyle etkileşimlerinden çıkardığı sonuçlara bağlı olarak örgüte güvenme veya güvenmeme kararı verebilmektedirler. Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde, bu güveni örgütün bütününe aktarabilirler. Bu anlamda çalışanlar, yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak algılamaktadırlar. Bu nedenle, yöneticiye ve örgütün kendine güven farklı ama birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilmekte ve bir bütün olarak örgütsel güveni oluşturmaktadırlar<sup>212</sup>. Örgütsel güven, bireysel güveni etkileyen günlük deneyimlerin ötesinde yer alan gizli bir güven düzeyidir<sup>213</sup>. Bu durum, bir bireyin güven derecesinin yöneticisi ve çalıştığı örgüt arasında değişebileceğini ifade etmektedir. Örgütün temsilcisi olarak yöneticiler, sözlerine güvenilir olduklarında ve tutarlı davranışlar sergilediklerinde, örgüt içerisinde bir güven kültürü

<sup>210</sup> Omarov, p.24.

<sup>211</sup> Bagraim, Hime, p.44.

<sup>212</sup> Arslan, s.16-17.

A. Tunçay, *Güven ve Tükenmişlik İlişkisi: Ankara'daki Hastanelerde Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara 2009 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s.40.

<sup>213</sup> Nyhan, Marlowe, p.618.

oluşturabilmektedirler<sup>214</sup>. Dolayısıyla, örgütün kendisine duyulan güvenin, örgüt kültürünün bir parçası olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır.

Örgütün kendine güven, çalışanların örgütün güvenilirliği hakkında geliştirdikleri algıları içermektedir. Bu anlamda eğer çalışanlar, örgütün kendi lehlerinde ya da en azından kendilerine zarar vermeyecek kararlar alacağı konusunda örgüte inanç duyuyorsa, o örgütün kendine güven duymaktadırlar<sup>215</sup>. Örgütün kendine güven, kararlara katılımı birlikte duyulan iş tatmini, çalışma gruplarına üyelik ile birlikte duyulan tatmin ve örgütsel bağlılık gibi pozitif örgütsel çıktılarla ilişki içerisinde olabilmektedir<sup>216</sup>. Bu anlamda, çalıştıkları örgüte güvenen örgüt üyelerinin iş çıktıları da olumlu nitelik gösterecektir.

Yöneticiye güven, çalışanlararası güven ve örgütün kendine güven düzeyleri biraraya gelerek örgütsel güveni oluşturmaktadır. Örgütsel güvenin gelişimi ve süreklilik arz etmesi bazı faktörlerin varlığına bağlıdır.

#### **1.4.2. Örgütsel Güvene Etki Eden Faktörler**

Örgütsel adalet, örgütsel etik ve örgütsel bağlılık gibi kavramların örgütsel güvenle ilişkili olduğu düşünülmektedir<sup>217</sup>. Bu kavramlar ve örgütsel güvenle olan ilişkileri aşağıda incelenmektedir.

##### **1.4.2.1. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, bireylerin örgüt içerisindeki adil davranış algılarını ve bu tarz algılara karşı davranışsal tepkilerini ifade etmektedir<sup>218</sup>.

---

<sup>214</sup> Joseph, Winston, p.8.

<sup>215</sup> Omarov, s.28.

<sup>216</sup> S. A. Kiffin-Peterson and J. L. Cordery, "Trust, Individualism and Job Characteristics as Predictors of Employee Preference for Teamwork", *The International Journal of Human Resource Management*, 14:1, 2003, p.96.

<sup>217</sup> J. Connell, N. Ferres and T. Travaglione, "Engendering Trust in Manager-Subordinate Relationships: Predictors and Outcomes", *Personnel Review*, Vol: 32, No: 5, 2003, p.572.

Kaleli, s.95.

<sup>218</sup> Aryee, Budhwar, Chen, p.269.

Genel olarak, örgütsel adalet üç temel boyutta incelenmektedir<sup>219</sup>:

- Dağıtım adaleti, yönetimin ödül, ceza veya kaynakları belirli kriterler doğrultusunda dağıtması ve bu dağıtımın sonuçlarına karşı bireylerin tepkisinin bir ifadesidir<sup>220</sup>. Dağıtım adaleti, çalışanların aldıkları ücret miktarına dair adalet algılarını ifade etmektedir<sup>221</sup>.
- İşlem adaleti, yönetimin kararlar alırken uyguladığı politika ve prosedürlere dair adalet algılamasıdır<sup>222</sup>. Diğer bir ifade ile işlem adaleti, ücret miktarına karar vermek için kullanılan prosedüre ait adalet algısını ifade etmektedir<sup>223</sup>.
- Etkileşim adaleti, örgütsel prosedürlerin uygulanması esnasında, bireylerin karşılaştıkları davranışların kalitesi ile ilgili algılarını ifade etmektedir<sup>224</sup>. Bu anlamda etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler arasında oluşan karşılıklı etkileşimdeki adalet algılaması ile ilgilidir<sup>225</sup>.

Çalışanların yönetime güven duymalarını sağlayan önemli belirleyicilerden biri algılanan örgütsel adalettir<sup>226</sup>. Sosyal değişim ilişkilerinin oluşmasını sağlayan ana unsur güvendir. Çalışan ile yönetici ilişkilerinde oluşan güvenin temel kaynağı ise işlem adaletidir. Yönetimin işlem adaletine dönük uygulamaları, çalışanların sisteme bağlılığı ve otoriteye güven duymaları ile sonuçlanmaktadır. Çünkü adalet prosedürünün kullanımı, otoritenin çalışanların haklarına karşı saygılı olduğunun bir göstergesidir. Bu durum çalışanların otoriteye uzun dönemli bir güven duymaları ile sonuçlanmaktadır<sup>227</sup>. Ayrıca, yapısal ve etkileşimsel açıdan adil olan prosedürler, sisteme ve karar alan

<sup>219</sup> J. A. Colquitt and J. Greenberg, *Organizational Justice: A Fair Assessment of the State of the Literature*. In. *Organizational Behavior*, (Eds: J. Greenberg), Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates Inc, New Jersey 2003, p.159.

<sup>220</sup> G. S. Leventhal, "What Should be done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships", <http://eric.ed.gov/PDFS/ED142463.pdf>, 1976, (Erişim Tarihi: 29.12.2011), p.4.

<sup>221</sup> R. Folger and M. A. Konovsky, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol: 32, No: 1, 1989, p.115.

<sup>222</sup> J. Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol: 16, No: 2, Jun 1990, p.402.

D. E. Eskew, "The Role of Organizational Justice in Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol: 6, No: 3, 1993, p.187.

<sup>223</sup> Folger, Konovsky, p.115.

<sup>224</sup> R. J. Bies, *Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane*. In. *Advances in Organizational Justice*, (Eds: J. Greenberg and R. Cropanzano), Stanford University Press, California 2001, p.93.

<sup>225</sup> M. Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, 2003, s.79.

<sup>226</sup> Neves, Caetano, p.355.

<sup>227</sup> M. A. Konovsky and S. D. Pugh, "Citizenship Behaviour and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, Vol: 37, No: 3, 1994, p.656-658.

bireylere güven duyulmasını sağlamaktadır. Bunun tersine, adil olmayan prosedürler de düşük düzeyde güven oluşumuna neden olmaktadır<sup>228</sup>. Bu açıklamalar ışığında, adalet algısının örgütsel güvenin önemli bir öncülü olduğu söylenebilir. Adil bir çalışma ortamı içerisinde yer alan örgüt üyeleri arasında sosyal değişim ilişkilerinin oluşabilmesi için gerekli altyapı sağlanmış olmaktadır. Literatürde yer alan birçok araştırma adalet algısı ile güven arasındaki pozitif ilişkiyi irdelemektedir.

İşcan ve Sayın (2010) tarafından elektrik ürünleri alanında faaliyet gösteren bir Türk imalatçısı olan EAE Şirketler Grubunda çalışan 190 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların örgüte duydukları güveni artırmada öncelikli olarak örgütsel adalet uygulamalarının etkinliği belirleyicidir<sup>229</sup>. Bunun yanında, İşbaşı (2001) tarafından Antalya’da bir otelde çalışan 111 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların etkileşim adaletinin varlığına ilişkin olumlu algılarının, yöneticilerine duydukları güven üzerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilmektedir<sup>230</sup>.

Cropanzano, Prehar, Chen (2002) tarafından Amerika’da yapılan araştırma sonuçlarına göre, işlem adaleti büyük ölçüde üst yönetime güven ile ilişkilidir. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanlarına etkileşim adaleti doğrultusunda davranan yöneticilerin bu tavrı, yüksek kalitede bir lider-üye değişim ilişkisine neden olmaktadır<sup>231</sup>. Bu tarz bir ilişki, yönetici ile çalışanların birbirlerine yüksek derecede güven duymalarına neden olmaktadır. Ayrıca, Konovsky, Elliot, Pugh (1995) tarafından Meksika’da yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, güvenin bir öncülü olarak dağıtım adaleti, işlem adaletine göre daha önemlidir<sup>232</sup>. Pillai, Williams, Tan (2001) örgütsel adalet ile güven arasındaki ilişkiyi dört farklı ülkede (Amerika, Hindistan, Almanya ve Çin) araştırmışlardır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre Amerika’da, dağıtım ve işlem adaleti güvenle ilişkili çıkmıştır. Aynı araştırmanın Hindistan’dan elde edilen sonuçlarına göre, dağıtım ve

<sup>228</sup> J. Ö. İşbaşı, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2001, s.20.

<sup>229</sup> Ö. F. İşcan ve U. Sayın, “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, 2010, s.213.

<sup>230</sup> İşbaşı, “Çalışanların Yöneticilerine...”, s.26.

<sup>231</sup> R. Cropanzano, C. A. Prehar and P. Y. Chen, “Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice”, *Group & Organization Management*, Vol: 27, No: 3, 2002, p.329-334.

<sup>232</sup> M. A. Konovsky, “Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations”, *Journal of Management*, Vol: 26, No: 3, 2000, p.504-505.

işlem adaleti de güven ile ilişkilidir. Aynı araştırmanın Almanya'dan elde edilen sonuçlarına göre, dağıtım ve işlem adaleti güven ile ilişki içerisindedir. Son olarak aynı araştırmanın Çin'den elde edilen sonuçlarına göre yalnızca dağıtım adaleti güven ile ilişkilidir<sup>233</sup>. Böylece, adalet algısı, kültürden kültüre farklılıklar gösteren bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Barling ve Phillips (1992) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, işlem ve etkileşim adaleti, yönetime duyulan güven üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Dağıtım adaleti ise yönetime duyulan güven üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir<sup>234</sup>. Konovsky ve Pugh (1994) tarafından Amerika'da yer alan bir hastanede çalışan 475 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, işlem adaleti yöneticiye duyulan güven üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre, dağıtım adaleti güvenin önemli bir öncülü olarak ortaya çıkmamıştır<sup>235</sup>. Connell, Ferres, Travaglione (2003) tarafından Avustralya'da bir örgütte çalışan 275 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, işlem adaleti yöneticiye güvenin önemli bir öncülü olarak ortaya çıkmıştır<sup>236</sup>. Diğer taraftan, Ambrose ve Schminke (2003) tarafından Amerika'da farklı sektörlerde faaliyetlerini sürdüren 68 farklı örgütte çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada, işlem adaleti ile yönetime güven arasındaki ilişki mekanik yapılarda daha kuvvetli çıkmıştır. Söz konusu çalışmaya göre güven, işlem adaleti ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkide aracı değişken olarak rol oynamaktadır. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre, etkileşim adaleti ile yönetime güvenin organik yapılarda daha fazla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır<sup>237</sup>.

#### 1.4.2.2. Örgütsel Etik

Genel görüşe göre etik, birey ya da grubun neyin doğru, neyin yanlış olduğu ile ilgili olarak davranışlarını yönlendiren ahlaki değerler ve ilkeleri içeren kurallar topluluğudur<sup>238</sup>. Örgütsel etik ise bir örgütte doğru ve dürüst davranışlara dayalı

<sup>233</sup> R. Pillai, E. S. Williams and J. J. Tan, "Are The Scales Tipped in Favor of Procedural or Distributive Justice? An Investigation of The U.S., India, Germany and Hong Kong (China)", *The International Journal of Conflict Management*, Vol: 12, No: 4, 2001, p.325.

<sup>234</sup> J. Barling and M. Phillips, "Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study", *The Journal of Psychology*, 127(6), 1992, p.653-654.

<sup>235</sup> Konovsky, Pugh, p.666.

<sup>236</sup> Connell, Ferres, Travaglione, p.579.

<sup>237</sup> Ambrose, Schminke, p.300-301.

<sup>238</sup> H. Ülgen ve S. K. Mirze. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 2.Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004, s.439.

örgütsel prosedürlerin ve faaliyetlerin geçerli olduğuna ilişkin algılamaların bütünüdür<sup>239</sup>. Örgütlerde etik ilkeler, iyi ve kötü davranışları birbirinden ayırarak etik standartları ortaya koymakta ve bireylere yol göstermektedir. Etik ilkeler kabul edilebilir davranışların özelliklerini ortaya koyduğundan, ilişkilerdeki belirsizliği ortadan kaldırmaktadır. Böylece, etik ilkeler çerçevesinde davranan çalışan ve yöneticiler birbirlerine güven duymaktadırlar<sup>240</sup>. Bunun yanında, üyesi oldukları örgütte etik ilkelerin var olduğuna inanan çalışanların, yönetime olan güven duygusu da artış gösterecektir.

Örgütsel güvenin oluşması, örgüt içerisinde örgütsel etik kurallarının işlediğinin ve örgütsel adaletin yerine getirildiğinin bir göstergesi olmaktadır. Bu göstergeler de güvenin örgüt içerisinde ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır<sup>241</sup>. Dolayısıyla, örgütsel güvenin oluşmasında, hem adalet algısının hem de örgüt bünyesindeki etik ilkelerin önemli bir yeri vardır.

### 1.4.2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bir bireyin belirli bir örgüte olan inancı ve ona katılım derecesi olarak ifade edilmektedir<sup>242</sup>. Diğer bir tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışan-örgüt ilişkisi ile şekillenen ve çalışanların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan psikolojik bir durumdur<sup>243</sup>. Bu anlamda bağlılık kavramı, birey ile diğer bazı sosyal varlıklar (örgüt, grup, diğer bireyler veya bir değişim ilişkisi) arasındaki bağı ifade etmektedir<sup>244</sup>.

Örgütsel bağlılık üç temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar<sup>245</sup>:

<sup>239</sup> Kaleli, s.96.

<sup>240</sup> Topaloğlu, s.54.

<sup>241</sup> Kaleli, s.91.

<sup>242</sup> R. T. Mowday, L. W. Porter and R. M. Steers, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York 1982, p.27.

<sup>243</sup> Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek...", s.114.

<sup>244</sup> P. J. Burke and J. E. Stets, "Trust and Commitment through Self-Verification", *Social Psychology Quarterly*, Vol: 62, No: 4, 1999, p.348.

<sup>245</sup> R. M. Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 22, No: 1, 1977, p.46.

R. T. Mowday, "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol: 8, No: 4, 1998, p.389.



- Örgütün amaç-değerlerini kabul ve bunlara güçlü bir inanç,
- Örgüt için kayda değer bir çalışma gayreti göstermeye gönüllü olma,
- Örgüt üyeliğinin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olma

olarak ifade edilebilir. Bir çalışan, üyesi olduğu örgüte bu bileşenler doğrultusunda duygular besliyorsa, söz konusu çalışanın örgütsel bağlılığı yüksek demektir.

Literatürde üç farklı örgütsel bağlılık türünden bahsedildiği görülmektedir<sup>246</sup>:

- Duygusal bağlılık, bireylerin örgüte karşı duygusal bir bağlılık hissetmeleri ve kendi tercihleri ile örgütte kalma arzuları olarak tanımlanmıştır<sup>247</sup>.
- Devam bağlılığı, örgütten ayrılma ile ilgili maliyetlere atıfta bulunmaktadır. Örgütten ayrılmanın yüksek maliyetli (başka bir iş bulma, başka bir şehre taşınma gibi) olduğunu düşünen çalışanlar bir ihtiyaç olarak örgütte kalmaya devam etmektedirler<sup>248</sup>.
- Normatif bağlılık ise çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla örgütten ayrılmamak gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmektedir<sup>249</sup>.

Örgüt üyeliğinin devam etmesi noktasında, duygusal bağlılık arzuyu, devam bağlılığı ihtiyacı ve normatif bağlılık da sorumluluk duygusunu temel almaktadır<sup>250</sup>. Diğer bir ifade ile üyesi oldukları örgütte kalmayı arzulayanlar duygusal bağlılık, söz konusu iş ihtiyacı olduğu için çalışmaya devam edenler devam bağlılığı, kendilerini çalıştıkları işe karşı sorumlu hissedenler ise normatif bağlılık duygusuna sahip olmaktadır.

Çalışanların örgütlerine olan güven düzeyleri, örgütsel bağlılığın gelişmesinde önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır<sup>251</sup>. Literatürde yer alan birçok araştırma güven ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiyi irdelemektedir.

<sup>246</sup> N. J. Allen and J. P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, p.3.

J. P. Meyer and N. J. Allen, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol: 1, No: 1, 1991, p.61.

<sup>247</sup> J. P. Meyer and N. J. Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage Publications Inc, California 1997, p.13.

<sup>248</sup> D. Gilder, "Commitment, Trust and Work Behaviour: The Case of Contingent Workers", *Personnel Review*, Vol: 32, No: 5, 2003, p.592

<sup>249</sup> Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek...", s.114.

<sup>250</sup> Meyer, Allen, "A Three Component...", p.61.

<sup>251</sup> Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Destek...", s.116.

Akpınar ve Taş (2010) tarafından Kocaeli Üniversitesi Hastanesinde çalışan 165 doktor üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, yöneticiye duyulan güven ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır<sup>252</sup>. Colquitt, Scott, Lepine (2007) tarafından güvenle ilgili literatürde yer alan 119 makaleyi ele alarak gerçekleştirilen meta-analitik çalışma sonuçlarına göre, güven duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişki içerisindedir<sup>253</sup>. Arnold, Barling, Kelloway (2001) tarafından Kanada’da bulunan bir işletmecilik okulunda öğrenim gören 177 yüksek lisans öğrencisi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır<sup>254</sup>. Bunun yanında, Nyhan (1999) tarafından Amerika’da kamu sektöründe faaliyet gösteren üç farklı örgütte çalışan toplam 609 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, yöneticiye duyulan güven duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişki içerisindedir<sup>255</sup>. Bagraim ve Hime (2007) tarafından Güney Afrika’da yer alan dört farklı örgütte çalışan toplam 278 beyaz yakalı üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, yöneticiye güven ve yöneticiye duyulan duygusal bağlılık arasında önemli bir ilişki vardır<sup>256</sup>. Ayrıca, Nyhan (2000) tarafından Amerika’nın Florida eyaletinde bulunan bir belediyede çalışan 184 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, yönetici ile çalışanlar arasındaki güveni geliştirici uygulamalar örgütsel bağlılığın artmasında önemli bir paya sahiptir<sup>257</sup>. Bununla birlikte, Straiter (2005) tarafından merkezi New Jersey’de olan ve Amerika’nın çeşitli eyaletlerinde temsilcilikleri bulunan bir ilaç örgütünde çalışan 117 satış yöneticisi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, yöneticiye ve örgütün kendine duyulan güven duygusal bağlılığın önemli bir belirleyicisi olarak ortaya çıkmıştır<sup>258</sup>. Burke ve Stets (1999) tarafından Amerika’da 286 evli çift üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, güvenin duygusal bağlılık üzerinde

<sup>252</sup> A. T. Akpınar and Y. Taş, “Effect of Organizational Justice and Trust in Supervisor on Organizational Commitment”, [http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/yunustas/bildiri/yunustas23.03.2010\\_08.45.28/bildiri.pdf](http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/yunustas/bildiri/yunustas23.03.2010_08.45.28/bildiri.pdf), 2010, (Erişim Tarihi: 18.10.2011), p.7.

<sup>253</sup> Colquitt, Scott, Lepine, p.922.

<sup>254</sup> K. A. Arnold, J. Barling and E. K. Kelloway, “Transformational Leadership or the Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment and Team Efficacy?”, *Leadership & Organization Development Journal*, 22/7, 2001, p.319.

<sup>255</sup> R. C. Nyhan, “Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations: The Key Role of Interpersonal Trust”, *Review of Public Personnel Administration*, Summer 1999, p.66.

<sup>256</sup> Bagraim, Hime, p.47.

<sup>257</sup> R. C. Nyhan, “Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations”, *The American Review of Public Administration*, Vol: 30, No: 1, March 2000, p.103.

<sup>258</sup> K. L. Straiter, “The Effects of Supervisors’ Trust of Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *International Journal of Leadership Studies*, Vol: 1, Issue: 1, 2005, p.96.

etkili olduğu tespit edilmiştir<sup>259</sup>. Connell, Ferres, Travaglione (2003) tarafından Avustralya’da bir örgütte çalışan 275 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, yöneticiye güven duygusal bağlılık ve devam bağlılığının önemli bir belirleyicisi olarak ortaya çıkmıştır<sup>260</sup>.

Bu açıklamalar çerçevesinde, örgütsel adalet ve etik kavramlarının örgütsel güven üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel güven oluşumuna önem veren yöneticilerin, etik kuralları benimsemesi ve çalışanlar arasında adil davranması gerekmektedir. Böylece, çalışanların örgütsel güvenleri artış gösterebilecek ve bu durum örgütsel bağlılığın da artmasına neden olacaktır.

### 1.4.3. Örgütsel Güven Modelleri

Literatürde bazı araştırmacılar tarafından örgütsel güvenin oluşumuna ilişkin birçok örgütsel güven modeli geliştirilmiştir. Bu bölümde konu ile ilgili önemli modeller olarak kabul edilen Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner’in Yönetmel Güvenilirlik Modeli; Mayer, Davis, Schoorman’ın Örgütsel Güven Modeli ile Cummings ve Bromiley’in Güven Modeli incelenmektedir.

#### 1.4.3.1. Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner’in Yönetmel Güvenilirlik Modeli

Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner (1998) yöneticilerin sergiledikleri davranışların, çalışanların yöneticilere olan güveni üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yöneticilere ait söz konusu güven verici davranışları ise beş kategoride toplamışlardır<sup>261</sup>. Bunlar aşağıda kısaca özetlenmektedir.

- ***Davranışlarda Tutarlılık:*** Yöneticiler tutarlı davranışlar sergiledikleri sürece çalışanlar, yöneticilerin gelecekte sergileyecekleri olası davranışları tahmin edebilirler. Tahmin edilebilir pozitif davranışlar, ilişkide güvenin derecesini artırabilir.

<sup>259</sup> Burke, Stets, p.360.

<sup>260</sup> Connell, Ferres, Travaglione, p.582.

<sup>261</sup> Whitener, Brodt, Korsgaard et al. p.516-517.

- **Davranışlarda Dürüstlük:** Doğruyu söylemek ve sözünde durmak, dürüstlüğün göstergesi olan iki davranış şeklidir. Yöneticinin sergileyeceği bu tür davranışlar, çalışanların yöneticilere güven duymalarını sağlayacaktır.
- **Kontrolün Paylaşılması ve Yetki Devri:** Yöneticilerin çalışanların katılımını sağladığı her türlü faaliyet, çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin gelişmesini etkileyecektir. Kontrolün paylaşılması ve yetki devri, sosyal değişim teorisi çerçevesinde çalışanlar açısından birer sosyal ödüldür. Bu tür ödüller, yönetici ile çalışan arasındaki sosyal fayda değişimine öncülük etmektedir.
- **İletişim:** Yöneticilerin çalışanlarla paylaştıkları bilginin doğruluk derecesi arttıkça, çalışanların yöneticilere olan güveni artış göstermektedir. Yeterli açıklamalar ve zamanında geri bildirim de yöneticiye güveni etkileyen unsurlardır.
- **Gösterilen İlgisi:** Çalışanların ihtiyaçlarına ve ilgilerine karşı duyarlı olma, çalışanların ilgilerini koruyucu davranışlar sergileme ve çalışanlara zarar verici davranışlardan uzak durma, güven artırıcı faaliyetler olarak dikkat çekmektedir.

Çalışanların yöneticiye güvenmesini sağlayan beş kategoride toplanan yukarıdaki davranış şekillerinin öncülü olabilecek üç faktör vardır. Bu faktörlerin yönetici davranışlarını etkilediği belirtilmektedir. Bunlar<sup>262</sup>:

- **Örgütsel Faktörler,** örgüt yapısı, insan kaynakları politika ve prosedürleri ve örgüt kültüründen oluşmaktadır.
- **İlişkisel Faktörler,** ilk etkileşimler, beklentiler ve değişim maliyeti ilişkisel faktörler kapsamında incelenen unsurlardır.
- **Bireysel Faktörler** ise güven duyma eğilimleri, bireysel etkinlik ve değerler gibi birtakım unsurlardan oluşmaktadır.

Merkezileşme ve formalleşme derecesi yüksek hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde yönetsel güven davranışları kısıtlanmaktadır. Tersine, merkezileşme ve formalleşme derecesi düşük, daha az hiyerarşik yapıya sahip örgütler, yetki devrini kolaylaştırdığı, doğru ve açık iletişime imkan tanıdığı için yöneticiye güven rahatlıkla sağlanabilmektedir. İnsan kaynakları politika ve prosedürleri güven algısını etkilemektedir. Dolayısıyla, ödül, kontrol ve performans değerlendirme uygulamaları gibi insan kaynakları sistemleri, yöneticinin güven sağlayıcı davranışlar sergilemesini

<sup>262</sup> Whitener, Brodt, Korsgaard et al. p.517.

kolaylaştırıcı unsurlardır. Varsayımlar, normlar ve değerler gibi kültürel unsurlar örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirmekte ve belirli davranışları teşvik eden bir ortam oluşturmaktadır. Yöneticiler, söz konusu kültürel unsurlara uygun davrandığı sürece, çalışanların yöneticiye güven eğilimleri artmaktadır<sup>263</sup>. Böylece, örgüt bünyesinde hakim olan yapı, insan kaynakları uygulamaları ve örgüt kültürü gibi örgütsel faktörler, çalışanların yöneticiye güven duymalarını etkileyen önemli faktörler olarak dikkat çekmektedir.

Yöneticinin ilgi ve saygı göstermesine öncülük eden ilk etkileşimler, çalışan-yönetici ilişkisinin kalitesini artırmaktadır. Çalışanların başlangıçta sergileyecekleri rol performansları da yöneticinin güven verici davranışlar sergilemesini teşvik etmektedir. Yöneticinin çalışanlarla bir değişim ilişkisine girme arzusu, çalışanların değişime karşılık vereceğine ilişkin yönetici beklenti ve inançlarını temel almaktadır. Çalışanların değişime karşılık vereceğine ilişkin yönetici beklentileri olumlu ise yönetici güven verici davranışlar sergileyebilecektir. Yönetici yetki devrinde bulunuyorsa, ancak çalışan bu yetki devrinin karşılığında yöneticiye sadakat ve itaat göstermiyorsa, burada yönetici sergilediği iyimser davranışın karşılığını alamamış demektir. Böylece, bu karşılıksız değişimle ilgili yöneticinin maruz kaldığı yüksek değişim maliyeti, yöneticinin güven verici davranışlar sergilemesini olumsuz yönde etkileyecektir. Böylece, çalışan ile yönetici arasındaki etkileşim ve karşılıklı beklentiler gibi ilişkisel faktörler, tarafların birbirlerine güven duymalarını kolaylaştırıcı faktörler olarak ele alınmaktadır.

Yüksek güven duyma eğilimine sahip yöneticiler, çalışanlarının değişim ilişkisi çerçevesinde karşılık verecekleri ile ilgili bir beklenti içerisine girmektedirler. Bu beklenti, yöneticileri güven verici davranışlar sergilemeleri konusunda motive etmektedir. Yöneticiler temel bilgi ve yetenek konusunda eksik olduklarına inanırlarsa, yöneticilerin söz konusu bu düşük yetkinlikleri hem güven verici davranış sergilemelerine engel olacak, hem de düşük performans sergilemelerine ve güvenilir ilişkiler kurma girişimlerinde başarısız olmalarına neden olacaktır. Yöneticilerin sahip olduğu değerler, güven verici davranışlar sergilemeleri konusunda motivasyonlarını

---

<sup>263</sup> Whitener, Brodt, Korsgaard et al. p.519-520.

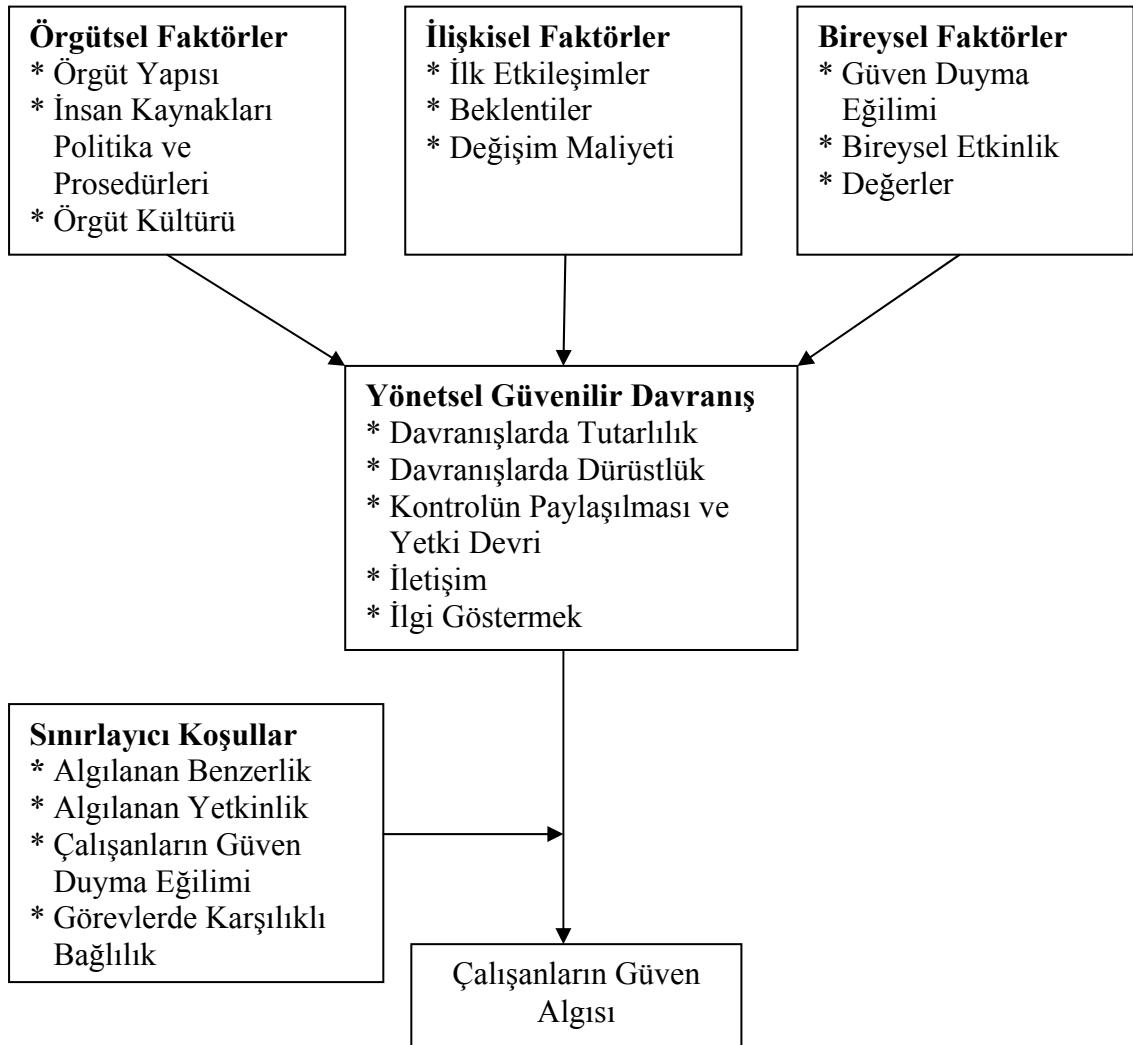
etkilemektedir<sup>264</sup>. Bu anlamda, yöneticilerin sahip olduğu yetenek ve değerler, çalışanların onlara güven duymalarını doğrudan etkilemektedir.

Yöneticilere ait güven verici davranışlar (davranışlarda tutarlılık ve dürüstlük, kontrolün paylaşılması ve yetki devri, iletişim ve gösterilen ilgi), bu davranışlara etki eden örgütsel, ilişkisel ve bireysel faktörlere ilişkin açıklamalar ve söz konusu güven verici davranışların çalışanların güven algısı üzerindeki etkisi Şekil 1.1.'de gösterilmektedir.

Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner (1998) Yönetmel Güvenilirlik Modeline göre, çalışanların yöneticilerine güvenebilmeleri için yöneticilerin birtakım davranış özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Yöneticilerin bu tarz davranışlar sergileyebilmeleri ancak belirli koşullar altında mümkün olmaktadır. Bu koşullar, örgüt yapısı ve kültürü, insan kaynakları uygulamaları olarak ifade edilebilir. Ayrıca, yöneticiye güven duyulabilmesi için çalışan ile yönetici arasında birtakım etkileşim ve beklentilerin var olması gerekmektedir. Bu etkileşim ve beklentiler sosyal değişim teorisi çerçevesinde gerçekleşirse, tarafların birbirlerine güven duymaları daha kolay olmaktadır. Bunun yanında, yöneticilerin sahip olduğu yeteneklerin ve bireysel etkinliklerinin de kendilerine güven duyulmasında önemli bir unsur olduğu belirtilmelidir. Bu faktörler doğrultusunda yöneticilerin sergileyeceği davranışlar, çalışanların yöneticilerine güvenmelerini sağlayan önemli bir unsur olarak dikkat çekmektedir.

---

<sup>264</sup> Whitener, Brodt, Korsgaard et al. p.521-522.



**Şekil 1.1:** Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner'in Yönetsel Güvenilirlik Modeli

**Kaynak:** Whitener, Brodt, Korsgaard et al. p.519.

#### 1.4.3.2. Mayer, Davis, Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Bu model, çalışan ile yönetici arasındaki bireylerarası ilişkilere odaklanmaktadır<sup>265</sup>. Mayer, Davis, Schoorman (1995) Örgütsel Güven Modeline göre, yöneticinin sahip olduğu birtakım özellikler çalışanların yöneticiye güven duymasında etkili olmaktadır. Bu anlamda yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük gibi yönetici özellikleri güven oluşmasında etkili olan faktörlerdir<sup>266</sup>. Güven oluşabilmesi için ayrıca güvenen bireylerin güvenme eğilimine sahip olması gerekmektedir. Güvenin oluşması ile birlikte

<sup>265</sup> Brower, Schoorman, Tan, p.230.

<sup>266</sup> Wasti, Tan, Brower et al. p.478.

taraflararası bir risk alma söz konusu olmaktadır. Örneğin, bir yönetici çalışanını güçlendirmekle risk almış olmaktadır. Çalışanın yapacağı olası bir hatadan yönetici de aynı oranda sorumludur. Diğer taraftan bir çalışan, yöneticisi için önemli olan bir göreve veya projeye katılmaya gönüllü olursa, risk almış olmaktadır. Yönetici proje görev dağıtımında başarısız olursa, çalışan performansı zarar görebilecektir. Yetki devri de güven temeline dayalı olmakla birlikte, yöneticinin risk aldığı bir durumdur<sup>267</sup>. Yöneticinin çalışanına duyduğu güven derecesi arttığı ölçüde risk alma eğilimi de artış gösterebilir<sup>268</sup>. Risk alma sonucunda belirli çıktılar elde edilmektedir. Bir çalışanın güçlendirilmesi veya örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi söz konusu çıktılara örnek olarak gösterilebilir.

Yöneticinin sahip olması gereken özelliklerden yetenek, bir tarafın karşı tarafı bazı özel alanlar doğrultusunda etkilemesini sağlayacak beceri ve yetkinlikler kümesidir<sup>269</sup>. Örneğin, bir yönetici teknik bir alanda yetkin iken, iletişim alanında zayıflık gösterebilir. Teknik alanla ilgili görevlerde çalışanlar tarafından yöneticiye güven duyulmaktadır. Önemli bir müşteriyle iletişim kurulması konusunda ise söz konusu yöneticiye güven duyulmayabilmektedir<sup>270</sup>. Dolayısıyla güven, ilgi alanına özel bir duygudur denilebilir<sup>271</sup>. Bu anlamda, yönetici yetenekleri doğrultusunda güçlü addedilmektedir. Güçlü bir yönetici, yalnızca çalışanlarını etkileyebilme becerisine sahip olan yönetici değil, aynı zamanda çalışanların güvendiği yöneticidir.

Yöneticinin sahip olması gereken bir diğer özellik olan yardımseverlik, yöneticinin herhangi bir çıkarı olmaksızın<sup>272</sup>, çalışanların kendilerinin iyiliğini istediğine dair yöneticiye olan inançlarını kapsamaktadır<sup>273</sup>. Bu durumda yönetici, herhangi bir ödül beklentisi olmadan çalışanlara yardım etmek istemektedir. Algılanan yardımseverliğin güven üzerindeki etkisi, zaman içerisinde taraflar arasındaki ilişki geliştikçe

<sup>267</sup> Brower, Schoorman, Tan, p.239.

<sup>268</sup> Mayer, Davis, Schoorman, p.725.

<sup>269</sup> Wasti, Tan, Brower et al. p.478.

<sup>270</sup> Mayer, Davis, Schoorman, p.717.

Brower, Schoorman, Tan, p.236.

<sup>271</sup> M. C. Clark and R. L. Payne, "The Nature and Structure of Workers' Trust in Management", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 18, 1997, p.208.

<sup>272</sup> Colquitt, Scott, Lepine, p.910.

<sup>273</sup> Mayer, Davis, Schoorman, p.718.

Wasti, Tan, Brower et al. p.478.



artmaktadır<sup>274</sup>. Bir yöneticinin yardımsever olduğuna dair algı, sıcakkanlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları, sosyal etkileşim, ortak noktaların bulunması ve sevgiden ileri gelmektedir<sup>275</sup>. Bu özelliklere sahip olan bir yönetici yardımsever olarak addedilmekte ve çalışanlar tarafından kendisine güvenilmektedir.

Mayer, Davis, Schoorman Modeline göre yöneticinin sahip olması gereken son özellik olan dürüstlük, yöneticinin adil olmak, tutarlı olmak ve sözünü tutmak<sup>276</sup> gibi birtakım ilkelere sahip olması ve bu ilkelerin çalışanlar tarafından kabul edilebilir olması durumunu ifade etmektedir<sup>277</sup>. Yöneticinin sahip olduğu ilkelerle ilgili çalışanların algıları negatif eğilimli ise çalışanlar yöneticinin dürüstlüğünden şüphe duymakta ve yöneticiye olan güven zarar görmektedir. Diğer taraftan, yöneticinin sahip olduğu ilkelere yönelik çalışan algıları pozitif eğilimli ise çalışanlar yöneticilerine güven duymaktadırlar.

Yöneticiye ait yukarıda açıklanan üç bileşen, örgütte veya grup içerisinde meydana gelen güvene katkıda bulunmaktadır<sup>278</sup>. Yöneticiye ait söz konusu bileşenler doğrultusunda oluşan güven, çalışanların risk almasına neden olmaktadır. Alınan risk ile birlikte çeşitli çıktılar elde edilmektedir. Bu durum Şekil 1.2.'de gösterilmektedir.

Mayer, Davis, Schoorman (1995)'in Örgütsel Güven Modeli çerçevesinde, yöneticiye ait yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük özellikleri çalışanlar tarafından yüksek algılanırsa, yöneticinin oldukça güvenilir bir birey olduğu düşünülebilir. Yöneticinin güvenilir olmasının, pozitif çıktılar elde edilmesine önemli bir katkı sağladığı düşünülmektedir. Diğer taraftan, yönetici özellikleri zayıfsa, yöneticiye duyulan güven düzeyi düşüş gösterecektir. Böyle bir durumda, çalışanlar tarafından alınacak risk düzeyi düşecek ve negatif çıktılar elde edilebilecektir. Örgütler tarafından arzu edilen, çalışanların pozitif çıktılar üretmesi olduğu için yöneticiye güven sağlanmalıdır. Bunun

<sup>274</sup> Schoorman, Mayer, Davis, p.346.

<sup>275</sup> Brower, Schoorman, Tan, p.236.

<sup>276</sup> Colquitt, Scott, Lepine, p.910.

<sup>277</sup> Mayer, Davis, Schoorman, p.719.

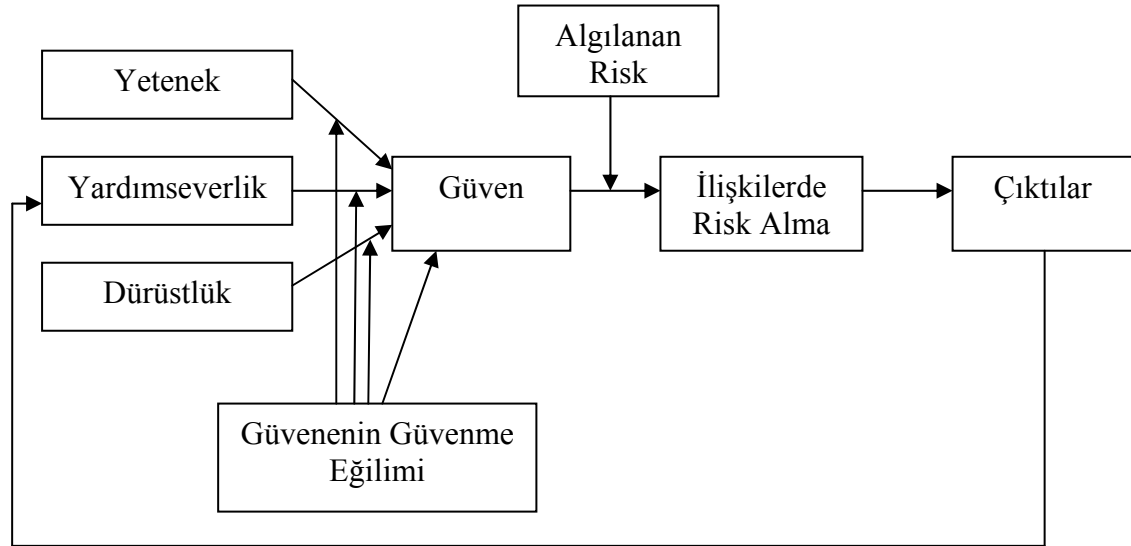
Clark, Payne, p.208.

Brower, Schoorman, Tan, p.238.

Wasti, Tan, Brower et al. p.478.

<sup>278</sup> Schoorman, Mayer, Davis, p.345.

için de yetenekli, yardımsever ve dürüst yöneticilerin istihdam edilmesi faydalı olacaktır.



**Şekil 1.2.** Mayer, Davis, Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

**Kaynak:** Mayer, Davis, Schoorman, p.715.

### 1.4.3.3. Cummings ve Bromiley'in Güven Modeli

Cummings ve Bromiley (1996), güvenin bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutu üzerinde durmuşlardır. Bireysel güven, bireylerin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, örgütsel güven, bireylerin örgütsel ilişkilerinden ve davranışlarından beklentilerini ifade etmektedir<sup>279</sup>.

Cummings ve Bromiley (1996)'e göre güven, bir birey veya grubun diğer birey ya da grup ile ilgili olarak a) Açık veya üstü kapalı olarak sorumluluklarına uygun şekilde davranma gayreti içerisinde olacağına, b) Ne olursa olsun davranışlarda dürüst olacağına, c) Eline fırsat geçerse bile diğer tarafın durumundan aşırı çıkar

<sup>279</sup> İ. K. Tüzün, *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara 2006 (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s.39-40.

sağlamayacağına dair inançlarıdır<sup>280</sup>. Söz konusu üç boyuttan birincisi, bireyin güvenilir ve bağlılık oluşturmaya yönelik davrandığını ileri sürmektedir. İkinci boyut, bireyin güvenilirliğinin, davranışları, açıklamaları ve faaliyetleriyle tutarlı olduğunu belirtmektedir. Üçüncü boyut ise güvenilir bireyin, beklenmedik şartlarda başkalarının kazançlarından yararlanmayacağını ifade etmektedir<sup>281</sup>. Güvenilir bir davranışın her üç boyutu da içermesi gerekmektedir.

Cummings ve Bromiley (1996) örgütsel güven boyutunu ise örgütlerin sorumluluklarını yerine getirecek şekilde iyi niyetli davranmaya gayret etmeleri, çalışanlarıyla olan değişim ilişkilerinde dürüst olmaları ve fırsatçılıktan kaçınmaları temeline dayandırmaktadır<sup>282</sup>. Örgütsel etkileşimlerin çoğu güçlü bir şekilde bu üç karakteristiğe dayanmakta ve böylece güven merkezi olarak önemli bir duruma gelmektedir. Örgütlerin bu üç özelliğe sahip olmaları, diğer örgütlerden farklılaşmalarını sağlayan önemli bir unsur olarak dikkat çekmektedir.

Birinci bölümde, sosyal değişim teorisi, algılanan aidiyet durumu, güven ve örgütsel güven ile ilgili kavramsal bir çerçeve çizilmiştir. Bu bölümde, sosyal değişim teorisinin tanımı ve kapsamı, sosyal değişim teorisini ortaya koyan ve şekillendiren faktörler, sosyal değişim teorisi ile ilişkili olduğu düşünülen kavramlar; algılanan aidiyet durumunun tanımı ve kapsamı, algılanan aidiyet durumu ile ilgili yaklaşımlar, öncülleri ve çıktıları; güvenin tanımı ve kapsamı, güven sınıflaması, örgütsel güven kavramı, örgütsel güvene etki eden faktörler ve örgütsel güven modelleri üzerinde durulmuştur. Bir sonraki bölümde ise örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar ile ilgili tanımlara ve bu kavramların kapsamlarına değinilmektedir.

---

<sup>280</sup> L. L. Cummings and P. Bromiley, The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. In. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (Eds: R. M. Kramer and T. R. Tyler), Sage Publications Inc, California 1996, p.303.

<sup>281</sup> Topaloğlu, s.48.

<sup>282</sup> Cummings, Bromiley, p.303-306.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE SALDIRGAN DAVRANIŞLAR İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE; ALGILANAN AİDİYET, GÜVEN, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE SALDIRGAN DAVRANIŞ İLİŞKİSİ**

Örgütler açısından arzu edilen, çalışanların pozitif örgütsel davranışlar sergilemeleri, negatif örgütsel davranışlar sergilemekten ise kaçınmalarıdır. Örgütler bu durumu sağlayabilmek için çalışanlarına iyi niyetlerini göstermelidirler. Çalışanlar da örgütlerin bu iyi niyeti karşısında, pozitif örgütsel davranış sergileme eğilimine girmektedirler. Bunun yanında çalışanlar, negatif örgütsel davranışlar sergilemekten ise kaçınmaktadır. Bu durumu sosyal değişim teorisi ile açıklamak mümkündür. Bu teoriye göre, bireylerin arzu edilen davranışlar sergilemeleri büyük ölçüde örgütlerin çalışanlara olan tutumlarına bağlıdır. Kaliteli bir çalışma ortamında yer alan örgüt üyelerinin örgütlere karşı tutumları pozitif olacaktır. Pozitif tutum sahibi bireylerin örgütsel çıktıları da pozitif olabilecektir. Örgütün pozitif çıktıları teşvik edici faaliyetleri çalışanların pozitif çıktılar üretmelerine neden olurken, negatif çıktılar üretmelerine engel olmaktadır.

Bu bölümde, pozitif örgütsel davranışların en önemlisi olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı ve negatif örgütsel davranış olarak nitelendirilen saldırgan davranışlarla ilgili temel bilgiler yer almaktadır. Bu anlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışın tanımı, kapsamı, boyutları, ilişkili olduğu teoriler ve sonuçları üzerinde durulmaktadır. Ayrıca, bölümün sonunda, algılanan aidiyet, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranış ilişkilerini inceleyen uygulamalı çalışmalardan elde edilen sonuçlara yer verilmektedir.

## 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Kapsamı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behavior), resmi rol gereksinimlerinin ötesinde karşılık beklemezsizin sergilenen örgüte fayda sağlayan davranışlar olarak ifade edilmektedir<sup>283</sup>. Bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt üyelerinin herhangi bir yaptırım veya teşvik olmadan gerçekleştirdikleri resmi olmayan katkılardan oluşmaktadır<sup>284</sup>. Bunun yanında, örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesine imkan tanımaktadır<sup>285</sup>. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütün etkinliğine katkıda bulunacak gönüllü davranışları ifade ettiğini belirtmek yanlış olmayacaktır<sup>286</sup>. Örgütsel vatandaşlık davranışı yalnızca çalışanların resmi rol tanımlarının ötesinde sergiledikleri bir davranış şekli değil, aynı zamanda örgütün etkinliğini de artıran bir davranış şeklidir. Bu özelliği nedeniyle, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, örgütler tarafından teşvik edilmelidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesine yardımcı olan ve resmi ödül sistemiyle ilgili olmayan gönüllü işe ilişkin davranışlar olarak ifade edilmektedir<sup>287</sup>. Örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllülük esasına

<sup>283</sup> D. W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", *Human Performance*, 10(2), 1997, p.86.

J. A. Lepine, A. Erez and D. E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 87, No: 1, 2002, p.52.

P. Ahmadi, S. Forouzandeh and M. S. Kahreh, "The Relationship Between OCB and Social Exchange Constructs", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue: 19, 2010, p.108.

<sup>284</sup> D. W. Organ, The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In. *Research in Organizational Behavior*, (Eds: B. M. Staw and L. L. Cummings), Vol: 12, JAI Press, Greenwich, CT 1990, p.46.

<sup>285</sup> P. M. Podsakoff, M. Ahearne and S. B. MacKenzie, "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 82, No: 2, 1997, p.262.

J. L. Farh, C. B. Zhong and D. W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China", *Organization Science*, Vol: 15, No: 2, 2004, p.241.

<sup>286</sup> S. Köse, B. Kartal ve N. Kayalı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, 2003, s.1.

<sup>287</sup> R. H. Moorman, "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 76, No: 6, 1991, p.845.

B. P. Niehoff and R. H. Moorman, "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol: 36, No: 3, 1993, p.529.

dayandığı için sergilenen vatandaşlık davranışının ödüllendirilmesi söz konusu değildir<sup>288</sup>. Burada gönüllü olmaktan kasıt, örgütsel vatandaşlık davranışının, rol veya iş tanımlarının ötesinde ve çalışanların örgütle olan iş sözleşmelerinin dışında gerçekleştirilen davranışlardan oluştuğudur<sup>289</sup>. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı, sergilendiğinde ödül gerektirmeyen, sergilenmediğinde ise cezai bir yaptırımın söz konusu olmadığı bir davranış şeklidir<sup>290</sup>. Bireyler, örgütsel vatandaşlık davranışını örgütle yaptıkları psikolojik sözleşme doğrultusunda, bireysel bir seçim olarak sergilemektedirler<sup>291</sup>. Böylece, örgütsel vatandaşlık davranışında bireysel bir seçim durumu söz konusudur<sup>292</sup>. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların iş tanımlarında bulunmamaktadır. Bu anlamda, bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak addedilebilmesi için iş tanımlarının ötesinde karşılık beklemezsizin sergilenen gönüllü işe ilişkin bir davranış olması gerekmektedir.

Resmi iş değerlemesi tarafından ölçülmeyen, resmi ödül sistemi ile bağlantılı olmayan ve örgütsel olarak istenenden daha fazlasını yapmaya yönelik ekstra rol davranışını ortaya koyan örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi olmayan ve gönüllü bir örgüt davranışını ifade ettiği için literatürde bazı araştırmacılar tarafından “iyi asker davranışı” olarak ifade edilmiştir<sup>293</sup>. Bu benzetmeyi örgütler açısından ele almak gerekirse, görevini en iyi yapan, hatta ekstra görevler üstlenmeye gönüllü olan çalışanlar “iyi asker davranışı” sergileyen çalışanlardır.

İşle ilgili bir probleminde meslektaşına yardımcı olma, itiraz etmeksizin verilen talimatlara uyma, şikayet etmeksizin aşırı işyükünün üstesinden gelme, çalışma alanının temiz tutulmasına yardımcı olma, bireylerarası çatışmalardan meydana gelen uyumsuzluğun giderilmesine yardımcı olma ve örgüt kaynaklarını koruma gibi

<sup>288</sup> Konovsky, Pugh, p.656.

<sup>289</sup> Organ, Podsakoff, MacKenzie, p.8.

<sup>290</sup> L. Van Dyne, J. W. Graham and R. M. Dienesch, “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation”, *Academy of Management Journal*, Vol: 37, No: 4, 1994, p.772.

<sup>291</sup> K. Demirci ve C. G. Atalay, “Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişki Düzeyinin Belirlenmesi: Eczacıbaşı Topluluğu Örneği”, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Adana 20-22 Mayıs 2010, s.3.

<sup>292</sup> J. W. Tansky, “Justice and Organizational Citizenship Behavior: What is the Relationship?”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol: 6, No: 3, 1993, p.197.

Organ, Organizational Citizenship Behavior: It's Construct..., p.86.

<sup>293</sup> M. Özdevecioğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, 2003, s.118.

uygulamalar birer örgütsel vatandaşlık davranışı örnekleri olabilmektedir<sup>294</sup>. Bunun yanında örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışma arkadaşlarının projelerinin bitirilmesine yardım etme, faydalı tavsiyelerde bulunma ve iş görevleri üzerinde pozitif geri bildirim sunma gibi faaliyetleri içermektedir<sup>295</sup>. Bu tür örnekler, örgütsel vatandaşlık davranışının farklı boyutları olarak ele alınabilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllü ve ödül beklentisi olmadan sergilenen davranış şeklidir. Bunun tersine bireyler, sergiledikleri davranış sonucunda ödül beklentisi içerisine giriyorlarsa, bireylerin sergiledikleri bu davranış şekli, bağlamsal performans olarak adlandırılmaktadır<sup>296</sup>. Bunun yanında Organ (1997) örgütsel vatandaşlık davranışını, görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik bağlamın geliştirilmesine ve korunmasına katkıda bulunan bir davranış olarak tanımlamaktadır<sup>297</sup>. Görev performansı, örgütün teknik altyapısına doğrudan ve dolaylı olarak katkıda bulunan faaliyet ve davranışları içermektedir. Örneğin, bir satış işlemi için sergilenecek görev performansı, ürün bilgisi, satışı kapatma ve zaman yönetimi gibi unsurları içermektedir. Bağlamsal performans ise görevlerin dağıtılmasına hizmet eden örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamın şekillendirilmesi yoluyla örgütsel etkinliğe katkıda bulunan davranışları içermektedir. Bağlamsal faaliyetler, iş tanımının resmi olarak bir parçası olmadığı halde, belirli görevlere gönüllü olma ve görevlerinin tamamlanması konusunda diğer çalışanlara yardımcı olma gibi faaliyetleri kapsamaktadır<sup>298</sup>. Görevle ilgili bilgi ve sahip olunan yeteneğin görev performansını belirlemesi beklenirken, bireye has özelliklerin bağlamsal performansı belirlemesi beklenmektedir<sup>299</sup>. Bu açıklamalar ışığında, örgütsel vatandaşlık davranışının görev performansını bünyesinde barındırdığı, diğer taraftan bağlamsal performans ile ödül beklentisi bakımından farklılık arzettiği söylenebilir.

<sup>294</sup> T. S. Bateman and D. W. Organ, "Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", *The Academy of Management Journal*, Vol: 26, No: 4, 1983, p.588.

<sup>295</sup> E. A. Ensher, E. J. Grant-Vallone and S. I. Donaldson, "Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Grievances", *Human Resource Development Quarterly*, Vol: 12, No: 1, 2001, p.57.

<sup>296</sup> Lepine, Erez, Johnson, p.53.

<sup>297</sup> Organ, *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct...*, p.91.

<sup>298</sup> W. C. Borman and S. J. Motowidlo, "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, 10(2), 1997, p.99-100.

<sup>299</sup> D. W. Organ and K. Ryan, "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48, 1995, p.776.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal davranış ile de benzerlik göstermektedir. Prososyal davranış, bireylerin veya grupların refahının sağlanmasına yardımcı olmaya yönelik davranış olarak tanımlanmaktadır<sup>300</sup>. Yardımlaşmaya, paylaşmaya ve işbirliği kurmaya gönüllü olma gibi davranışlar prososyal davranış şekilleridir. Prososyal örgütsel davranışlar, ekstra rol (extra role) ve tanımlanmış rol (role prescribed) davranışları şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Ekstra rol davranışları, mevcut rol beklentilerinin ötesinde yer alan örgüte fayda sağlayıcı pozitif sosyal davranışlardır<sup>301</sup>. Örgütsel vatandaşlık davranışı da bir ekstra rol davranışı türüdür ve prososyal örgütsel davranış kapsamında ele alınmaktadır. Diğer bir ifade ile literatürde kimi zaman birbirine alternatif kavramlar gibi kullanılan prososyal davranış, ekstra rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı terimlerinin birbirini kapsayan kavramlar olduğunu söylemek mümkündür<sup>302</sup>. Prososyal davranış ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki temel fark, örgütsel vatandaşlık davranışı yalnızca ekstra rol davranışlarını içerirken, prososyal davranışların hem ekstra rol davranışlarını hem de rol tanımlarının gerektirdiği davranışları içermesidir.

Sosyal değişim teorisi çerçevesinde, örgüt üyelerinin iş tanımlarının ötesinde davranışları ve böylece “iyi bir örgütsel vatandaş” olmaları beklenmektedir<sup>303</sup>. Örgüt üyesi “iyi vatandaşların” sergileyeceği davranışlar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir<sup>304</sup>:

- Çalışma grubu ve örgütle ilgili yapıcı davranışlarda bulunma,
- Gereksiz çatışmalardan kaçınma,
- Örgüt üyesi olan herkese yardımcı olma,
- Ekstra görevler için gönüllü olma,
- Örgüt içi kural ve düzenlemelere saygılı olma.

Bu tarz davranışlar sergileyen çalışanlar, örgüt üyesi iyi birer vatandaş olarak addedilmektedir.

<sup>300</sup> Borman, Motowidlo, p.100.

<sup>301</sup> Organ, Podsakoff, MacKenzie, p.32.

<sup>302</sup> J. Ö. İşbaşı, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Nevşehir 25-27 Mayıs 2000, s.359.

<sup>303</sup> J. W. Newstrom and K. Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, Ninth Edition, McGraw-Hill Inc, New York 1993, p.385.

<sup>304</sup> S. Appelbaum, N. Bartolomucci, E. Beaumier, J. Boulanger, R. Corrigan, I. Dore, C. Girard and C. Serroni, “Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust”, *Management Decision*, Vol: 42, No: 1, 2004, p.22.



Bu açıklamalar ışığında, literatürde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlarının benzer bakış açıları çerçevesinde ele alındığı söylenebilir. Yukarıda yapılan tanımların bir özeti ve araştırmacıların örgütsel vatandaşlık davranışını ele alış şekilleri Tablo 2.1.'de yer almaktadır.

**Tablo 2.1.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımları

Kaynak	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Organ (1988)	İyi asker davranışı
Organ (1990)	Örgüt üyelerinin herhangi bir yaptırım veya teşvik olmadan gerçekleştirdikleri resmi olmayan katkıları
Moorman (1991) Niehoff ve Moorman (1993) Köse, Kartal, Kayalı (2003)	Örgütün etkinliğine yardımcı olan ve resmi ödül sistemiyle ilgili olmayan gönüllü işe ilişkin davranışlar
Van Dyne, Graham, Dienesch (1994)	Sergilendiğinde ödül gerektirmeyen, sergilenmediğinde ise cezai bir yaptırımın söz konusu olmadığı davranış şekli
Podsakoff, Ahearne, MacKenzie (1997) Farh, Zhong, Organ (2004)	Örgüt faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesine imkan tanıyan davranışlar
Organ (1997) Lepine, Erez, Johnson (2002) Ahmadi, Forouzandeh, Kahreh (2010)	Resmi rol gereksinimlerinin ötesinde karşılık beklemezsizin sergilenen örgüte fayda sağlayan davranışlar
Demirci ve Atalay (2010)	Örgütle yapılan psikolojik sözleşme doğrultusunda bireysel bir seçim olarak sergilenen davranış

**Kaynak:** Organ (1988, 1990, 1997); Moorman (1991); Niehoff ve Moorman (1993); Van Dyne, Graham, Dienesch (1994); Podsakoff, Ahearne, MacKenzie (1997); Lepine, Erez, Johnson (2002); Köse, Kartal, Kayalı (2003); Farh, Zhong, Organ (2004); Demirci ve Atalay (2010); Ahmadi, Forouzandeh, Kahreh (2010) çalışmalarından yararlanılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımları incelendiğinde; resmi rol gereksinimlerinin ötesinde karşılık beklemezsizin sergilenmesi, gönüllülük esasına dayanması, resmi ödül sistemiyle ilgili olmaması, herhangi bir yaptırım veya teşvik içermemesi ve örgüt faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesine imkan tanıması gibi özellikler ön plana çıkmaktadır. Bu özellikler gözönüne alınarak bir tanım yapmak gerekirse, örgütsel vatandaşlık davranışı; resmi ödül sistemiyle ilgili olmayan, resmi rol gereksinimlerinin ötesinde herhangi bir yaptırım veya teşvik olmadan sergilenen, örgütün etkinliğine katkıda bulunan işe ilişkin gönüllü davranışlardır.

### 2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Literatür Özeti

Barnard, 1938 yılında “işbirliğine gönüllü olma” kavramını literatüre kazandırmıştır<sup>305</sup>. Daha sonra, 1960-1970 yılları arasında pekçok davranış ve sosyal bilimci ekstra rol davranışı konusuna özel ilgi göstermiştir. İlk olarak, Katz (1964) ekstra rol davranışı terimini kullanmıştır<sup>306</sup>. Ardından Organ 1977 yılında yayımladığı makale ile çalışanların, çalışma arkadaşlarına yardım etmek, örgüt bünyesindeki kural ve düzenlemelere uymak ve yöneticilerin örgütsel faaliyetlerin gelişimi için gerçekleştirdiği değişimlere uyum sağlamak gibi davranışlar sergileyerek örgütsel başarıya katkıda bulunabileceklerini ifade etmiştir<sup>307</sup>. Fakat, Organ (1977) çalışanların sergilediği bu tür davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirmemiştir. Bu tür gönüllü davranışlarla ilgili bulguların örgütsel davranışa ilişkin çalışmalara adapte edilmesi ancak 1980’li yıllarda mümkün olmuştur<sup>308</sup>. 1980’lerin başından itibaren örgütsel vatandaşlık davranışı, yaygın bir şekilde araştırmalara konu olmaya başlamıştır<sup>309</sup>. Bateman ve Organ (1983) ile Smith, Organ, Near (1983)’in yaptığı araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ilk araştırmalardır<sup>310</sup>. Bu araştırmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde iş tatmini olduğu ortaya konulmuştur. Benzer şekilde, Organ ve Ryan (1995), Moorman, Niehoff, Organ (1993), Tansky (1993) ve Konovsky ve Organ (1996) tarafından yapılan araştırmalar da iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde yattığını belirlemeye yönelik araştırmalardır. Bunun yanında, literatüre kazandırılan diğer araştırmalarla örgütsel vatandaşlık davranışının diğer belirleyicileri ortaya konulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının kişilikle olan ilişkisi Organ (1990), Organ ve Lingl (1995), Konovsky ve Organ (1996) ve Penner, Midili, Kegelmeyer (1997) tarafından araştırılmış, adaletle olan ilişkisi Farh, Podsakoff, Organ (1990), Moorman (1991), Moorman, Niehoff, Organ (1993), Niehoff ve Moorman (1993), Aquino (1995), Skarlicki ve Latham (1996), Podsakoff, Ahearne, MacKenzie (1997) ve Moorman, Blakely, Niehoff (1998)

<sup>305</sup> Organ, *The Motivational Basis...*, p.44.

<sup>306</sup> Ahmadi, Forouzandeh, Kahreh, p.108.

<sup>307</sup> Organ, Podsakoff, MacKenzie, p.15.

<sup>308</sup> İşbaşı, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı...”, s.359.

<sup>309</sup> Lepine, Erez, Johnson, p.52.

Wang, Chu, Ni, p.150.

<sup>310</sup> Organ, Ryan, p.780.

Farh, Zhong, Organ, p.241.

tarafından araştırılmıştır. Motivasyon teorileri ile olan ilişkileri ise Kemery, Bedeian, Zacur (1996), Tang ve İbrahim (1998) tarafından incelenmiştir<sup>311</sup>.

### **2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sınıflandırılması**

Son yıllardaki literatür incelendiğinde temel olarak örgütsel vatandaşlık davranışının ikiye ayrıldığı gözlenmektedir: Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım şeklinde ortaya çıkmaktadır. İkinci tür ise örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde kendini göstermektedir.

#### **2.1.2.1. Örgütsel Yapıya Aktif Bir Şekilde Katılım**

Örgüte katkı şeklinde ortaya çıkan bu türde, bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekmektedir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır<sup>312</sup>. Bu davranış türünde çalışanlar, hiçbir baskı altında kalmadan, örgütün faydasına olacağını düşündükleri davranışları sergilemektedirler<sup>313</sup>. Bu tür davranışlara örnek olarak, iş arkadaşlarına yardım etme, yenilikçilik, gönüllülük, destekleyicilik ve işi zamanında yapma gibi davranış şekilleri örnek verilebilmektedir<sup>314</sup>.

#### **2.1.2.2. Örgütsel Yapıya Zarar Verecek Davranışlardan Kaçınma**

Zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise temel mantık örgüte katkıda bulunmak değil, örgüte zarar vermemektir<sup>315</sup>. Bu tür davranışlar, iş arkadaşlarıyla gereksiz yere tartışma, hata bulma ve yakınma gibi istenmeyen davranışlardan kaçınmayı içermekle birlikte<sup>316</sup>, örgütte ortaya çıkan problemleri büyütme veya görmezlikten gelerek uyumlu bir iş ortamı yaratmak, kendisine

<sup>311</sup> Özdevecioğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı...”, s.118.

<sup>312</sup> Özdevecioğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı...”, s.119.

<sup>313</sup> M. Çelik, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum 2007 (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s.119.

<sup>314</sup> C. N. Karacabey, *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum 2005 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s.62.

<sup>315</sup> Özdevecioğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı...”, s.119.

<sup>316</sup> Karacabey, s.62.

teslim edilen her türlü malzemeyi israf etmeyerek verimliliğe katkı sağlamak şeklinde kendini gösterebilmektedir<sup>317</sup>.

Teoride böyle bir farklılık bulunsa da, uygulamada her iki davranış da arzulanır nitelikte davranışlardır. İster aktif katılım ister kaçınma şeklinde ortaya çıkmış olsun, önemli olan örgütsel etkinliği ve verimliliği artıracak davranışlarda bulunmaktır<sup>318</sup>. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili literatürde yer alan böyle bir sınıflandırma, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır.

### **2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile ilgili birçok araştırma yapılmış olmakla birlikte, bunlar arasından genel kabul göreni Organ'ın 1988 yılında gerçekleştirdiği çalışma ile ortaya çıkan beş boyuttur. Ayrıca, Graham tarafından 1991 yılında gerçekleştirilen çalışma ile ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları da inceleme konusu yapılmaktadır.

#### **2.1.3.1. Dennis W. Organ Tarafından Ortaya Konulan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Organ, 1988 yılında literatüre kazandırdığı “Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome” isimli eserinde<sup>319</sup>, beş adet örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu tanımlamıştır. Söz konusu boyutlar aşağıda incelenmektedir.

##### **2.1.3.1.1. Özgecilik**

Özgecilik, çalışanların etkileşim içerisinde olduğu çalışma arkadaşlarına yardım etme faaliyetleridir<sup>320</sup>. Özgecilik, özellikle bir birey veya gruba örgütsel bir görev veya

<sup>317</sup> Çelik, s.119.

<sup>318</sup> Özdevecioğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı...”, s.119.

<sup>319</sup> D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington 1988.

<sup>320</sup> M. A. Konovsky and D. W. Organ, “Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 17, No: 3, 1996, p.255.

problemlerle ilgili durumlarda yardım etmeyi temel alan gönüllü davranışları içermektedir<sup>321</sup>.

Hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmenin, işe yeni başlayan tecrübesiz bir bireye bilgisayar programlarını nasıl daha etkin kullanabileceği konusunda yardımcı olmaya çalışan bir mühendisin veya iş yükü ağır olan ve işiyle ilgili problemler yaşayan bir arkadaşına destek olan bir örgüt üyesinin bu davranışları özgeciliğe örnektir. Özgecilikte, bireylerin birbirlerine bir problem ortaya çıktıktan sonra, o probleme çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusudur<sup>322</sup>. Bu açıklamalar ışığında, özgeciliğe örnek olabilecek davranışları aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür<sup>323</sup>:

- İşe gelmeyen çalışma arkadaşının işlerini yürütme,
- Gerekli olmadığı halde bazı görevlere gönüllü olma,
- İşe yeni girenlerin örgüte uyum sağlamalarına yardımcı olma,
- Aşırı işyükü üstlenen çalışma arkadaşlarına yardımcı olma.

Bu tarz davranışlar sergileyen bireylerin davranışları özgecilik davranışlarına örnek olarak gösterilebilir.

### 2.1.3.1.2. Nezaket

Nezaket, çalışma arkadaşlarının işle ilgili meydana gelebilecek problemlerinin önlenmesine yardımcı olma davranışlarını içermektedir<sup>324</sup>. Nezaket boyutunda tanımlanan davranışlar, öngörülen problemin ortaya çıkmasını engellemek veya o problemin etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmaya gerektirmektedir<sup>325</sup>. Bir diğer ifade ile nezaket, örgüt içerisindeki işbölümünden kaynaklanan karşılıklı olarak birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi

<sup>321</sup> J. L. Farh, P. M. Podsakoff and D. W. Organ, "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction", *Journal of Management*, Vol: 16, No: 4, 1990, p.708.

R. H. Moorman, B. P. Niehoff and D. W. Organ, "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol: 6, No: 3, 1993, p. 209-225.

<sup>322</sup> İşbaşı, "Çalışanların Yöneticilerine...", s.5-7.

<sup>323</sup> Lepine, Erez, Johnson, p.53.

<sup>324</sup> Konovsky, Organ, p.255.

<sup>325</sup> Organ, "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct...", p.94.

ifade etmektedir<sup>326</sup>. Özgecilik davranışında problem ortaya çıktıktan sonra yardım eli uzatma söz konusu iken, nezaket davranışında problemin ortaya çıkmasını engelleyici birtakım davranışlar sergilenmesi söz konusudur.

### 2.1.3.1.3. Centilmenlik

Centilmenlik, taraflar arasındaki ilişkiye zarar verebilecek küçük uyumsuzluk ve problemleri tolere etme eğilimini ifade etmektedir<sup>327</sup>. Bunun yanında bireyler, örgütsel görevlerini yerine getirmek için gösterdikleri çaba esnasında ortaya çıkan zorlukları bertaraf etmek için centilmenlik davranışı sergilemektedirler<sup>328</sup>. Centilmen bir çalışan şikayet etmeden ve suçlamada bulunmadan aşırı işyükünün üstesinden gelebilmektedir.

Centilmen bir birey, yalnızca diğer bireyler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikayet etmeyen değil, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruyan, diğer bireyler kendi düşüncesinde değilse kızmayan, iyi bir grup çalışması için fedakarlık yapabilen ve diğerlerinin düşüncelerine saygı duyan bireydir<sup>329</sup>. Diğer örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında olumlu davranışlar sergileme esassen, centilmenlik davranışında olumsuz davranış sergilememe durumu söz konusu olmaktadır. Centilmenlikte temel amaç, örgütsel yapıya zarar vermektan kaçınma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu özelliği nedeniyle centilmenlik, diğer örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından farklı bir niteliğe sahiptir.

### 2.1.3.1.4. Vicdanlılık

Vicdanlılık, bireylerin örgüt içi rol gereksinimlerini yerine getirmelerini mümkün kılan davranışları ifade etmektedir<sup>330</sup>. Bu tarz davranışlar, mesai saatinde iş tanımları dışında başka bir işle uğraşmama, örgüt kural ve düzenlemelerine bağlılık gibi faaliyetleri içermektedir<sup>331</sup>. Ancak söz konusu faaliyetlerin uygulanabilir minimum standartların

<sup>326</sup> Özdevecioğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı...”, s.121.

<sup>327</sup> Organ, *The Motivational Basis...*, p.47.

<sup>328</sup> Farh, Zhong, Organ, p.242.

<sup>329</sup> Köse, Kartal, Kayalı, s.4.

<sup>330</sup> Moorman, Niehoff, Organ, p.214.

<sup>331</sup> P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, R. H. Moorman and R. Fetter, “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors”, *Leadership Quarterly*, 1(2), 1990, p.115.

ötesinde gerçekleşmesi beklenmektedir. Vicdanlılık, işbirliğine dayalı bir sistemi tanımlayan örgüte ait kural ve normlar pusulasının kabul edilmesini ifade etmektedir<sup>332</sup>. Bu anlamda vicdanlılık, bir uyma davranışını temsil etmektedir. Ancak bu uyma davranışı belirli bir talimata değil, örgüt bünyesindeki işbirliğini temsil eden kural ve düzenlemelere genel olarak uyma anlamını taşımaktadır.

### 2.1.3.1.5. Sivil Erdem

Sivil erdem, bireylerin örgüt yaşantısı içerisinde olduğunu ve örgütsel faaliyetlere katıldığını gösteren davranışlardır<sup>333</sup>. Ayrıca, sivil erdem yönetime uygun yollarla destek olma sorumluluğunu ifade etmektedir<sup>334</sup>. Söz konusu uygun yollar, toplantılara katılma, gelen mailleri okuma ve cevap verme, örgüt yönetimine bağlılık şekillerinin yapıcı bir şekilde uygulanması, örgütün izlemesi gereken stratejilerle ilgili fikir bildirme, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girme, dış çevredeki fırsat ve tehditleri gözleme, örgütün çıkarlarını üstün tutmaya dikkat etme ve örgütle ilgili meydana gelen gelişmeler hakkında bilgi sahibi olma faaliyetlerini içermektedir<sup>335</sup>.

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının iki kategoriye ayrıldığı görülmektedir<sup>336</sup>. Bunlardan ilki; gerekli olmayan, ancak örgütsel imaj ve performansı artırıcı faaliyetler gerçekleştirerek örgütün kendine fayda sağlamaya yönelik centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem gibi davranışlardır. Bu tür davranışlar, örgüt temelli örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD-Ö) temsil etmektedir. İkinci örgütsel vatandaşlık davranışı kategorisi, örgüt bünyesindeki bireylere fayda sağlamaya yönelik özgecilik ve nezaket gibi davranışlardır. Bu tür davranışlar ise birey temelli örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD-B) temsil etmektedir. Örgüt çalışanları özgecilik veya nezaket davranışlarından

<sup>332</sup> Organ, Podsakoff, MacKenzie, p.19.

<sup>333</sup> Moorman, Niehoff, Organ, p.214.

<sup>334</sup> Organ, The Motivational Basis..., p.48.

<sup>335</sup> Konovsky, Organ, p.255.

Köse, Kartal, Kayalı, s.5.

<sup>336</sup> Organ, Organizational Citizenship Behavior: It's Construct..., p.94-95.

D. P. Skarlicki and G. P. Latham, "Leadership Training in Organizational Justice to Increase Citizenship Behavior within a Labor Union: A Replication", *Personnel Psychology*, 50, 1997, p.617-618.

S. Aryee and Y. W. Chay, "Workplace Justice, Citizenship Behavior and Turnover Intentions in a Union Context: Examining the Mediating Role of Perceived Union Support and Union Instrumentality", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 86, No: 1, 2001, p.154.

U. Singh and K. B. L. Srivastava, "Interpersonal Trust and Organizational Citizenship Behavior", *National Academy of Psychology*, 54, 2009, p.72.

birini sergiliyorlarsa, burada temel amaç, çalışma arkadaşlarının zor durumda kalmamasını sağlamak ve onlara yardımcı olmaktır. Böylece, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerindeki temel nokta, çalışma arkadaşlarına karşı faydalı olmak istemeleridir. Diğer taraftan, örgüt çalışanları centilmenlik, vicdanlılık veya sivil erdem davranışlarından herhangi birini sergiliyorlarsa, bu durum, çalışanların örgütlerinin başarılı olmaları için çaba sarf ettikleri anlamına gelmektedir. Örgüt üyeleri, hem çalıştıkları örgüte hem de çalışma arkadaşlarına faydalı olacak şekilde davranışlar sergiliyorlarsa, iyi bir örgüt vatandaşı olarak nitelendirilebilmektedirler.

### 2.1.3.2. Graham Tarafından Ortaya Konulan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Graham (1991)'a göre, örgütsel bir vatandaş olmanın sorumluluğu üç şekilde kategorize edilmektedir. Bunlar<sup>337</sup>:

- **İtaat (Obedience):** Kural ve düzenlemelerin rasyonel yapısının önemini tanımlayan personel politikaları, iş tanımları ve örgüt yapısına olan yönelimi ifade etmektedir. Bunun yanında itaat, kural ve yönergelere saygı duyma, görevi zamanında tamamlama ve örgüt kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı şeklinde kendini gösterebilmektedir.
- **Sadakat (Loyalty):** Örgüte ve liderlerine bütün olarak bağlılığı ifade etmektedir. Bu anlamda, örgüt üyeleri tehditlere karşı örgütü koruma ve örgüt imajına olumlu katkıda bulunma gibi davranışlar sergilemektedirler.
- **Katılım (Participation):** Katılım, gerekli olmasa bile toplantılara iştirak etme, diğer örgüt üyeleriyle fikir alış-verişinde bulunma ve örgüte olan bağlılık sorumluluğunu vurgulama gibi faaliyetleri içermektedir.

Graham (1991)'a göre vatandaşlık davranışı, itaat, sadakat ve katılım unsurları arasında denge kurmayı gerektirmektedir<sup>338</sup>. Ayrıca, söz konusu üç unsur taraflararası (örgüt-çalışan) karşılıklı ilişkinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tarz proaktif davranışlar, örgütsel vatandaşlığın sorumluluğu olarak ifade edilmekle birlikte, bireylerin örgütleriyle olan karşılıklı ilişkilerine dair algılarını temel almaktadır<sup>339</sup>.

<sup>337</sup> J. W. Graham "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol: 4, No: 4, 1991, p.255.

<sup>338</sup> Graham, p.255.

<sup>339</sup> Van Dyne, Graham, Dienesch, p.767-769.



Graham tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, daha çok örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri temel almaktadır. Bu anlamda, yönetici/lider ile çalışanlar arasındaki ilişki de inceleme konusu yapılmaktadır. Ancak, Organ tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları hem örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri hem de çalışanlararası ilişkileri dikkate almaktadır. Böylece, Organ'ın boyutlarının Graham'ın boyutlarını kapsadığını belirtmek yanlış olmayacaktır. Diğer taraftan, Organ'ın boyutlarının gönüllülük temeline dayandığı, Graham'ın boyutlarının ise mecburiyet temeline dayandığı söylenebilir. Diğer bir ifade ile Organ'ın ortaya koyduğu davranış şekillerinin iş tanımlarının ötesinde yer aldığı, Graham tarafından ortaya konulan boyutların ise biraz daha iş tanımlarına yönelik olduğu düşünülmektedir.

#### 2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Yaşam Üzerindeki Etkileri

Kendi rol gereksinimlerinin ötesinde davranmaya gönüllü çalışanlara sahip olan örgütler, önemli faydalar elde edebilmektedirler<sup>340</sup>. Örgütsel vatandaşlık davranışının temel özelliği olan çalışanın teşvik edici ve proaktif işbirliği, örgütler için oldukça değerli olabilmekte, örgütün performansına ve rekabet avantajının artmasına katkıda bulunabilmektedir<sup>341</sup>. Örgütsel vatandaşlık davranışının, örgüt verimliliğinin artmasına katkıda bulunmak, sosyal ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olmak ve örgütün sürekliliğini sağlamak gibi örgüte çeşitli faydalar sağladığı düşünülmektedir<sup>342</sup>. Örgütsel vatandaşlık davranışının tanımlarına bakıldığında da, örgüt faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesine imkan tanınması ön plana çıkan özellikleri arasındadır. Dolayısıyla, iyi örgütsel vatandaşlara sahip örgütlerin, hedeflerine kolaylıkla ulaşacağı söylenebilir. Örgüt üyelerinin yalnızca sahip oldukları yetenekleri ile değil, aynı zamanda sergiledikleri vatandaşlık davranışları ile örgütün rekabet avantajına katkıda bulunacakları düşünülmektedir.

<sup>340</sup> E. W. Morrison, "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol: 37, No: 6, 1994, p.1563.

<sup>341</sup> L. V. Dyne, D. Vandewalle, T. Kostova, M. E. Latham and L. L. Cummings, "Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-work Setting", *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 2000, p.4.

<sup>342</sup> Farh, Zhong, Organ, p.244.

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içerisinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir. Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini artırmasıdır. Bu eğilim, örgüt içerisinde bilgi paylaşımını ve bilgi edinim oranını artırmaktadır. İkinci önemli etkisi, çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesidir. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü düşünmeyi, örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde örgüt için çeşitli ekstra fedakarlıklar yapmayı gerektirmektedir. Üçüncü etki ise çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Bu pozitif düşünce örgüt içerisinde bireylerin iş başarıma düzeylerini etkilemektedir<sup>343</sup>. Bu üç temel nokta, örgütsel başarıya ulaşmada önemli tetikleyici güç kaynakları olarak dikkat çekmektedir.

Demirci ve Atalay (2010) tarafından Eczacıbaşı topluluğuna bağlı Bozüyük'te bulunan 4 farklı işletmede çalışan 105 beyaz yakalı üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, personel güçlendirmeye dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki vardır<sup>344</sup>. Bu anlamda, güçlendirme eğiliminin yüksek olduğu bir örgütte çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi artış gösterebilmektedir. Ayrıca, Bolat, Bolat, Seymen (2009) tarafından Antalya'da bulunan 5 farklı beş yıldızlı otelde çalışan 280 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, güçlendirici lider davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır<sup>345</sup>. Böylece, sosyal değişim teorisi çerçevesinde, yönetici/liderler güçlendirici lider davranışları sergileyerek, bunun karşılığında çalışanlardan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini beklemektedir. Güçlendirilen bireylerin örgüt verimliliğine katkısının yanında, söz konusu bireyler örgütsel vatandaşlık davranışı da sergilediklerinde, bu durumun örgüt verimliliğine daha da olumlu yönde bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Çalışanların sahip oldukları iş tutumları, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkilidir. Sosyal değişim ilişkileri çerçevesinde iş tutumları, çalışanların örgüte karşı bir cevap verme yoludur. Nitekim, pozitif tutuma sahip çalışanlar örgütlerine karşı pozitif

<sup>343</sup> Özdevecioğlu, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı...", s.119.

<sup>344</sup> Demirci, Atalay, s.9.

<sup>345</sup> O. İ. Bolat, T. Bolat ve O. A. Seymen, "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 21, Haziran 2009, s.224.

şekilde davranırken, negatif tutuma sahip çalışanlar örgütlerine karşı negatif reaksiyonlar vermektedirler. Bunun yanında, örgütsel vatandaşlık davranışı görev performansını artırarak örgüt verimliliğine olumlu katkıda bulunulmasına imkan tanımaktadır. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların örgüt içerisinde farklı konularla ilgilenmesine yönelik eğilimleri yansıtmaktadır. Bu anlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı yöneticilere, kritik faaliyetler (planlama, problem çözme, örgüt analizi ve çalışanların verimliliğini artırma gibi faaliyetler) için daha fazla zaman ayırma imkanı tanımaktadır<sup>346</sup>. Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilendiği bir ortamda yöneticiler, gereksiz zaman kaybı yaşamayarak temel faaliyet konularıyla ilgilenme imkanına kavuşmaktadırlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel performansın artmasına katkıda bulunmaktadır. Çünkü söz konusu vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının işlemesine yardımcı olmakta, çatışmaları azaltmakta ve hem çalışanların hem de yöneticilerin verimliliğini artırmaktadır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içerisindeki kıt kaynakların daha üretken amaçlar için tahsis edilmesine imkan tanımakta, takım üyeleri ile çalışma grupları arasındaki koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırmakta ve söz konusu örgütte çalışmayı daha çekici hale getirmektedir<sup>347</sup>. Dolayısıyla, donanımlı ve yetkin çalışanları istihdam etmenin yolu, örgüt içerisinde vatandaşlık davranışı sergilenmesine yönelik bir kültür oluşturmaktır. Bu kültür sayesinde, hem çalışanların verimlilikleri artabilecek hem de örgüt arzu ettiği başarıya ulaşabilecektir.

Örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgüt hayatının temel gereklerindedir. Bu bakımdan, örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsur olabilmektedir<sup>348</sup>. Bu özelliği nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışı, hem örgüt tarafından teşvik edilmekte hem de çalışanlar vatandaşlık davranışı sergilemeye hevesli olmaktadır. Böylece, örgütler sürekliliklerini devam ettirirken, çalışanlar da amaçlarına ulaşabilmektedirler.

<sup>346</sup> Ahmadi, Forouzandeh, Kahreh, p.109.

<sup>347</sup> Podsakoff, Ahearne, MacKenzie, p.263-264.

<sup>348</sup> Özdevicioğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı...”, s.120.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin kişiliği, liderin davranışları, örgütün özellikleri ve işin niteliklerine göre şekillenmektedir. Bu bileşenler, çalışanların iş ortamında hangi ruh hali içerisinde olacağını belirlemeleri bakımından önemlidir. Çalışanların pozitif bir ruh hali içerisinde olmasını sağlayan ortam değişkenleri, onların olayları olumlu yönde algılamasını sağladığından, daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açmakta ve böylece örgütsel verimlilik artış gösterebilmektedir<sup>349</sup>. Diğer taraftan çalışanlar, negatif bir ruh hali içerisindeyse, olayları olumsuz yönde algılayabilecek ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri düşüş gösterebilecektir.

Bütün bu açıklamalar ışığında, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarıya aşağıdaki şekillerde katkıda bulunabileceğini belirtmek mümkündür<sup>350</sup>:

- Çalışanların ve yönetimin verimliliğinin artması,
- Kaynakların daha verimli amaçlar için kullanılabilmesi,
- Grup içi ve gruplararası faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanmasına yardımcı olması,
- Örgütün en iyi çalışanları elinde tutma ve örgüte çekme yeteneğini kuvvetlendirmesi,
- Örgüt performansının sürekliliğini sağlaması,
- Örgütün çevresel değişikliklere karşı daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olması.

Bu tür özellikleri nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışı, hem bireyler hem de örgütler için pozitif sonuçlara yol açan bir davranış şekli olarak dikkat çekmektedir. Bu anlamda, örgütsel vatandaşlık davranışının, gerek örgütler gerekse de üyeler için örgütsel yaşama olumlu anlamda etkisi olan bir davranış olduğu söylenebilir.

### 2.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile yakın ilişkili olduğu düşünülen ve çalışanların vatandaşlık davranışlarının nedenlerinin açıklanmasına yardımcı olan

<sup>349</sup> F. S. Erdem, *Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kayseri 2008 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s.64.

<sup>350</sup> Köse, Kartal, Kayalı, s.10.

birtakım teoriler bulunmaktadır. Söz konusu teoriler, sosyal değişim teorisi, lider-üye değişimi teorisi, eşitlik teorisi, vekalet teorisi ve bekleyiş teorisidir.

### 2.1.5.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, iş ilişkilerinin farklı görünüşlerini açıklamada kullanılmaktadır. Örneğin, çalışanların yöneticileriyle olan ilişkileri, örgütsel adalet algısı, yöneticiye güven, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme gibi konularda sosyal değişim teorisinden faydalanılmaktadır<sup>351</sup>. Bu anlamda, çalışanların örgütlerine karşı pozitif veya negatif algı/tutum geliştirmelerinde, örgüt ile çalışanlar arasındaki sosyal değişim ilişkilerinin önemli bir yeri olduğu belirtilmelidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yaklaşımlardan en önemlisi sosyal değişim teorisidir<sup>352</sup>. Bu teori, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamada kullanılan en iyi çerçevelerden biridir. Sosyal değişim teorisi, işyeri tutumları ve davranışları üzerine yapılan araştırmalara kavramsal bir destek sağlamaktadır. Çünkü bir ekonomik değişimde yer alan ürün veya faydaların tersine sosyal değişimde, değişimi yapılan iyilik ve faydalar, karşılıklı destek ve ilişkiye yapılan yatırımın göstergesidir<sup>353</sup>. Dolayısıyla, örgüt üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde sosyal değişim teorisinin önemli bir rolü vardır.

Sosyal değişim, resmi sözleşmelerin ötesinde yer aldığından, belirsizlik yönünde eğilim göstererek, bireylerin gönüllü olarak ekstra rol davranışları sergilemelerine imkan vermektedir. Çalışanlar kendilerini sosyal değişim koşulları içerisinde görürlerse, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinde artış olabilmektedir<sup>354</sup>. Ayrıca Organ (1990), çalışanların örgüt tarafından sunulan adil davranışların karşılığı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini ileri sürmüştür<sup>355</sup>. Bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt ile çalışanlar arasındaki sosyal değişim ilişkilerinin bir çıktısı niteliğindedir. Dolayısıyla, örgütle sosyal değişim ilişkisi içerisinde olan bir çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi artış göstermektedir.

<sup>351</sup> Johnson, O'Leary-Kelly, p.627.

<sup>352</sup> Ahmadi, Forouzandeh, Kahreh, p.108.

<sup>353</sup> Aryee, Budhwar, Chen, p.267-268.

<sup>354</sup> Niehoff, Moorman, p.534.

<sup>355</sup> Organ, The Motivational Basis..., p.63-64.

İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceye temel olabilecek iki yaklaşım vardır<sup>356</sup>. Bunlardan ilki, sosyal değişim teorisinin öngördüğü gibi belirli koşullar altında çalışanlar, kendilerine yapılan iyiliğin karşılığını ödemek istemektedirler. Bu karşılık, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme şeklinde kendini gösterebilmektedir<sup>357</sup>. Söz konusu çalışanın büyük iş çıktıları üretebilmesi ve problemler karşısında yaratıcı çözümler bulması her zaman mümkün olamamaktadır. Bunun yanında, vatandaşlık davranışını sergileyebilmek, çalışanların kontrolü altındadır ve kendilerine yapılan iyiliğin karşılığı olabilmektedir<sup>358</sup>. İkinci yaklaşım ise sosyal psikoloji araştırmalarında bahsedildiği gibi çalışanlar pozitif duygusallık tarafından karakterize edilen genel bir keyif hali içerisinde olduklarında prososyal davranışların meydana gelme olasılığı artmaktadır. İş tatmini söz konusu pozitif duygusallık durumunun bir yansımasıdır. Dolayısıyla, iş tatmini yüksek çalışanlar karşılıklılık ilkesi gereği, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedirler<sup>359</sup>. Sosyal değişim teorisi, yalnızca örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesine neden olmamakta, aynı zamanda vatandaşlık davranışının diğer tutum veya davranışlarla ilişkilerinde de temel teşkil etmektedir.

Wayne, Shore, Liden (1997)'in algılanan örgütsel desteğin sosyal değişimin bir unsuru olduğu düşüncesinden yola çıkarak Amerika'da büyük bir örgütte çalışan 570 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır<sup>360</sup>. Ahmadi, Forouzandeh, Kahreh (2010) de benzer şekilde, İran'da bulunan bir bilgi işlem şirketinde çalışan 141 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, algılanan örgütsel desteği sosyal değişimin bir unsuru olarak ele almışlardır. Ahmadi, Forouzandeh, Kahreh (2010) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir<sup>361</sup>. Bu araştırma sonuçları ve yukarıdaki açıklamalar göz önüne alındığında, örgütsel

<sup>356</sup> Bateman, Organ, p.588.

<sup>357</sup> Van Dyne, Graham, Dienesch, p.771.

<sup>358</sup> Moorman, Niehoff, Organ, p.210.

<sup>359</sup> D. W. Organ, Organizational Citizenship Behavior and The Good Soldier. In. *Personnel Selection and Classification*, (Eds: M. G. Rumsey, C. B. Walker and J. H. Harris), Lawrence Erlbaum Associates Inc, New Jersey 1994, p.54.

<sup>360</sup> Wayne, Shore, Liden, p.101.

<sup>361</sup> Ahmadi, Forouzandeh, Kahreh, p.116.

vatandaşlık davranışının sosyal değişim teorisi ile yakın bir ilişki içerisinde olduğunu ifade etmek gerekmektedir.

### 2.1.5.2. Lider-Üye Değişimi Teorisi

Lider-üye değişimi, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin kalitesi olarak tanımlanmaktadır<sup>362</sup>. Böyle bir ilişkide tarafların ilişkinin devam edebilmesi için birbirlerine değerli, eşit ve adil birtakım sunumlarda bulunmaları gerekmektedir. Yüksek kalite lider-üye değişim ilişkileri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gibi gönüllü birtakım davranışlarda bulunmalarına öncülük etmektedir<sup>363</sup>. Bu anlamda, çalışanların yöneticileri için örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri karşılığında yöneticilerin örgüte daha fazla katkıda bulunan çalışanlara karşı saygılı davranışlar sergilemeleri yüksek kalite lider-üye değişim ilişkisinin bir göstergesi olabilmektedir.

Lider-üye değişimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmaların çoğu, liderin takipçilerine yüksek kalite lider-üye değişimini garanti etmek için daha fazla güven ve destek vermesi gerektiğini ifade eden sosyal değişim teorisini temel almaktadır<sup>364</sup>. Sosyal değişim teorisi çerçevesinde, güven ve desteğin karşılığını vermek adına çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedirler.

Wayne, Shore, Liden (1997) tarafından Amerika'da büyük bir örgütte çalışan 570 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, lider-üye değişimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır<sup>365</sup>. Ayrıca, Masterson, Lewis, Goldman vd. (2000) tarafından Amerika'da bulunan büyük bir devlet üniversitesinde çalışan 651 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, lider-üye değişimi etkileşim adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı değişken rolü üstlenmektedir<sup>366</sup>. Bunun yanında Tansky (1993) tarafından 1990 yılında Fortune 100'de yer alan örgütlerde çalışanlar arasından rastgele seçilen 75 kişi üzerinde yapılan

<sup>362</sup> G. B. Graen and M. Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6:2, 1995, p.225.

<sup>363</sup> Moorman, Niehoff, Organ, p.223.

<sup>364</sup> Wang, Chu, Ni, p.149.

<sup>365</sup> Wayne, Shore, Liden, p.102.

<sup>366</sup> Masterson, Lewis, Goldman et al. p.746.

araştırma sonuçlarına göre, lider ile üye arasındaki ilişkisinin kalitesi örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisindedir<sup>367</sup>. Bu sonuçlar göz önüne alındığında, lider ile çalışan arasındaki değişim ilişkisinin kalitesi arttıkça, söz konusu çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminin artacağını ifade etmek yanlış olmayacaktır.

### 2.1.5.3. Eşitlik Teorisi

Bireylerin motivasyonu, üyesi oldukları örgütün kendilerine adil ve eşit davrandığına inanma dereceleri doğrultusunda değişmektedir. Ne zaman bir birey, üyesi olduğu örgütün kendisine adil davranmadığına inanırsa, sahip olunan bu his, bireyin iş üzerindeki motivasyonu ve performansı üzerinde olumsuz bir etki oluşturabilmektedir. Bu anlamda eşitlik teorisi, örgüt üyeleri arasında eşit olmayan davranış algılarının nedenleri ve sonuçlarını ortaya koyan bir yaklaşımdır<sup>368</sup>. Böylece, eşitlik teorisi örgüt içi adalet algısını temel alan bir yaklaşım olarak dikkat çekmektedir.

Bu teorinin ana fikri, bireylerin iş ilişkilerinde eşit muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur<sup>369</sup>. Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisine göre, bireyler kendilerini örgüt üyesi diğer bireylerle kıyaslamaktadırlar. Bu kıyaslama sonucunda bireyler, kendilerine diğer örgüt üyeleriyle benzer şekilde davranıldığını görürlerse, örgütün kendilerine adil ve eşit davrandığına inanmaktadırlar. Dolayısıyla, bireyler örgüte olan katkılarını aynı seviyede sürdürmeye devam etmektedirler. Diğer taraftan, kıyaslama sonucunda bireyler, diğer örgüt üyelerine farklı davranıldığına dair bir hisse kapılırlarsa, örgüt içerisinde bir eşitsizlik durumu olduğuna inanmaktadırlar. Kendilerine eşit davranılmadığına inanan bireyler, örgüt içerisinde daha eşit bir durum oluşturma girişiminde bulunmak yönünde motive olmaktadır<sup>370</sup>. Benzer şekilde, örgüt bünyesinde adaletsizliğin algılandığı durumlarda bireyler, çözüm arayışına girmektedirler. Bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışı, bireylerin eşitliği sağlayabilmeleri için bir girdi görevi görebilmektedir. Bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini artırmaları veya azaltmaları eşitsizliğe karşı bir cevap niteliği

<sup>367</sup> Tansky, p.203.

<sup>368</sup> H. J. Arnold and D. C. Feldman, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Inc, New York 1986, p.62.

<sup>369</sup> T. Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 12.Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul 2010, s.636.

<sup>370</sup> Newstrom, Davis, p.156.



taşımaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllüdür ve resmi rol gereksinimlerinin ötesinde yer almaktadır. Böylece, eşitsizliğe cevap niteliğinde olan örgütsel vatandaşlık davranışında meydana gelen bir değişim, resmi rol gereksinimleri çerçevesinde sergilenen bir davranışı değiştirmeye göre daha güvenlidir<sup>371</sup>. Daha güvenli değilse bile, en azından örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme bireylerin kontrolü altındadır<sup>372</sup>. Bu anlamda bireyler, örgüt içerisinde bir eşitsizlik veya adaletsizlik algıarlarsa, iş tanımlarında yer alan görevleri yapmamak yerine, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini düşürmektedirler.

#### 2.1.5.4. Vekalet Teorisi

Vekalet teorisi, karar alma yetkisinin vekalet veren tarafından vekile devredildiği karşılıklı bir değişim ilişkisini ifade etmektedir. Vekalet teorisi çalışan-örgüt ilişkisine uygulandığında, örgüt vekalet veren, çalışanlar ise vekil rolünü üstlenmektedirler. Bu teoriye göre, taraflar elde edebilecekleri fayda miktarını maksimize etmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla, gerek çalışanlar gerekse örgüt, ilişkiden kaynaklanabilecek riski minimize etmenin yollarını aramaktadırlar. Vekil açısından risk, değişim ilişkisinde sergileyeceği çabanın karşılığını nasıl alacağı yönündedir. Diğer taraftan, vekilin fırsatçı veya yetersiz olması vekalet veren açısından önemli bir risk faktörü olabilmektedir. Örneğin vekalet veren, vekilin gerçekleştirdiği faaliyetlerden yeterince bilgi sahibi değilse (bilgi asimetrisi), bu durum vekilin lehine olmakla birlikte, vekalet veren açısından riskli olabilmektedir<sup>373</sup>. Vekalet riskini minimize etmek için vekalet veren genellikle, vekilin davranışlarını izleme yolunu tercih etmektedir<sup>374</sup>. Böylece, vekalet veren ile vekilin amaçları birbirine uyumlu hale gelebilmektedir.

Vekalet teorisi, aşağıdaki sorulara cevap bulmaya çalışmaktadır<sup>375</sup>:

- Arzu ve çıkarları farklı ve çıkar çatışması içerisinde olan tarafların birbirini nasıl kontrol edeceği,
- Taraflar arasındaki bilgi akışının nasıl düzenleneceği,

<sup>371</sup> Niehoff, Moorman, p.533.

<sup>372</sup> Moorman, p.846.

<sup>373</sup> Whitener, Brodt, Korsgaard et al. p.514-515.

<sup>374</sup> K. M. Eisenhardt, "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, Vol: 14, No: 1, 1989, p.62.

<sup>375</sup> Koçel, s.355-356.

- Bilgi avantajına sahip vekil ile vekalet veren arasında en etkin ilişkinin hangi yolla sağlanabileceği.

Bu sorulara verilen doğru cevaplar, vekalet veren ile vekil arasındaki ilişkinin başarılı bir sosyal değişim ilişkisine dönüşmesine neden olmaktadır. Başarılı bir sosyal değişim ilişkisi sonucunda, vekilin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi artış göstermektedir.

### 2.1.5.5. Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş teorisi, bireylerin yaptıkları iş üzerinde etkili bir performans sergileme yeteneğine sahip olma ve sonuçta birtakım ödüller elde etme beklentisi içerisinde olmalarını ifade etmektedir<sup>376</sup>. Bekleyiş teorisine göre, bireylerin yüksek çaba göstermesi, yüksek performans beklentisini de beraberinde getirmektedir. Yüksek performans sergileyen bireylerin bu durumu, birtakım olumlu çıktılar elde etmelerini sağlayabilmektedir. Bazıları için olumlu çıktı, para ve ödül gibi maddi unsurları içerirken, bazıları için tanınma ve övgü gibi manevi unsurları içerebilmektedir. Söz konusu olumlu çıktılar, bireylerin güçlü bir tatmin duymalarına neden olmakta ve yüksek performans sergileme motivasyonları üzerinde etkili olmaktadır.

Bekleyiş teorisini geliştiren Vroom'a göre motivasyon üç faktörün ürünüdür<sup>377</sup>:

- **Valens (Valence):** Bir bireyin belirli bir çaba sarfederek, elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtmektedir. Örneğin, bir çalışan bir promosyonu kuvvetli derecede istiyorsa, söz konusu çalışan için promosyon yüksek valense sahiptir. Bir ödül için valens, bireye özeldir. Bu anlamda valens, bireyin yaşadığı deneyimler doğrultusunda belirlenmekte ve zaman içerisinde değişiklik göstermektedir. Çünkü ihtiyaçlar giderildikçe, yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır.
- **Bekleyiş (Expectancy):** Bir bireyin algıladığı bir olasılığı ifade etmektedir. Bu olasılık, belirli bir çabanın belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer birey, çaba sarfetmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla çaba sarfedecektir.

<sup>376</sup> Arnold, Feldman, p.57-59.

<sup>377</sup> Newstrom, Davis, p.148-149.

Koçel, s.632-633.

- **Araçsallık (Instrumentality):** Bir bireyin üstlendiği görevi tamamladığında ödüllendirileceğine dair inancıdır.

Bekleyiş teorisine göre bireyler, bir çeşit fayda-maliyet analizi yapmaktadırlar. Eğer beklenen fayda maliyetten düşükse, bireyler daha fazla çaba sarfetme eğilimine girmektedirler<sup>378</sup>. Bu anlamda bireyler, daha fazla çaba sarfederek elde etmeyi bekledikleri faydayı, katlandıkları maliyet karşısında artırmaya gayret etmektedirler. Bireylerin daha fazla çaba sarfetmeleri, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile sonuçlanabilmektedir. Ancak buradaki temel nokta, bireylerin bu davranışı bir karşılık bekleyerek sergilemeleridir. Bu durum, örgütsel vatandaşlık davranışının karşılık beklemezsizin sergilenmesi özelliğine ters düşmektedir.

#### 2.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Teşvik Etmek için Gerçekleştirilmesi Gereken Uygulamalar

Adalet algısı, çalışan tutumlarını tahmin etmede önemli bir öncül olmanın yanında, örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik ederek örgütsel verimliliğe olumlu katkıda bulunmaktadır. Yöneticinin adil davranışları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olmaktadır<sup>379</sup>. Kendilerine adil davranıldığını hissettikleri bir ortamda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri artış gösterebilmektedir<sup>380</sup>. Çünkü çalışan ile yönetici arasında bir sosyal değişim ilişkisi gelişmektedir. Yönetici adil olduğunda, sosyal değişim teorisi çerçevesinde, çalışanın bu adil davranışın karşılığını vermesi gerektiği dikte edilmektedir. Bu anlamda çalışanlar, örgütle olan sosyal değişim ilişkilerini algıladıkları adalet açısından değerlendirmektedirler. Söz konusu karşılığı gösterme yollarından biri, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi olabilmektedir<sup>381</sup>. Nitekim, Konovsky ve Pugh (1994) tarafından Amerika'da bulunan bir hastanede çalışan 475 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre güven, işlem adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracı değişken rolü oynamaktadır<sup>382</sup>. Bu durum, taraflar arasındaki

<sup>378</sup> K. Davis, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Sixth Edition, McGraw-Hill Inc, New York 1983, p.68.

<sup>379</sup> Moorman, Niehoff, Organ, p.210.

<sup>380</sup> Ensher, Grant-Vallone, Donaldson, p.57.

<sup>381</sup> Tansky, p.197.

<sup>382</sup> Konovsky, Pugh, p.666.

sosyal değişim ilişkisi bağlamında örgütsel vatandaşlık davranışının oluştuğunu ifade edebilmektedir.

Moorman (1991) tarafından Amerika’da bulunan iki orta ölçekli örgütte çalışan toplam 225 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, kendilerine yöneticiler tarafından adil şekilde davranıldığına inanan çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimine girmektedirler<sup>383</sup>. Ayrıca, Farh, Podsakoff, Organ (1990) tarafından Tayvan’da İletişim Bakanlığı bünyesinde çalışan 195 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, liderin adil davranışları çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olmaktadır<sup>384</sup>. Diğer taraftan, Moorman, Blakely, Niehoff (1998) tarafından Amerika’da bulunan bir askeri hastanede çalışan 157 sivil personel üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel adalet algıları, algılanan örgütsel destek aracı değişkeni vasıtasıyla örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkilidir<sup>385</sup>. Bunun yanında, Moorman, Niehoff, Organ (1993) tarafından bir kablolu televizyon şirketinde çalışan 420 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, işlem adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır<sup>386</sup>. Benzer şekilde, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından Amerika’da bulunan bir tiyatro yönetim şirketinde çalışan 213 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, işlem adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir<sup>387</sup>. Bu sonuçlar gözönüne alındığında, örgüt bünyesinde sergilenmesi beklenen örgütsel vatandaşlık davranışının teşvik edilebilmesi için yöneticilerin çalışanlara adil davranması gerektiği ifade edilebilmektedir. Çünkü çalışanların yönetici davranışına ilişkin algılarının, vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Yöneticilerin ve bütün olarak örgütün, faaliyet ve uygulamalarında adalet unsurunu dikkate alarak, çalışanlarına daha dikkatli davranması gerekmektedir.

---

<sup>383</sup> Moorman, p.852.

<sup>384</sup> Farh, Podsakoff, Organ, p.717.

<sup>385</sup> R. H. Moorman, G. L. Blakely and B. P. Niehoff, “Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?”, *Academy of Management Journal*, Vol: 41, No: 3, 1998, p.354.

<sup>386</sup> Moorman, Niehoff, Organ, p.216.

<sup>387</sup> Niehoff, Moorman, p.548.

Bateman ve Organ (1983) tarafından Amerika'da bulunan bir üniversitede çalışan 77 idari personel üzerinde yapılan araştırma sonuçları, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir<sup>388</sup>. Ayrıca, Moorman, Niehoff, Organ (1993) tarafından bir kablolu televizyon şirketinde çalışan 420 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir<sup>389</sup>. Bunun yanında, Tansky (1993) tarafından 1990 yılında Fortune 100'de yer alan örgütlerde çalışanlar arasından rastgele seçilen 75 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, iş tatmini özgecilik, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarıyla pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde<sup>390</sup>. Benzer şekilde, Organ ve Ryan (1995) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak 1983-1994 yılları arasında literatüre kazandırılan 55 makaleyi ele alarak gerçekleştirilen meta-analitik çalışma sonuçlarına göre, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisi olduğu ortaya çıkmıştır<sup>391</sup>. Konovsky ve Organ (1996) tarafından Amerika'da bulunan bir hastanede çalışan 402 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ile önemli bir ilişki içerisinde<sup>392</sup>. Ayrıca, Gürbüz (2007) tarafından Erzurum'da bulunan 9.Kolordu Komutanlığı karargah ve bağlı birliklerinde görevli 310 subay, astsubay ve uzman erbaş üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir<sup>393</sup>. Bu sonuçlar göz önüne alındığında, örgütsel vatandaşlık davranışının teşvik edilebilmesi için örgüt üyelerinin tatmin düzeylerinin artırılması gerektiği ifade edilebilmektedir. Bunun yanında, sosyal değişim teorisi çerçevesinde, yüksek düzey aidiyet algısı ve örgütsel güvene sahip çalışanlar da rol gereksinmelerinin ötesinde birtakım gönüllü davranışlar sergileme ihtiyacı hissedeceklerdir. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışının teşvik edilebilmesi için söz konusu davranışın öncüllerinin (adalet ve aidiyet algısı, iş tatmini, örgütsel güven gibi) belirlenerek, öncelikle bu öncüllerle ilgili çalışan algı veya tutumlarının pozitif hale getirilmesi doğru olacaktır. Bu şekilde, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri teşvik edilebilmektedir.

<sup>388</sup> Bateman, Organ, p.588.

<sup>389</sup> Moorman, Niehoff, Organ, p.216.

<sup>390</sup> Tansky, p.201.

<sup>391</sup> Organ, Ryan, p.791.

<sup>392</sup> Konovsky, Organ, p.261.

<sup>393</sup> S. Gürbüz, *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul 2007 (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s.183.

Örgütlerin, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini teşvik etmelerinin nedeni, bireyleri örgütün etkili bir üyesi haline getirmektir. Bu sayede çalışanların verimliliklerinin artacağı varsayılmaktadır. Bu anlamda, örgütsel vatandaşlık davranışının hedefi, örgüt üyelerinin iyi bir örgüt vatandaşı gibi davranmalarını sağlamaktır<sup>394</sup>. Dolayısıyla, örgüt bünyesinde başarılı bir sosyalizasyon sürecinden geçen bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri muhtemeldir. Böylece, örgütsel vatandaşlık davranışının teşvik edilmesi adına, bireylerin etkili bir sosyalizasyon sürecinden geçmelerini sağlayıcı tedbirler alınmalıdır.

Çalışanların işe seçim veya terfi ölçütleri, işteki başarıyı belirleyen faktörlerle uyum göstermelidir. İnsan kaynakları uzmanlarının bu uyumu sağlayabilmeleri için mesleki başarıda öneme sahip örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirleyecek kapsamlı iş analizleri yapmaları gerekmektedir<sup>395</sup>. Yapılan güvenilir iş analizleri sayesinde, iş tanımları ve iş gerekleri doğru bir şekilde ortaya konabilecek ve sergilenen davranışların iş tanımları kapsamında mı yoksa iş tanımlarının ötesinde mi olduğu kolaylıkla tespit edilebilecektir. Bunun yanında, örgütlerde eşitlik ve adalet temelli performansa dayalı ücret ve ödüllendirme sisteminin uygulanması, çalışanların motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırmakta, kendilerini örgüt amaçları doğrultusunda sürekli geliştirmelerini ve daha fazla sorumluluk alan, kararlara katılan, işlerini önemseyen, örgütteki önemini bilen bireyler durumuna gelmelerini sağlamaktadır<sup>396</sup>. Bu anlamda, insan kaynakları yöneticileri insan kaynakları faaliyet ve politikalarını, örgüt içerisinde eşitlik sağlayacak şekilde planlar ve uygularlarsa, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri teşvik edilebilir. Ücretleme, eğitim, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi insan kaynakları fonksiyonlarda yer alan uygulamalar, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin veya sergilememelerinin önemli bir belirleyicisi konumundadır.

---

<sup>394</sup> Moorman, p.854.

<sup>395</sup> S. Bozkurt, "İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Yönetim*, Yıl: 22, Sayı: 70, 2011, s.39.

<sup>396</sup> M. K. Demirci ve C. G. Atalay, "Personel Güçlendirme Yönelimli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Süreç Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yansımaları", *Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar 2010, s.55.

Buraya kadar yapılan açıklamalarda, örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, kapsamı, literatür özeti, sınıflandırılması, boyutları, örgütsel yaşam üzerindeki etkileri, ilişki içerisinde olduğu teoriler ve teşvik edilmesi için gerçekleştirilmesi gereken uygulamalar üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünün bundan sonraki kısmında, saldırgan davranış ile ilgili kavramsal bilgilere yer verilmektedir.

## 2.2. Saldırgan Davranış Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Saldırgan davranış (aggression), yaralanma veya fiziksel olarak zarar görme ile sonuçlanan davranış şeklidir<sup>397</sup>. Diğer bir tanıma göre saldırgan davranış, herhangi bir organizmaya zarar verme amacıyla sergilenen davranışlar dizisi olarak tanımlanmaktadır<sup>398</sup>. Saldırgan davranış, bir bireyin birlikte çalıştığı bireylere zarar verme veya incitme düşüncesi ile giriştiği çabalar<sup>399</sup>. Bunun yanında saldırgan davranış, bireylerin şu an veya önceden birlikte çalıştıkları bireylere ya da şu an veya önceden üyesi olduğu örgütlere zarar vermek amacıyla giriştiği çabalar şeklinde tanımlanabilmektedir<sup>400</sup>. Diğer taraftan saldırgan davranışlar, örgüt içerisinde çeşitli faktörler (algılanan adaletsizlik veya rütbe tenzili vb.) tarafından tetiklenen, diğer üyeleri, eşyaları ve çalışanlararası ilişkileri etkileyen zarar verici ve tahrip edici davranışlar dizisidir<sup>401</sup>. Bu zarar verme işlemi, maksatlı bir şekilde bireyin psikolojik ve fiziksel olarak karşısındaki birey veya örgütü incitme davranışlarını içermektedir<sup>402</sup>. Bu anlamda saldırgan davranış, bir bireyin diğer bireylere zarar verme dürtüsüyle hareket etmesini ifade etmektedir<sup>403</sup>. Dolayısıyla, saldırgan davranışlarda kasıt unsurunun yer

<sup>397</sup> A. Bandura, "Social Learning Theory of Aggression", *Journal of Communication*, Vol: 28, Issue: 3, September 1978, p.12.

<sup>398</sup> J. Dollard, N. E. Miller, L. W. Doob, O. H. Mowrer and R. R. Sears, *Frustration and Aggression*, Second Printing, Routledge, London 1998, p.8.

<sup>399</sup> M. Özdevecioğlu, "Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 1, 2003, s.124.

<sup>400</sup> J. H. Neuman and R. A. Baron, "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes and Preferred Targets", *Journal of Management*, Vol: 24, No: 3, 1998, p.395.

<sup>401</sup> A. M. O'Leary-Kelly, R. W. Griffin and D. J. Glew, "Organization-Motivated Aggression: A Research Framework", *Academy of Management Review*, Vol: 21, No: 1, January 1996, p.228.

<sup>402</sup> J. H. Neuman and R. A. Baron, *Aggression in the Workplace*. In. *Antisocial Behavior in Organizations*, (Eds: R. A. Giacalone and J. Greenberg), Sage Publications Inc, California 1997, p.38.

<sup>403</sup> L. Greenberg and J. Barling, "Predicting Employee Aggression Against Coworkers, Subordinates and Supervisors: The Roles of Person Behaviors and Perceived Workplace Factors", *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1999, p.898.

aldığını ifade etmek gerekmektedir<sup>404</sup>. Bunun yanında, saldırgan davranışlara maruz kalan bireyler, söz konusu davranıştan kaçınmaya motive olmaktadır<sup>405</sup>. Bu nedenle, farkında olmadan sergilenen incitici davranışların saldırgan davranış olarak nitelenemeyeceği belirtilebilmektedir. Böylece, sergilenen davranışın saldırgan davranış olabilmesi için karşıdaki bireye zarar verme niyeti taşıması ve karşıdaki bireyin de bu davranıştan kaçınma eğiliminde olması gerekmektedir. Örneğin, bir dişçinin hastasını tedavi ederken canını yakması saldırgan bir davranış değildir. Çünkü dişçinin davranışı, hastasına yardım etmeye yönelik olup, zarar verme niyeti taşımamaktadır. Üstelik, söz konusu hasta tedaviye kendisi gönüllü olmaktadır. Diğer taraftan eğer bir yönetici, bir çalışanın ihtiyaç duyduğu bilgiyi zarar görmesi amacıyla kasıtlı olarak saklıyorsa, yöneticinin bu davranışı saldırgan davranış olarak nitelendirilmektedir. Bunun tersine yönetici, çalışanın ihtiyaç duyduğu bilgiyi zarar verme amacı gütmeyen yalnızca unuttuğu için paylaşmamışsa, yöneticinin bu davranışı saldırgan davranışa dahil edilememektedir<sup>406</sup>. Ayrıca saldırgan davranışlar, yaşanan olumsuzluğun nedeni olarak görülen özel bir hedefe (bireyin yöneticisi, çalışma arkadaşı, astına veya örgütün kendisine) yönelik davranış şeklidir<sup>407</sup>. Dolayısıyla saldırgan davranış, negatif çıktının kaynağı olarak görülen hedefe yönelik olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel yaşamda diğer örgüt üyeleri ile ilgili asılsız söylentiler yaymak, meslektaşlarının ihtiyaç duyduğu kaynakları tüketmek, önemli bilgileri çalışma arkadaşlarından saklamak, örgüt içi şiddet, sözlü tehditler, cinsel taciz, dedikodu, hırsızlık, sabotaj, tehditkar konuşmalar, yazılı tehditler ve küfür gibi davranışlar saldırgan davranışların çeşitli türleri olarak ifade edilmektedir<sup>408</sup>. Bu açıklamalar doğrultusunda saldırgan davranışlar, bir örgüt üyesinin örgütün kendine veya diğer örgüt üyelerine karşı sergilediği, düşmanlık hissi veya negatif duygular uyandıran fiziki ve fizyolojik davranışlar şeklinde tanımlanabilmektedir. Saldırgan davranışlar, bireylere zarar vererek verimliliklerini düşürmesi veya örgüt içerisindeki eşyalara zarar vererek

<sup>404</sup> Bandura, p.12.

<sup>405</sup> C. A. Anderson and B. J. Bushman, "Human Aggression", *Annual Review of Psychology*, 53, 2002, p.28.

<sup>406</sup> Neuman, Baron, *Aggression in the Workplace...*, p.38.

<sup>407</sup> M. L. Ambrose, M. A. Seabright and M. Schminke, "Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 2002, p.953.

<sup>408</sup> Neuman, Baron, *Aggression in the Workplace...*, p.37.

M. Özdevecioğlu ve M. S. Aksoy, "Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 2005, s.96.



örgütün etkinliğini azaltması gibi nedenlerden dolayı arzu edilmeyen bir davranış şeklidir<sup>409</sup>.

Bu açıklamalar ışığında, literatürde yer alan saldırgan davranış tanımlarının benzer bakış açıları çerçevesinde ele alındığı söylenebilir. Yukarıda yapılan tanımların bir özeti ve araştırmacıların saldırgan davranışı ele alış şekilleri Tablo 2.2.'de yer almaktadır.

**Tablo 2.2.** Saldırgan Davranış Tanımları

<b>Kaynak</b>	<b>Saldırgan Davranış</b>
Bandura (1978)	Yaralanma veya fiziksel olarak zarar görme ile sonuçlanan davranış şekli
O'Leary-Kelly, Griffin, Glew (1996)	Örgüt içerisinde çeşitli faktörler tarafından tetiklenen, diğer üyeleri, eşyaları ve çalışanlararası ilişkileri etkileyen zarar verici ve tahrip edici davranışlar
Neuman and Baron (1997)	Maksatlı bir şekilde bireyin psikolojik ve fiziksel olarak karşısındaki birey veya örgütü incitme davranışları
Neuman ve Baron (1998)	Bireylerin şu an veya önceden birlikte çalıştıkları bireylere ya da şu an veya önceden üyesi olduğu örgütlere zarar vermek amacıyla giriştiği çabalar
Dollard, Miller, Doob vd. (1998)	Herhangi bir organizmaya zarar verme amacıyla sergilenen davranışlar dizisi
Fox, Spector, Miles (2001)	Bir örgüt üyesinin örgütün kendine veya diğer örgüt üyelerine karşı sergilediği, düşmanlık hissi veya negatif duygular uyandıran fiziki ve fizyolojik davranışlar
Ambrose, Seabright, Schminke (2002)	Yaşanan olumsuzluğun nedeni olarak görülen özel bir hedefe yönelik davranış şekli
Özdevecioğlu, "Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar..." (2003)	Bir bireyin birlikte çalıştığı bireylere zarar verme veya incitme düşüncesi ile giriştiği çabalar

**Kaynak:** Bandura (1978); O'Leary-Kelly, Griffin, Glew (1996); Neuman and Baron (1997, 1998); Dollard, Miller, Doob vd. (1998); Fox, Spector, Miles (2001); Ambrose, Seabright, Schminke (2002); Özdevecioğlu, "Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar..." (2003) çalışmalarından yararlanılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

<sup>409</sup> S. Fox, P. E. Spector and D. Miles, "Counterproductive Work Behavior in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions", *Journal of Vocational Behavior*, 59, 2001, p.292.

Saldırgan davranış tanımları incelendiğinde; karşıdaki bireyi maksatlı bir şekilde incitmeye yönelik sergilenmesi, yalnızca bireye yönelik değil, aynı zamanda örgüte yönelik de sergilenmesi ve psikolojik veya fiziksel zarar vermeye yönelik sergilenmesi gibi özellikler ön plana çıkmaktadır. Bu özellikler gözönüne alınarak bir tanım yapmak gerekirse, saldırgan davranış; çeşitli nedenlerle bireye ya da örgüte zarar vermek amacıyla psikolojik veya fiziksel olarak sergilenen ve örgütün etkinliğini azaltan arzu edilmeyen bir davranış şeklidir.

### **2.2.1. Saldırgan Davranış Türleri**

Saldırgan davranışlar örgütsel yaşamda pek çok formda görülebilmektedir. Bu formları sınıflandırmak üzere birçok çalışma yapılmıştır. Bununla ilgili ilk sınıflandırma Buss (1961) tarafından yapılmıştır. Buss, saldırgan davranışları, sözlü-fiziki, aktif-pasif ve doğrudan-dolaylı olmak üzere üç grupta incelemiştir. Daha sonra Buss ve Perry (1992), Buss ve Durkee'nin (1957) çalışmasından yola çıkarak, saldırgan davranışları, fiziksel saldırganlık davranışları, sözlü saldırganlık davranışları, öfke ve düşmanlık olmak üzere dört boyutta incelemiştir. Bunun yanında, Baron ve Neuman (1996; 1998) yaptıkları çeşitli araştırmalar sonucunda saldırgan davranışları, düşmanlık ifadeleri, engelleme davranışları ve açık şiddet davranışları olmak üzere üç sınıfa ayırmışlardır.

#### **2.2.1.1. Birinci Tür Sınıflama**

Saldırgan davranışlarla ilgili literatüre en fazla katkı sağlayan bilim adamları Baron ve Neuman'dır<sup>410</sup>. Bu iki bilim adamı yaptıkları çeşitli araştırmalarla kırk farklı saldırgan davranış türüne rastlamışlardır. Ulaştıkları bu saldırgan davranış türlerini ise üç grupta toplamışlardır.

<sup>410</sup> Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Adaletin...", s.80.

### 2.2.1.1.1. Düşmanlık İfadeleri

Bu davranış tarzı, öfke veya düşmanlık dürtüsünden ileri gelen ve karşıdaki bireyi duygusal olarak yıpratmaya yönelik davranışlardır<sup>411</sup>. Bu tür saldırgan davranışlardan bazıları şunlardır<sup>412</sup>: Kızgın bakışlar, olumsuz jest ve yüz ifadeleri, düşmanca bakışlar, sessiz kalma, konuşurken sözlerini kesme, sözlü cinsel taciz, hedef birey geldiğinde çalışma alanını terk etme, olumsuz performans raporu verme, üst kademelere yanlış bilgi verme veya bilgiyi saklama, hedef bireyin arkasından konuşma, hedef birey hakkında söylenti çıkarma, dedikodu yapma, asılsız iddialar ortaya atma, diğerlerinin fikirlerini önemsememe, hedef bireyi gülünç duruma düşürme.

### 2.2.1.1.2. Engelleme Davranışları

Bu tür davranışlar bir bireyin, grubun ya da örgütün çalışmasını engellemeye yönelik davranışlardır. Gizli olarak yürütülmesi bu davranışların en önemli özelliğidir<sup>413</sup>. Engelleme şeklindeki saldırgan davranış türlerinden bazıları şunlardır<sup>414</sup>: Hedefin telefon rehberindeki numaraları silme, telefonlara cevap vermeme, cevapsız çağrılara dönüş yapmama, hedef bireyi işinden alıkoyma, bazı önemli konularda çalışmalara son verme veya verdirme, hedefe yaklaşan tehlikeleri haber vermeme, hedefin toplantıya geç katılmasına neden olma, hedefin çalışma alanını daraltma, yetkilerini aldırma, hedefin kullanacağı kaynakları ele geçirme ve vermeme, iş yavaşlatma, gerekli bilgiyi aktarmaktan kaçınma, hedef birey için önemli olan faaliyetlere müdahale etme.

<sup>411</sup> K. S. Bordens and I. A. Horowitz, *Social Psychology*, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates Inc, New Jersey 2002, p.403.

<sup>412</sup> Neuman, Baron, "Workplace Violence...", p.396.

R. A. Baron, J. H. Neuman and D. Geddes, "Social and Personal Determinants of Workplace Aggression: Evidence for the Impact of Perceived Injustice and the Type A Behavior Pattern". *Aggressive Behavior*, Vol: 25, 1999, p.288.

Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Adaletin...", s.80.

H. Gül, "Saldırgan Davranışlar ve Örgütsel Mağduriyet Üzerine Kavramsal Bir Araştırma", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 2010, s.94.

<sup>413</sup> Özdevecioğlu, "Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar...", s.125.

<sup>414</sup> Neuman, Baron, "Workplace Violence...", p.396.

Baron, Neuman, Geddes. p.288.

Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Adaletin...", s.80-81.

Gül, s.94.

Engelleme davranışları, anti vatandaşlık veya örgütsel misilleme davranışları olarak ifade edilebilmektedir<sup>415</sup>. Bu tür davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışına bir tür misilleme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının resmi olmayan gönüllü katkı doğasının tersine engelleme davranışları, bireyler veya örgüt için faydalı olabilecek gönüllü faaliyetlerden uzak durmayı temel almaktadır. Bazı örgütsel misilleme davranışları diğer saldırgan davranışlar gibi tehlikeli olmamakla birlikte, örgütün etkili bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesine engel olmaktadır.

### 2.2.1.1.3. Açık Şiddet Davranışları

Bireylerin sahip oldukları gücü kötüye kullanmalarını ifade eden şiddet davranışları, tehdit etme, korkutma, fiziksel ve psikolojik suistimal, intihar gibi davranışları içermektedir<sup>416</sup>. Şiddet davranışları genellikle, yaralanma, ölüm, psikolojik bunalım veya belirli özgürlüklerden mahrum kalma (kötürüm kalma gibi) şeklinde sonuçlanmaktadır. Bu tür davranışlar, hedef bireye zarar vermek amacıyla gerçekleştirilen fiziksel saldırı şeklindeki davranışlardır<sup>417</sup>. Açık şiddet şeklindeki saldırgan davranışların başlıca türleri şunlardır<sup>418</sup>: Silahlı saldırı, vurma, ısırma, itme, çekme, düşürme, hırsızlık, hedefi tehdit etme, her türlü fiziksel şiddet davranışı, hedef bireyin refahını veya güvenliğini gözetmeme, sabotaj, makinalara veya başkalarının mallarına zarar verme, postalarını yırtma, hedef için gerekli olan mail veya mesajları yok etme, çalışma düzenini fiziki olarak bozma, dağıtma.

Bu şiddet türleri incelendiğinde, şiddetin sadece fiziki bir saldırı anlamına gelmediği görülmektedir. Psikolojik olarak karşıdaki insanı rahatsız edici davranışlar veya konuşmalar da şiddet kapsamına girmektedir. Tüm saldırgan davranış türlerinin içeriğinde karşı tarafa zarar verme amacı bulunmaktadır. Bu amaç, sergilenen davranış saldırgan davranışa dönüştürmektedir<sup>419</sup>. Diğer taraftan, Baron, Neuman, Geddes (1999) tarafından Amerika’da özel ve kamu sektöründe çalışan 452 kişi üzerinde yapılan

<sup>415</sup> Neuman, Baron, “Wokplace Violence...”, p.399.

<sup>416</sup> K. Ford, R. Byrt and J. Doohar, *Preventing and Reducing Aggression and Violence in Health and Social Care*, M & K Publishing, Cumbria 2010, p.6.

<sup>417</sup> M. M. Leblanc and E. K. Kelloway, “Predictors and Outcomes of Workplace Violence and Aggression”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 87, No: 3, 2002, p.444.

<sup>418</sup> Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Adaletin...”, s.81.

Gül, s.94.

<sup>419</sup> Özdevecioğlu, “Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar...”, s.126.

araştırma sonuçlarına göre, düşmanlık ifadeleri ve engelleme davranışları, açık şiddet davranışlarına göre örgütlerde daha sık rastlanan saldırgan davranış türleridir<sup>420</sup>. Bu araştırma sonucuna göre çalışanlar, diğer örgüt üyelerine zarar verme isteklerini düşmanlık ve engelleme şeklinde göstermeyi daha çok tercih etmektedirler.

Neuman ve Baron (1998) şiddeti saldırgan davranışın bir türü olarak değerlendirirken<sup>421</sup>, O’Leary-Kelly, Griffin, Glew (1996) şiddeti saldırgan davranış sonucunda ortaya çıkan bir çıktı olarak değerlendirmektedir<sup>422</sup>. Dolayısıyla O’Leary-Kelly, Griffin, Glew, saldırgan davranış ve şiddet kavramlarını farklı iki kavram olarak ele almaktadır. Bu çalışmada şiddet, saldırgan davranışın bir türü olarak ele alınmaktadır.

### **2.2.1.2. İkinci Tür Sınıflama**

Bu sınıflama, Buss ve Perry (1992) tarafından literatüre kazandırılan “The Aggression Questionnaire” isimli makalede<sup>423</sup> gerçekleştirilen araştırma sonucunda ortaya çıkan dört saldırgan davranış boyutunu içermektedir. Söz konusu araştırma, Buss ve Durkee (1957) tarafından oluşturulan yedi boyutlu düşmanlık ölçeği temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Toplamda 1253 üniversite öğrencisi üzerinde yürütülen araştırma sonucunda, dört boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar; fiziksel saldırganlık davranışları, sözlü saldırganlık davranışları, öfke ve düşmanlık boyutlarıdır.

#### **2.2.1.2.1. Fiziksel Saldırganlık Davranışları**

Fiziksel saldırganlık davranışları, kanuni gerekçeler dışında bir bireyin başka bireylere veya örgüte karşı fiziksel yaralama veya rahatsızlık verme ile sonuçlanan maksatlı güç uygulaması olarak ifade edilmektedir<sup>424</sup>. Bireyleri yaralayıcı veya onlara zarar verici faaliyetleri içeren bu tür davranışlar, davranışın araçsal bileşenini temsil etmektedir<sup>425</sup>.

<sup>420</sup> Baron, Neuman, Geddes. p.290-291.

<sup>421</sup> Neuman, Baron, “Wokplace Violence...”, p.395-396.

<sup>422</sup> O’Leary-Kelly, Griffin, Glew, p.228.

<sup>423</sup> A. H. Buss and M. Perry, “The Aggression Questionnaire”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 63, No: 3, 1992, p.452-459.

<sup>424</sup> Ford, Byrt, Dooher, p.6.

<sup>425</sup> Buss, Perry, p.457.

Davranışın araçsal bileşeni, belirli bir amaca ulaşmak için davranış sergilemeyi ifade etmektedir<sup>426</sup>. Dolayısıyla, araçsal saldırganlık durumunda, diğer bazı değerli çıktıları elde etmek amacıyla hedefteki birey veya örgüte zarar verme işlemi söz konusudur<sup>427</sup>. Bireyin, hedefi olan bireyin evini yakması fiziksel saldırganlık davranışına örnek olarak gösterilebilmektedir. Ayrıca, fiziksel saldırganlık eğilimi yüksek bireylerde, sadist ya da antisosyal kişilik özellikleri, alkol ve madde kullanım bozuklukları gözlenebilmektedir<sup>428</sup>. Bir bireye bir şey fırlatmak, itmek, vurmak, ısırarak, bıçak veya silahla tehdit etmek gibi davranışlar fiziksel saldırganlık davranışı kapsamına girmektedir<sup>429</sup>.

#### 2.2.1.2.2. Sözlü Saldirganlık Davranışları

Sözlü saldırganlık davranışları, hedefteki örgüt ya da bireylere davranışlarla değil, dedikodusunu yaparak veya kişiliğini aşağılayarak, kısacası sözlü ifadelerle zarar vermeyi içermektedir<sup>430</sup>. Sözlü saldırganlık davranışı da, fiziksel saldırganlık davranışı gibi davranışın araçsal bileşenini temsil etmektedir<sup>431</sup>. Böylece, sözlü saldırganlık davranışı da, bir amaca ulaşmak için gerçekleştirilmektedir. Sözlü saldırganlık, kavgacı ve düşmanca konuşmaları içermektedir. Bunun yanında, örgüt üyeleriyle ya da örgütün kendisiyle ilgili dedikodu yapmak veya asılsız söylentiler çıkarmak, müşteri telefonlarına dönmek ve çalışma arkadaşlarından gelen ricaları geri çevirmek gibi davranışlar sözlü saldırganlık kapsamında ele alınabilmektedir<sup>432</sup>. Böylece, sözlü saldırganlık davranışının bireylerarası iletişim ile ilgili bir unsur olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Sözlü saldırganlık eğilimi yüksek bireylerde, tartışma eğiliminin fazla olduğu görülmektedir<sup>433</sup>. Bu tarz özellikteki bireyler, haksız olduklarını düşündükleri durumlarda öfkelenmekte, kendilerini yabancılaşmış veya sıkılmış

<sup>426</sup> F. Yıldırım, "Saldırganlık ve Cinsiyet İlişkisi", *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 210-212, 2009, s.16.

<sup>427</sup> Neuman, Baron, *Aggression in the Workplace...*, p.39.

<sup>428</sup> S. E. Eroğlu, "Saldırganlık Davranışının Boyutları ve İlişkili Olduğu Faktörler: Lise ve Üniversite Öğrencileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 2009, s.209.

<sup>429</sup> J. Archer, "Sex Differences in Aggression Between Heterosexual Partners: A Meta-Analytic Review", *Psychological Bulletin*, Vol: 126, No: 5, 2000, p.652.

<sup>430</sup> Bordens, Horowitz, p.404.

<sup>431</sup> Buss, Perry, p.457.

<sup>432</sup> M. E. M. Marrs, *Antecedents and Outcomes of Verbal Aggression in the Workplace*, Faculty of the Graduate School University of Missouri in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Columbia 1999 (Unpublished Doctoral Dissertation), p.30-31.

<sup>433</sup> Eroğlu, s.209.

hissedebilmektedirler. Bu anlamda, panik bozukluğu, fobiler, ayrılma endişesi ve davranış bozukluğu gibi rahatsızlıklar sözlü saldırganlık eğilimi yüksek bireylerde görülebilmektedir.

### 2.2.1.2.3. Öfke

Öfke, fizyolojik değişiklikler ve yüz ifadeleri ile birlikte ele alınan bireysel deneyim ve hisleri içermektedir<sup>434</sup>. Fizyolojik olarak bireyleri tahrik eden ve saldırgan davranışın bir ön hazırlığı niteliğinde olan öfke, davranışın duygusal bileşenini temsil etmektedir<sup>435</sup>. Davranışın duygusal bileşeninde temel amaç, hedefteki birey veya örgüte zarar vermektir<sup>436</sup>. Öfke, bireylerin yaşadıkları olumsuz olaylar karşısında gösterdikleri duygusal tepki olarak tanımlanabilmektedir<sup>437</sup>. Bunun yanında öfke, uyarılma ve kontrol duygusuna karşı öfkelenme özelliklerini içermektedir<sup>438</sup>. Öfke eğilimi, antisosyal, pasif-agresif veya yenilgiyi kabullenme özellikleri bulunan bireylerde görülmektedir. Bu tarz özellikteki bireyler, başkalarının ihtiyaçlarını ve duygularını dikkate almamaktadırlar.

### 2.2.1.2.4. Düşmanlık

Adaletsizlik algısı ve kötü niyet duygularını içeren düşmanlık, davranışın bilişsel bileşenini temsil etmektedir<sup>439</sup>. Davranışın bilişsel bileşeni, bireylerin düşünceleri ve hafızasında yer alan hatıraları çerçevesinde davranışlarını yönlendirebileceğini ifade etmektedir<sup>440</sup>. Bu anlamda, meslektaşlarıyla olumsuz tecrübeler yaşayan bireyler, onlara karşı düşmanlık hissi besleyebilmektedirler. Düşmanlık, sosyal uyumsuzluğu, ağır psikopatolojik ve fiziksel bozuklukları konu almaktadır<sup>441</sup>. Bunun yanında düşmanlık, küskünlük, sosyal yabancılaşma ve paranoya gibi davranışları temsil etmektedir.

---

<sup>434</sup> Ford, Byrt, Dooher, p.3.

<sup>435</sup> Buss, Perry, p.457.

<sup>436</sup> Neuman, Baron, *Aggression in the Workplace...*, p.39.

<sup>437</sup> S. Allcorn, *Anger in the Workplace: Understanding the Causes of Aggression and Violence*, Quorum Books, Westport CT 1994, p.4.

<sup>438</sup> Eroğlu, s.210.

<sup>439</sup> Buss, Perry, p.457.

<sup>440</sup> Neuman, Baron, *Aggression in the Workplace...*, p.49.

<sup>441</sup> Eroğlu, s.210.

Görüldüğü gibi Baron ve Neuman (1996, 1998) tarafından yapılan sınıflama ile Buss ve Perry (1992) tarafından yapılan sınıflama, farklı gibi görünse de temel itibariyle benzer bakış açılarına sahiptir. Her iki sınıflama şekli de duygu, düşünce ve davranışlarda bilerek ve isteyerek saldırgan davranış sergilemeyi temel almaktadır. Ancak, sergilenen saldırgan davranışlar çeşitli koşullar altında farklı formlar almaktadır. Böylece, saldırgan davranışlara neden olan belirli faktörler olduğu söylenebilir.

### 2.2.2. Saldırgan Davranışlara Neden Olan Faktörler

Diğer bütün karmaşık davranış formları gibi saldırgan davranışlar da çok çeşitli sosyal, durumsal ve bireysel faktörlerin karşılıklı etkileşiminden doğan bir davranış türüdür<sup>442</sup>. Saldırgan davranışların oluşmasında etkili olan sosyal, durumsal ve bireysel faktörler aşağıda incelenmektedir.

#### 2.2.2.1. Sosyal Faktörler

Örgüt üyesi bireyler, adalet konusunda oldukça hassastırlar<sup>443</sup>. Bireyin örgüt içerisinde haklarına saygı duyulmuyorsa, promosyon ve ödüllerden payına düşeni alamıyorsa, herhangi bir ücret ödemedi ek sorumluluklar yükleniyorsa, işini yapabilmesi için yeterli kaynak sunulmuyorsa, bireylerin adaletsizlik algıları artış göstermektedir. Adaletsizlik algıları artan bireyler, agresifleşebilmektedirler. Agresif bir örgüt üyesi, çatışma, hırsızlık ve sabotaj gibi olumsuz yöntemlere başvurabilmektedir<sup>444</sup>. Dolayısıyla, haksızlığa uğrayan veya haksızlığa uğradığını düşünen bireyler, saldırgan davranış sergileme eğilimine girebileceklerdir<sup>445</sup>. Böylece, örgütsel adaletsizlik algısının saldırgan davranışı etkileyen önemli bir sosyal faktör olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır.

Baron, Neuman, Geddes (1999) tarafından Amerika’da özel ve kamu sektöründe çalışan 452 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, algılanan adaletsizlik ile saldırgan

<sup>442</sup> Neuman, Baron, “Workplace Volence...”, p.402.

<sup>443</sup> Baron, Neuman, Geddes, p.283.

<sup>444</sup> Neuman, Baron, “Workplace Volence...”, p.402.

<sup>445</sup> Özdevecioğlu, Aksoy, s.97.



davranışlar arasında pozitif bir ilişki vardır<sup>446</sup>. Bunun yanında, Greenberg ve Barling (1999) tarafından Kanada üniversitesinde çalışan 136 idari personel üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, algılanan örgütsel adaletsizlik saldırgan davranışlara neden olmaktadır<sup>447</sup>. Ayrıca, Özdevecioğlu (2003) tarafından Kayseri’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren 18 örgütte çalışan toplam 673 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, algılanan örgütsel adalet saldırgan davranış türlerinden en fazla düşmanlık ifadeleri üzerinde etkilidir<sup>448</sup>. Ayrıca Özdevecioğlu (2003), yaptığı araştırmada saldırgan davranışlara en fazla işlem adaletsizliklerinin neden olduğunu belirlemiştir. Fox, Spector, Miles (2001) tarafından Amerika’da 214’ü psikoloji ve yönetim öğrencisi, 78’i ise çeşitli sektör çalışanları olmak üzere toplam 292 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, işlem ve dağıtım adaleti boyutları bireylerin saldırgan davranışlarını etkileyen önemli unsurlar olarak ortaya çıkmıştır<sup>449</sup>. Bunun yanında, Ambrose, Seabright, Schminke (2002) tarafından Amerika’da 132 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, bireyler en çok dağıtım adaletsizliği algıladıklarında örgütü sabote ederek eşitliği sağlama yolunu tercih etmektedirler<sup>450</sup>. Açık şiddet davranışları türüne dahil edilebilen sabotaj, bireylere, örgüte veya ekipmanlara zarar vermeye yönelik davranışlar olarak ifade edilebilmektedir<sup>451</sup>. Makina veya ürünlere zarar verme, ürüne müdahale etme, iş yavaşlatma, kusurlu ürüne müdahale etmeme, örgüt eşyalarına yazı yazma, önemli dökümanların kasıtlı olarak yerini değiştirme gibi davranışlar sabotaj davranışına örnek olarak gösterilebilmektedir<sup>452</sup>. Bu araştırma sonuçlarına göre, örgüt içerisinde algılanan adaletsizlik, çalışanların saldırgan davranış sergileme eğilimlerini artıran bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Adaletsizlik algılayan çalışanlar saldırgan davranış sergileyerek, meydana gelen eşitsizliği dengelemeye çalışmaktadırlar.

Örgüt yapısının yetki devrini ve katılımı öngörmemesi, örgüt bünyesinde çatışma ortamının bulunması, sürekli tekrarlanan işlerin bireyler için rutin hale gelmesi, teşvik ve ödül sisteminin örgüt yapısında yer almaması gibi faktörler bireyin örgüte

<sup>446</sup> Baron, Neuman, Geddes, p.289.

<sup>447</sup> Greenberg, Barling, p.910.

<sup>448</sup> Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Adaletin...”, s.91.

<sup>449</sup> Fox, Spector, Miles, p.298.

<sup>450</sup> Ambrose, Seabright, Schminke, p.950-958.

<sup>451</sup> Özdevecioğlu, Aksoy, s.95.

<sup>452</sup> Neuman, Baron, Aggression in the Workplace..., p.45.

yabancılaşmasına neden olmaktadır<sup>453</sup>. Örgütüne yabancılaşan bir bireyin, saldırgan davranış sergileme eğilimi artış gösterebilmektedir. Bunun yanında, bir örgütün formalleşme derecesi de saldırgan davranışlar üzerinde etkili olabilmektedir. Formalleşme derecesi, örgütün kural, politika ve prosedürleri olarak tanımlanmaktadır. Formalleşme derecesi arttıkça, bireyin örgüte yabancılaşma derecesi artış gösterebilmektedir. Diğer taraftan, formalleşme derecesi belirsizliği ortadan kaldırdığı için bireyleri pozitif yönde de motive edebilmektedir. Dolayısıyla, formalleşme derecesinin bireyi pozitif veya negatif yönde etkilemesi bireyin beklentileri ile ilgili bir durumdur. Bunun yanında, örgüt bünyesinde çalışan çeşitliliğinin fazla olması nedeniyle, bireyler saldırgan davranış sergileyebilmektedirler<sup>454</sup>. Örgüt içerisinde çalışan çeşitliliğinin fazla olması, bireylerin birbirleriyle iletişim kurmalarının güçleşmesi anlamına gelmektedir. Böyle bir durumda, bireylerarası çekim seviyesi düşebilmekte ve saldırgan davranış sergileme eğilimi artabilmektedir. Ayrıca, işlerin sürekli olarak değişmesi, çeşitlenmesi ve örgüt hayatına yeni görevlerin girmesi sonucu bireylerin adaptasyonda güçlük çekmeleri saldırgan davranışlara neden olabilmektedir. Diğer taraftan, bazı işler yapısı gereği saldırgan davranışlara neden olabilmektedir. Cezaevi veya kritik sağlık çalışanlarının davranışları bu gruba örnek olarak gösterilebilmektedir<sup>455</sup>. Nitekim, Leblanc ve Kelloway (2002) tarafından Kanada’da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 52 farklı örgütte çalışan 254 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, işin özellikleri saldırgan davranışa maruz kalma riski üzerinde etkili olmaktadır<sup>456</sup>.

Merkezileşme derecesi, saldırgan davranışları etkileyen diğer bir unsur olarak göze çarpmaktadır. Merkezileşme, karar verme yetkisinin örgüt üst yönetiminde toplanmasını ifade etmektedir. Karar verme yetkisinin bireylere verilmesi, onlara özgürlük ve esneklik sağlamaktadır<sup>457</sup>. Çünkü karar verme yetkisinin bireylerin elinde olması, bireylerin örgüt amaç ve değerleriyle uyumlu olduğu anlamını taşımaktadır. Karar verme yetkisi verilerek güçlendirilen bir çalışanın, saldırgan davranış sergileme eğilimi

<sup>453</sup> T. J. Tobin, “Organizational Determinants of Violence in the Workplace”, *Aggression and Violent Behavior*, 6, 2001, p.93-95.

<sup>454</sup> Neuman, Baron, “Workplace Violence...”, p.403.

<sup>455</sup> Özdevecioğlu, Aksoy, s.97.

<sup>456</sup> Leblanc, Kelloway, p.449.

<sup>457</sup> Ambrose, Seabright, Schminke, p.948.

zayıflamaktadır<sup>458</sup>. Dolayısıyla, örgüt bünyesinde saldırgan davranışları engelleme gayretinde olan yöneticiler, çalışanların kararlara katılmasına özen göstermelidirler.

Hayal kırıklığı yaşayan bireylerin, saldırgan davranış sergileme eğilimlerinin yüksek olduğu ifade edilmektedir<sup>459</sup>. Hayal kırıklığı, bireylerin ulaşmak istedikleri amaçlarına ulaşamadıklarında içerisine düştükleri durumu ifade etmektedir<sup>460</sup>. Amaçların daha önemli hale gelmesi veya amaçlara ulaşmada karşılaşılan engellerin zaman içerisinde varlığını sürdürmesi, bireylerde hayal kırıklığına neden olan önemli faktörler olarak göze çarpmaktadır<sup>461</sup>. Bu anlamda, amaçlara ulaşamadığında karşılaşılan hayal kırıklığının boyutu üzerinde çeşitli faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür<sup>462</sup>:

- Ulaşılmak istenen amacın önem derecesi,
- Amaçlara ulaşmada karşılaşılan engelin seviyesi (amaçlara ulaşmada karşılaşılan engelin kısmen veya tamamen etkili olup olmadığı),
- Zaman içerisinde karşılaşılan engellerin sıklığı.

Böylece, önemli amaçlara ulaşmada karşılaşılan ve tekrarlanan engeller güçlü hayal kırıklıkları oluşturabilmektedir. Yaşanan hayal kırıklığı seviyesi arttıkça, bireyin saldırgan davranış sergileme eğilimi artmaktadır<sup>463</sup>. Nitekim, Ambrose, Seabright, Schminke (2002) tarafından Amerika’da 132 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, hayal kırıklığı sabotaj davranışının önemli belirleyicilerinden biri olarak ortaya çıkmıştır<sup>464</sup>. Diğer taraftan, hayal kırıklığı negatif duygusallığa sebep olan olumsuz olaylardan biri olarak göze çarpmaktadır<sup>465</sup>. Bu anlamda negatif duygusallığın, hayal kırıklığı ve saldırgan davranış arasında önemli bir aracı değişken olduğunu belirtmek gerekmektedir. Böylece, negatif duygusallığa neden olan hayal kırıklığının saldırgan davranışları tetikleyen önemli bir sosyal faktör olduğu belirtilmelidir.

<sup>458</sup> Tobin, p.95.

<sup>459</sup> L. Berkowitz, “Frustration-Aggression Hypothesis: Examination and Reformulation”, *Psychological Bulletin*, Vol: 106, No: 1, 1989, p.60.

<sup>460</sup> Dollard, Miller, Doob et al. p.8.

<sup>461</sup> Tobin, p.98.

<sup>462</sup> P. E. Spector, “Organizational Frustration: A Model and Review of the Literature”, *Personnel Psychology*, 31, 1978, p.816.

<sup>463</sup> Greenberg, Barling, p.900.

<sup>464</sup> Ambrose, Seabright, Schminke, p.957.

<sup>465</sup> B. Krahe, *The Social Psychology of Aggression*, Psychology Press Ltd, East Sussex 2001, p.36.

Bütün bu açıklamaların yanında, örgüt içerisindeki güç mücadeleleri dolayısıyla yaşanan çatışmalar bireyleri saldırgan davranmaya sevk edebilmektedir<sup>466</sup>. Nitekim, Fox, Spector, Miles (2001) tarafından Amerika’da 214’ü psikoloji ve yönetim öğrencisi, 78’i ise çeşitli sektör çalışanları olmak üzere toplam 292 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgüt bünyesinde yaşanan çatışmalar bireylerin saldırgan davranış sergilemelerinde önemli bir rol oynamaktadır<sup>467</sup>. Benzer şekilde, Hershcovis, Turner, Barling vd. (2007) tarafından saldırgan davranışlar ile ilgili olarak literatüre kazandırılan 57 makaleyi ele alarak gerçekleştirilen meta-analitik çalışma sonuçlarına göre, bireyler arasında yaşanan çatışmalar saldırgan davranışların önemli bir öncülü olarak ortaya çıkmıştır<sup>468</sup>. Böylece, örgüt bünyesinde yaşanan çatışmalar, çatışmaya taraf olan bireylerin saldırganlık eğilimlerini artırmaktadır.

#### 2.2.2.2. Durumsal Faktörler

Örgütün değişime açık bir yapıya sahip olması bireyleri olumsuz davranmaya sevk edebilmektedir. Bu anlamda, küçülme veya değişim mühendisliği gibi uygulamalar sonucunda örgütte meydana gelen değişimlerle birlikte bireyler, oluşan durum karşısında negatif tepkiler verebilmektedirler<sup>469</sup>. Ayrıca, geçici olarak iş bırakmak zorunda kalma veya sosyal sözleşmelerinin ihlal edilmesi gibi durumlar, bireylerin örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olabilmektedir<sup>470</sup>. Bu tarz durumlar, bireyleri kaygılandırmakta, strese ve hatta depresyona girmelerine neden olmakta, örgüte olan güven seviyelerinde azalma meydana gelmekte ve sonuçta bireyler saldırgan davranışlar sergileyebilmektedirler<sup>471</sup>. Dolayısıyla, bu tür değişimlere maruz kalan bireylerin saldırgan davranış sergileme eğilimlerinin artış gösterebileceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Nitekim, Baron ve Neuman (1996) tarafından Amerika’da özel ve kamu sektöründe çalışan toplam 178 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına

<sup>466</sup> Tobin, p.99.

<sup>467</sup> Fox, Spector, Miles, p.298.

<sup>468</sup> M. S. Hershcovis, N. Turner, J. Barling, K. A. Arnold, K. E. Dupre, M. Inness, M. M. Leblanc and N. Sivanathan, “Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 92, No: 1, 2007, p.233.

<sup>469</sup> O’Leary-Kelly, Griffin, Glew, p.229.

<sup>470</sup> Neuman, Baron, “Workplace Violence...”, p.404.

<sup>471</sup> Greenberg, Barling, p.899.

göre, örgütte meydana gelen değişimler saldırgan davranışlarla ilişkilidir<sup>472</sup>. Yönetim değişikliği, yeniden yapılanma, ücret kesintileri, yarı zamanlı çalışan sayısının artması gibi değişiklikler saldırgan davranışların öncülü olabilmektedir<sup>473</sup>. Bu tür değişiklikler karşısında bireylerin saldırgan davranış sergileme eğilimlerinin azaltılabilmesi için değişime ayak uydurmalarını kolaylaştırıcı faaliyetler yürütülmelidir. Bu şekilde, bireylerin değişime direnç düzeyleri düşebilecektir.

Belirli koşullar altında bireyler, saldırgan davranış sergileme eğilimine girmektedirler<sup>474</sup>. Bu anlamda, örgütün çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmediğine inanan bireyler, karşılıklılık ilkesinin gereği olarak, örgüte zarar verici birtakım davranışlar sergileyebilmektedirler. Örneğin örgüt, çalışanların ücretlerinde bir kesintiye giderse, çalışanlardan bazıları kendilerine adaletsizlik yapıldığı inancına kapılarak, hırsızlık yapmak suretiyle örgütle arasındaki değişim ilişkisini denge durumuna getirdiğini düşünebilmektedir<sup>475</sup>. Bireylerin eşyaları kullanmak veya satmak amacından ziyade örgüt bünyesinde bir ekonomik kayba yol açmak ya da söz konusu eşyalara ihtiyacı olan bireylere zarar vermek amacıyla hırsızlık yaptığı durumlarda hırsızlık, açık şiddet davranışları türüne dahil edilebilmektedir<sup>476</sup>. Diğer taraftan, eşitlik teorisine göre hırsızlık yapan bireylerin durumu, yeniden eşitliği sağlamanın bir yoludur<sup>477</sup>. Greenberg (1990) tarafından Amerika’da bulunan bir üretim atölyesinde çalışan 143 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, ücret kesintisine maruz kalan çalışanlar, eşitlik teorisi doğrultusunda, hırsızlık yapmayı tercih etmektedirler<sup>478</sup>. Dolayısıyla, ücretleri kesilen çalışanların hayal kırıklığına uğradıkları ve bu doğrultuda saldırgan davranış sergilediklerini belirtmek yanlış olmayacaktır. Ancak, ücret kesintisinin gerekçeleri konusunda çalışanlara yeterli açıklama yapılırsa, çalışanların ücret eşitsizliği hissi ve bu eşitsizliği azaltma girişimlerinin zayıfladığı varsayılmaktadır. Bu anlamda, örgüt içerisinde güçlü bir bilgi akış sistemi olmalıdır. İnsan kaynakları yöneticilerinin örgüt üst yönetimince alınan kararları (ücret kesintisi

<sup>472</sup> R. A. Baron and J. H. Neuman, “Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes”, *Aggressive Behavior*, Vol: 22, 1996, p.168.

<sup>473</sup> Neuman, Baron, “Workplace Violence...”, p.403-404.

<sup>474</sup> L. R. Huesmann, “An Information Processing Model for the Development of Aggression”, *Aggressive Behavior*, Vol: 14, 1988, p.14.

<sup>475</sup> Newstrom, Davis, p.202.

<sup>476</sup> Greenberg, Barling, p.899.

<sup>477</sup> Ambrose, Seabright, Schminke, p.953.

<sup>478</sup> J. Greenberg, “Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 75, No: 5, 1990, p.561-565.

vb.) çalışanlara doğru bir şekilde aktarması, örgüt üyeleri arasında güçlü bir bilgi akış sistemi oluşmasını sağlayabilecektir. Böylece, insan kaynakları yönetim fonksiyonu üst yönetim ile çalışanlar arasında köprü görevi üstlenmektedir. Bunun yanında, insan kaynakları yönetiminde uygulanan politika ve faaliyetler adil olduğu sürece, çalışanların saldırgan davranış sergileme eğilimleri düşüş gösterebilecektir. Dolayısıyla, insan kaynakları yöneticileri yalnızca uygulamalarıyla değil, aynı zamanda üst-yönetim ile çalışanlar arasında doğru bilgi akışını sağlayarak çalışanların saldırgan davranış sergileme eğilimlerinin azalmasına katkıda bulunabilmektedirler.

Bireylerin işlerini yaparken gözlenmeleri veya bilgisayar yoluyla verimliliklerinin takip edilmesi gibi uygulamalar, onların strese girmelerine neden olabilmektedir<sup>479</sup>. Nitekim, Greenberg ve Barling (1999) tarafından Kanada üniversitesinde çalışan 136 idari personel üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin çalışanları izlemesi, çalışanları saldırgan davranmaya sevk eden bir faktör olarak ortaya çıkmıştır<sup>480</sup>. Ayrıca, bireylerin yaşadıkları stresin, saldırgan davranışların temel nedenlerinden biri olduğu düşünülmektedir<sup>481</sup>. Bu anlamda, Özdevecioğlu ve Yalçın (2010) tarafından Antalya'da çeşitli klüplerde oynayan 420 sporcu üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, stres ile saldırgan davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır<sup>482</sup>. Bu araştırma sonuçları ışığında, stres ile saldırgan davranış arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Stres hem saldırgan davranışı tetikleyen hem de saldırgan davranış sonucunda ortaya çıkan durumsal bir faktör olarak dikkat çekmektedir.

Bireylerin öfkelenmesine neden olan birtakım değişkenler bulunmaktadır. Çalışma ortamının çok sıcak, yüksek nemli, aşırı soğuk, havasız, gürültülü veya kalabalık olması ya da yetersiz aydınlatılması gibi faktörler, bireylerin öfkelenmesine neden olan değişkenlerden bazılarıdır<sup>483</sup>. Bu değişkenlerden çalışma ortamının sıcaklığı arttıkça,

<sup>479</sup> Neuman, Baron, "Workplace Violence...", p.404.

<sup>480</sup> Greenberg, Barling, p.909.

<sup>481</sup> R. J. Paul and J. B. Townsend, "Violence in the Workplace-A Review with Recommendations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol: 11, No: 1, 1998, p.10.

<sup>482</sup> M. Özdevecioğlu ve Y. Yalçın, "Spor Tatmininin Sporcuların Stres ve Saldırganlık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi", *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, 2010, s.75.

<sup>483</sup> Anderson, Bushman, p.38.

bireylerin saldırgan davranış sergileme eğilimi artış gösterebilmektedir<sup>484</sup>. Nitekim, Anderson, Anderson, Deuser (1996) tarafından Amerika’da bulunan büyük bir üniversitede öğrenim gören 427 psikoloji öğrencisi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, sıcak ve soğuk ısı dereceleri bireylerin öfkelenmesine neden olan faktörler olarak ortaya çıkmıştır<sup>485</sup>. Böylece, bireylerin öfkelenmemesi için uygun bir sıcaklıkta çalışmaları gerektiğini vurgulamak yanlış olmayacaktır. Çalışma ortamının belirli bir sıcaklıkta tutulması, bireylerin saldırgan davranış sergileme eğilimlerini düşüren bir faktör olarak dikkat çekmektedir.

### 2.2.2.3. Bireysel Faktörler

A tipi kişilik sahibi bireyler, olumsuz durumlar karşısında saldırgan davranış sergileyebilmektedirler<sup>486</sup>. A tipi kişilik yapısı, rekabetçi başarıya gayreti, düşmanlık, sabırsızlık ve etkili konuşma gibi özellikleri içermektedir<sup>487</sup>. A tipi kişilikler, diğer örgüt üyelerini görevi tamamlama noktasında kendilerini yavaşlatan birer engel olarak görmektedirler. Ayrıca A tipi kişilikler, yalnız çalışmayı tercih etmektedirler. Bu tarz bireyler, diğer örgüt üleriyle birlikte çalışmak zorunda kaldıklarında, durumun kontrolünü ellerinde bulundurmamak istemektedirler<sup>488</sup>. Bu anlamda, Baron, Neuman, Geddes (1999) tarafından Amerika’da özel ve kamu sektöründe çalışan 452 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, A tipi kişiliğe sahip bireyler daha fazla saldırgan davranış sergileme eğilimindedirler<sup>489</sup>. Ayrıca, aynı araştırmanın diğer bir sonucu da genç çalışanların (19-24 yaş aralığında bulunanlar) yaşlılara göre daha fazla saldırgan davranış sergileme eğiliminde olduklarıdır. Bunun yanında, Baron, Neuman, Geddes (1999) tarafından yapılan çalışmada, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha az saldırgan davranış sergileme eğiliminde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan, Crick ve Grotpeter (1995) tarafından Amerika’da bulunan bir devlet okulunda

<sup>484</sup> C. A. Anderson and K. B. Anderson, “Violent Crime Rate Studies in Philosophical Context: A Destructive Testing Approach to Heat and Southern Culture of Violence Effects”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 70, No: 4, 1996, p.742.

Krahe, p.80.

<sup>485</sup> C. A. Anderson, K. B. Anderson and W. E. Deuser, “Examining an Affective Aggression Frameworks: Weapon and Temperature Effects on Aggressive Thoughts, Affects and Attitudes”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol: 22, No: 4, April 1996, p.374.

<sup>486</sup> Baron, Neuman, Geddes, p.283.

<sup>487</sup> R. J. Contrada, “Type A Behavior, Personality Hardiness and Cardiovascular Responses to Stress”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 57, No: 5, 1989, p.895.

<sup>488</sup> Neuman, Baron, “Workplace Violence...”, p.405.

<sup>489</sup> Baron, Neuman, Geddes, p.290-291.

öğrenim gören 491 öğrenci üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, kız öğrencilerin saldırganlık eğilimleri erkek öğrencilere göre daha düşüktür<sup>490</sup>. Ayrıca, Eroğlu (2009) tarafından Konya’da öğrenim gören 1294’ü lise, 948’i üniversite olmak üzere toplam 2242 öğrenci üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre, hem lisede hem de üniversitede öğrenim gören kız öğrenciler erkek öğrencilere oranla daha az saldırgan davranış sergilemektedirler<sup>491</sup>. Araştırma sonuçları dikkate alındığında, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha az saldırgan davranış sergileme eğiliminde olduklarını belirtmek mümkündür<sup>492</sup>. Böylece, kişilik yapısının yanında, yaş ve cinsiyetin de saldırgan davranış üzerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir.

Kendi kendini kontrol yeteneği yüksek olan bireyler, sosyal duyarlılığa sahip bireyler olarak söz ve hareketlerine dikkat ederek, başkalarının üzerinde gözle görülür bir etki bırakabilmektedirler. Diğer taraftan, kendi kendini kontrol yeteneği düşük olan bireyler, başkalarının tepkilerini önemsememektedirler<sup>493</sup>. Dolayısıyla, kendi kendini kontrol yeteneği düşük olan bireyler, katı tutum ve değerlere sahip bireyler olarak, değişen durumlara uyum sağlama gereği duymamakla birlikte, saldırgan davranış sergileyebilmektedirler. Böylece, bireysel kontrol sahibi olmadığına inanan bireylerin saldırgan davranış sergileme eğilimlerinin fazla olduğu belirtilebilmektedir<sup>494</sup>. Ayrıca, düşmanca tutum eğilimi yüksek olan bireyler, başkalarını incitmekten çekinmemektedirler. Bireylerin sahip olduğu bu tutum, onların saldırgan davranış sergilemelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu anlamda, belirli bir birey ya da gruba karşı olumsuz tutum geliştiren bireylerin, söz konusu birey ya da gruba karşı saldırgan davranış sergileme eğilimlerinin daha fazla olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan, sergilediği saldırgan davranış sonucunda pozitif (beklenen) çıktılar elde edeceğine inanan bireylerin, saldırgan davranış sergileme eğilimleri daha fazla olmaktadır<sup>495</sup>. Böylece, bireylerin yalnızca sahip olduğu kişilik özelliklerinin değil, aynı zamanda

<sup>490</sup> N. R. Crick and J. K. Grotpeter, “Relational Aggression, Gender and Social-Psychological Adjustment”, *Child Development*, Vol: 66, No: 3, June 1995, p.719.

<sup>491</sup> Eroğlu, s.220.

<sup>492</sup> Buss, Perry, p.457.

K. Björkqvist, “Sex Differences in Physical, Verbal and Indirect Aggression: A Review of Recent Research”, *Sex Roles*, Vol: 30, 3/4, 1994, p.177.

<sup>493</sup> Neuman, Baron, “Workplace Violence...”, p.405.

<sup>494</sup> P. E. Spector, The Role of Frustration in Antisocial Behavior at Work. In. *Antisocial Behavior in Organizations*, (Eds: R. A. Giacalone and J. Greenberg), Sage Publications Inc, California 1997, p.10.

<sup>495</sup> Anderson, Bushman, p.36.



tutumlarının ve inançlarının da saldırgan davranış sergilemelerinde etkili olabileceğini ifade etmek mümkündür.

Bireyin iş çevresiyle uyum sağlaması, bireyin ihtiyaçları ve yetenekleri ile örgütün üyelerine sunduğu kaynaklar ve üyelerinden beklentileri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Bu uyum gerçekleştiğinde, birey amaçları ile örgüt amaçlarının eşleşmesi mümkün olabilmektedir<sup>496</sup>. Bireyin iş çevresiyle uyum sağlaması ile birlikte, bireyin iş tatmini, performansı ve verimliliği artabilmekte, işgören devir hızı ve işe devamsızlık ile ilgili maliyetler azalabilmektedir. Bunun yanında, iş çevresiyle uyumlu bir bireyin saldırgan davranış sergileme eğiliminde de bir azalma söz konusu olabilmektedir.

Alkol veya uyuşturucu madde kullanımı, bireylerin saldırgan davranış sergileme eğilimlerini artırabilmektedir<sup>497</sup>. Nitekim, Greenberg ve Barling (1999) tarafından Kanada üniversitesinde çalışan 136 idari personel üzerinde yapılan araştırma sonuçları, alkol kullanan bireylerin saldırgan davranış sergileme eğilimlerinin daha fazla olduğunu göstermiştir<sup>498</sup>. Bunun yanında, saldırgan davranışları tetikleyen faktörlerin, alkollü bireyler üzerinde daha etkili olduğu ifade edilmektedir<sup>499</sup>. Böylece, alkol kullanımının bireylerin saldırganlıkları üzerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir.

Bireylerin saldırgan davranış sergilemelerine neden olan birtakım faktörler bulunmaktadır. Bunlar; sosyal, durumsal ve bireysel faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu faktörlerin yanında, bireylerin saldırgan davranışlarının nedenlerini ortaya koyan belirli teoriler bulunmaktadır.

### 2.2.3. Saldırgan Davranış Teorileri

Bireylerin saldırgan davranışlarına ilişkin temel çelişki, saldırganlığın içgüdüsel bir tepki mi yoksa sonradan kazanılan bir davranış mı olduğudur. Saldırganlık ve şiddet olaylarının yorumlanmasını temellendiren teorilerde farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı teoriler saldırganlığı, bireylerin doğasının bir parçası olarak, bazıları da öğrenme ve

---

<sup>496</sup> Tobin, p.92.

<sup>497</sup> Anderson, Anderson, Deuser, p.367.

<sup>498</sup> Greenberg, Barling, p.910.

<sup>499</sup> Anderson, Bushman, p.38.

çevre etkinliklerine bağlı olarak ortaya çıkan davranışlar olarak ele alıp incelemeye çalışmışlardır<sup>500</sup>. Söz konusu teorilerden, içgüdü teorileri, sosyal öğrenme teorisi ve engellenme-saldırganlık teorisi aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

### 2.2.3.1. İçgüdü Teorileri

İçgüdü teorileri saldırganlığı, açlık, susuzluk, cinsel uyarılma gibi doğuştan gelen bir saldırganlık içgüdü ile açıklamaktadırlar. Bu teorilere göre bireyler, kendilerini saldırgan davranışlarda bulunmaya eğilimli kılan bir saldırganlık içgüdü ile doğmaktadırlar. Saldırgan davranışın temelinde yatan bu içgüdüdür<sup>501</sup>. İçgüdü teorisine göre bireylerin saldırganlık içgüdü ile doğmalarının temel kaynağı, hayatta kalma arzularıdır. Bu arzu, bireylerin kontrol edemediği ve değiştiremediği bir unsur olarak göze çarpmaktadır<sup>502</sup>. Saldırganlığı içgüdüyle açıklayan görüşler, saldırganlığı kaçınılmaz ve genetik olarak programlanmış bir davranış olarak görme eğilimindedirler<sup>503</sup>. Bu anlamda, agresif genler taşıyan bir bireyin, büyük olasılıkla saldırgan davranışlar sergileme eğiliminde olacağı varsayılmaktadır<sup>504</sup>. Böylece bireylerin sahip olduğu genetik yapı, saldırgan özellikler taşıyıp taşımadıklarının bir göstergesi olarak dikkat çekmektedir.

Saldırganlığı içgüdü ve dürtü teorisi olarak açıklayan teorisyenlere göre saldırgan davranışlar, diğer davranış formları gibi doğuştan var olan ve biyolojik olarak düzenlenmiş dürtü mekanizmasının içsel şekilde uyarılmaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu görüşe göre saldırganlık, sürekli şekilde organizmanın içerisinde biriken bir enerjidir. Hidrolik enerji olarak nitelendirilen bu enerjinin uygun şekilde boşaltılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu enerjinin kaynağı merkezi sinir sistemi olup, saldırganlığın dışa vurulmasıyla boşalabileceğine işaret edilmektedir<sup>505</sup>. Diğer taraftan, dışa vurulmadıkça organizma içerisinde artan enerji ile birlikte, bireylerin saldırgan davranış sergileme eğilimleri süreklilik arz edebilmektedir.

<sup>500</sup> F. Köksal, *Denetim Odağı ile Saldırgan Davranışlar Arasındaki İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Erzurum 1991 (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s.20-21.

<sup>501</sup> Yıldırım, s.17.

<sup>502</sup> Marrs, p.7.

<sup>503</sup> Eroğlu, s.207.

<sup>504</sup> Krahe, p.33.

<sup>505</sup> Köksal, s.22.

Dolayısıyla, bu enerjinin boşaltılabilmesi için bireylerin bir miktar saldırganlık sergilemeleri uygun olabilir.

McDougall, saldırgan davranışı mücadele içgüsü ile açıklamaktadır. McDougall'a göre mücadelecilik davranış, herhangi özel bir nesneye özgü olmayan bir içgüdünün ifadesidir. Diğer taraftan, Freud ilk çalışmalarında saldırgan davranışı, bireylerin hayal kırıklığının kaynağı olarak gördükleri dış dünyadaki birey veya nesnelere yönelik ezeli tepkileri olarak tanımlamıştır. Konu ile ilgili süregelen çalışmalarında Freud, mazoşizm konusuna ilgi göstermiştir. Bu anlamda, ölüm içgüdü (thanatos) varsayımını öne sürmüştür. Ölüm içgüdüsünün temel hedefi, bireyin kendi canına zarar vermesidir. Böylece, ölüm içgüdüsünün çalışma şekli mazoşist eğilimleri temel almaktadır. Bu yeni görüş doğrultusunda Freud saldırgan davranışı, bireylerin yaşadığı hayal kırıklığı sonucunda sergiledikleri bir tepki olarak değil, bireyin kendisine zarar verme içgüsünün dış dünyaya dönmüş hali olarak tanımlamıştır<sup>506</sup>. Ayrıca Freud, ölüm içgüsünün yanında yaşam içgüdü (eros) varsayımını da ileri sürmüştür. Yaşam içgüdü bireyleri, mutluluğu arama ve kendilerini tamamlama doğrultusunda yönlendirmektedir. Freud, ilk çalışmalarında yalnızca yaşam içgüdü üzerine odaklanmışken, birinci dünya savaşındaki şiddete şahit olduktan sonra ölüm içgüsünü de çalışma konusu olarak ele almıştır. Freud, ölüm içgüdü çerçevesinde saldırganlığın, bireylerin kontrollerinin ötesinde kaçınılmaz bir davranış özelliği olduğu kanısına varmıştır<sup>507</sup>. Bu anlamda Freud'un çalışmaları, saldırgan davranışların doğasını anlamada önemli bir paya sahiptir.

### 2.2.3.2. Sosyal Öğrenme Teorisi

Öğrenme teorilerine göre davranışlar, doğuştan gelen türe özgü eğilimler ya da kalıtım yoluyla aktarılan bireysel özellikler tarafından değil, çevre koşulları tarafından şekillendirilmektedir<sup>508</sup>. İçgüdüsel gibi görünen davranışlar da dahil tüm davranışlar, çevresel uyarıcılara verilen tepkiler sonucu gerçekleşen öğrenmelerin ürünüdür. Bu anlamda bireyler, bir saldırganlık içgüdü ile doğmamaktadırlar. Ne zaman, kime karşı

<sup>506</sup> Dollard, Miller, Doob et al. p.15-16.

<sup>507</sup> Krahe, p.34.

<sup>508</sup> Yıldırım, s.18.

ve hangi şekilde saldırgan davranışlarda bulunacaklarını sosyalleşme süreci içerisinde sonradan öğrenmektedirler.

Saldırgan davranış öğrenilebilmektedir. Örneğin, saldırgan davranışa maruz kalan bir çocuğun ilerleyen yaşlarında saldırgan davranış sergileme eğilimi artış gösterebilmektedir. Söz konusu çocuk yetişkin çağa geldiğinde, saldırgan davranış sergileme onun için alışlagelmiş bir davranış şekli olabilmektedir. Bu anlamda, gelişmekte olan bir çocuğun öğrenme süreci, çocuğun bilişsel kapasitesi ve bilgiyi değerlendirme şekline etkilenmektedir<sup>509</sup>. Dolayısıyla, öğrenilmiş saldırgan davranışın gelişimini anlayabilmek için çocuğun saldırgan davranış sergilemesine neden olan çevresel ve bireysel faktörlerin, çocuğun bilgiyi değerlendirme şeklinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bu anlamda, ailesinden şiddet görmüş bir çocuğun, ilerleyen yaşlarında saldırgan davranış sergilemesi mümkün görünmektedir.

Sosyal öğrenme teorisyenleri, bireylerin doğuştan saldırgan olmadığını, saldırganlığın toplumsallaşmanın bir sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Sosyal öğrenme teorisi saldırganlığı, değiştirilebilir ve engellenebilir bir olgu olarak görmektedir<sup>510</sup>. Sosyal öğrenme teorisyenleri, bireyi saldırganlığa iten güçlerin, içsel olmaktan çok dışsal olduğunu savunmaktadırlar. Sosyal öğrenme teorisine göre saldırgan davranışlar, diğer davranış formlarında olduğu gibi doğrudan deneyim ve taklit yoluyla (rol model veya gözleme dayalı öğrenme yoluyla) öğrenilebilmektedir<sup>511</sup>. Bu anlamda saldırgan davranışlar, diğer davranış formları gibi birey ve çevre etkileşimi sonucu öğrenilmektedir<sup>512</sup>. Böylece sosyal öğrenme teorisi, saldırgan davranışları tetikleyen unsurlar olarak hem bireysel hem de çevresel faktörlere vurgu yapmaktadır.

Sosyal öğrenme teorisine göre, bireysel faktörler saldırgan davranışları tetikleyen önemli bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Sergiledikleri saldırgan davranış sonucunda pozitif çıktılar elde eden bireyler, saldırgan davranış sergilemeyi öğrenmektedirler. Bu doğrudan deneyim, aile, okul, arkadaş grubu ve diğer önemli alt kültürler gibi çeşitli kaynaklardan meydana gelebilmektedir. Problemler karşısında saldırgan çözümler

---

<sup>509</sup> Huesmann, p.14-15.

<sup>510</sup> Eroğlu, s.207.

<sup>511</sup> O'Leary-Kelly, Griffin, Glew, p.230.

<sup>512</sup> Köksal, s.12.

üreten ebeveynler, benzer saldırgan taktikleri kullanma eğiliminde olan çocuklara sahip olmaktadır. Bunun yanında, herhangi bir alt kültürde saldırgan davranış sergilemenin değerli bir nitelik olduğu yönünde genel bir fikir birliği söz konusu ise alt kültür üyelerinin de saldırgan davranış sergileme eğilimlerinin yüksek olduğu belirtilebilmektedir<sup>513</sup>. Bunun yanında gözlem yoluyla öğrenme, saldırgan davranışlara neden olabilmektedir. Bu yaklaşıma göre, rol modellerinin sergiledikleri saldırgan davranış sonucunda ödüllendirildiğini gözlemleyen bireylerin, saldırgan davranış sergileme eğilimleri artabilmektedir. Dolayısıyla, bireylerin saldırgan davranış sergilemeyi öğrenmelerinde, bireysel faktörlerin, kültürel özelliklerin ve rol modelin davranışlarının önemli bir etkisi vardır.

Sosyal öğrenme teorisine göre, saldırgan davranışları tetikleyen diğer bir unsur, çevresel faktörlerdir. Buna göre, belirli uyarıcılar karşısında bireyler, saldırgan tepkiler verebilmektedirler. Söz konusu uyarıcılar, çifte deneyim doğrultusunda meydana gelmektedir. Çifte deneyimde, daha önce tarafsız olan bir uyarıcı, tekrar eden bir şekilde saldırgan davranışlarla ilişkili olarak ortaya çıkıyorsa, saldırgan davranışı tetiklemeye başlamaktadır<sup>514</sup>. Örneğin, belirli bir örgüt bünyesinde farklı amaçlar için sürekli rekabet halinde olan farklı bölüm çalışanları (üretim ve pazarlama bölümü çalışanları gibi), karşılıklı etkileşime geçme girişiminde bulduklarında, sıklıkla agresif tartışmalar yaşayabilmektedirler. Bu tarz tartışmalar devam ederse, bireylerin saldırgan davranış sergileme eğilimleri artabilmektedir. Böylece, sosyal öğrenme teorisi çerçevesinde, bireysel faktörlerin yanında çevresel faktörler de saldırgan davranışları tetiklemektedir.

### 2.2.3.3. Engellenme-Saldırganlık Teorisi

Bu teoriye göre saldırganlık, doğuştan gelen içgüdüsel bir davranış değildir. Saldırganlık, amacı, yöneldiği hedefe zarar vermek olan güdüsel bir davranış olmakla birlikte, temelinde daima engellenmenin yarattığı bir dürtü durumu yatmaktadır<sup>515</sup>. Böylece, engellenme-saldırganlık teorisine göre, saldırgan davranışların, engellenmenin bir sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmek mümkündür.

<sup>513</sup> Bandura, p.15.

<sup>514</sup> O'Leary-Kelly, Griffin, Glew, p.230-231.

<sup>515</sup> Yıldırım, s.19.

Engellenme, dıştan gelen bir tehlike veya duruma karşı organizmanın gösterdiği reaksiyon olarak tanımlanmaktadır<sup>516</sup>. Bu varsayıma göre, amaca yönelik bir davranışın engellenmesi saldırganlığa yol açmaktadır. Bu anlamda saldırgan davranışın ortaya çıkması, kendinden önce gelen engellenmeye bağlıdır. Engellenme arttıkça ve yaygınlaştıkça, saldırganlık da aynı oranda şiddetlenmektedir. Engellenme, bireyin çevresinden gelebileceği gibi bireyin içerisindeki çelişkili istek veya eğilimlerin sonucu olarak da ortaya çıkabilmektedir. Engellenmenin kaynağı ister çevre ister bireyin kendisi olsun, saldırgan davranışa neden olduğundan arzu edilmeyen bir durum olarak öne çıkmaktadır.

#### **2.2.4. Saldırgan Davranışların Sonuçları**

Saldırgan davranışlar, örgüt içi barışı bozan bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Bireylerin birbirleriyle konuşmaması, biri geldiği zaman diğerinin çıkması, psikolojik baskı kurma, taciz edici sözler, aşağılama, bağırma, dövme gibi saldırgan davranışlar örgütün ve bireyin dengesini bozmaktadır. Böyle bir durum, bireylerin performanslarını olumsuz etkileyebilecektir<sup>517</sup>. Bunun yanında, saldırgan davranışlara maruz kalan bireylerin sağlıkları bozulabilmekte ve birtakım olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmektedirler. Ayrıca, sergilenen saldırgan davranışlar sonucunda, örgütün sahibi olduğu eşyalar da fiziksel tahribe veya kayba uğrayabilmektedir. Böylece saldırgan davranışların, örgütlerin verimliliğini olumsuz etkileyeceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Saldırgan davranışların bu tarz sonuçlarını, psikolojik, fiziksel ve örgütsel sonuçlar şeklinde bir ayırma tabi tutmak mümkündür.

##### **2.2.4.1. Psikolojik Sonuçlar**

Saldırgan davranışa maruz kalan veya saldırgan davranışın gerçekleştirildiği ortamda bulunan örgüt üyeleri bu durumdan olumsuz etkilenebilmektedirler. Bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıkları bozulabilmekte, stres düzeyleri artabilmekte, iş tatminleri ve

---

<sup>516</sup> Köksal, s.32.

<sup>517</sup> M. Karaca, *Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlara Maruz Kalma ve Mağdurların Kişiliğiyle İlişkisi: Kayseri'de İmalat Sektöründe Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kayseri 2007 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s.42.

örgütsel bağlılıkları azalabilmektedir<sup>518</sup>. Diğer taraftan, saldırgan davranış mağduru bireylerin, yaşadıkları stres, sağlık harcamaları ve işlerini yaparken yaşadıkları zaman kayıpları artabilmekte, eşyaları zarar görebilmekte, prestijleri sarsılabilmekte ve moral düzeyleri azalabilmektedir<sup>519</sup>. Ayrıca, bireylerin örgüt içerisindeki güvenlikleri tehlikeye girebilmektedir. Bireyler böyle bir ortamda uzun süreli çalışmamakta, çalışmalar bile etkinlikleri ve verimlilikleri düşülebilmektedir. Bunun yanında, örgüt içerisinde saldırgan davranışlara maruz kalan bireyler, psikomatik rahatsızlıklar, moral bozukluğu, işten ayrılma, verim düşüklüğü, nedeni bilinmeyen içten gelen belirsizlik ve sıkıntılar, korku, kaygı, bunalım, depresyon, uyku bozuklukları, intihar gibi birtakım istenmeyen sonuçlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Nitekim, Leblanc ve Kelloway (2002) tarafından Kanada'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 52 farklı örgütte çalışan toplam 254 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, meslektaşları tarafından saldırgan davranışlara uğrayan bireyler, depresyon ve psikomatik rahatsızlıklar gibi olumsuz durumlara maruz kalmaktadırlar<sup>520</sup>. Bu araştırma sonucuna göre, saldırgan davranış mağduru bireylerin birtakım psikolojik problemler yaşayabileceğini söylemek mümkündür.

#### 2.2.4.2. Fiziksel Sonuçlar

Saldırgan davranışların bir diğer sonucu, fiziki varlıkların zarar görmesidir. Örgütteki makinalar, bilgisayarlar, eşyalar, üretimde kullanılan araç ve gereçler saldırgan davranışlar sonucunda zarar görebilmektedir<sup>521</sup>. Diğer örgüt üyelerinin bireysel eşyalarını tahrip etmek de saldırgan davranışın fiziksel bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu tarz sonuçlar, örgüt içerisinde işlerin aksamasına neden olabilmektedir.

<sup>518</sup> Özdevecioğlu, Aksoy, s.105.

<sup>519</sup> O'Leary-Kelly, Griffin, Glew, p.226.

<sup>520</sup> Leblanc, Kelloway, p.450.

<sup>521</sup> Özdevecioğlu, Aksoy, s.105.

### 2.2.4.3. Örgütsel Sonuçlar

Saldırgan davranışlar, bireylere olduğu kadar örgütlere de zarar veren bir davranış türüdür<sup>522</sup>. Saldırgan davranış gerçekleştiğinde, örgüt üzerinde zaman zaman ciddi problemler doğurabilmektedir<sup>523</sup>. Örgüt, bir bütün olarak bu olumsuz durumdan etkilenebilmektedir. Örgüt içi iletişim zarar görebilmekte, örgütte birtakım gruplaşmalar oluşabilmektedir. Örgüt, değerli çalışanlarını, müşterilerini ve dolayısıyla rekabet avantajını kaybedebilmektedir. Bu anlamda, örgüt bünyesinde saldırgan davranışların yoğun bir şekilde sergilenmesi, örgütsel etkinlik ve verimliliğin düşmesine neden olan önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, Leblanc ve Kelloway (2002) tarafından Kanada’da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 52 farklı örgütte çalışan 254 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, saldırgan davranışlara maruz kalan bireylerin örgütlerine olan duygusal bağlılıkları olumsuz etkilenmektedir<sup>524</sup>. Bunun yanında, Hershcovis ve Barling (2009) tarafından saldırgan davranışlar ile ilgili olarak literatüre kazandırılan 55 makaleyi ele alarak gerçekleştirilen meta-analitik çalışma sonuçlarına göre, çalışma arkadaşları tarafından saldırgan davranışa maruz kalan çalışanların tutum ve davranışları negatif yönde etkilenmektedir<sup>525</sup>. Ancak, aynı araştırmanın diğer bir sonucuna göre, yöneticileri tarafından saldırgan davranışa maruz kalan çalışanların tutum ve davranışları daha olumsuz etkilenmektedir. Böylece, Hershcovis ve Barling (2009) tarafından yapılan araştırmadan, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde çalışma arkadaşlarından ziyade yöneticilerin daha etkili olduğu sonucu çıkarılabilmektedir. Çalışanlar tarafından yöneticilere karşı hissedilen tutumların, örgütün bütününe yansıtacağı varsayılmaktadır. Yöneticileri tarafından saldırgan davranışa maruz kalan bireyler, bu durumun sorumlusu olarak üyesi oldukları örgütü görebilmektedirler. Böylece, saldırgan davranış mağduru bireylerin çalışma gayreti düşebilmekte ve sonuçta örgütsel verimlilik bu durumdan olumsuz etkilenebilmektedir. Bunun yanında, örgüt içerisinde işe devamsızlık oranının artması ve işgören devir hızının yükselmesi gibi sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir. Bu tarz

<sup>522</sup> Karaca, s.44.

<sup>523</sup> Özdevecioğlu, Aksoy, s.105.

<sup>524</sup> Leblanc, Kelloway, p.450.

<sup>525</sup> M. S. Hershcovis and J. Barling, “Towards a Multi-Foci Approach to Workplace Aggression: A Meta-Analytic Review of Outcomes from Different Perpetrators”, *Journal of Organizational Behavior*, [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com), 2009, (Erişim Tarihi: 06.12.2011), p.12.



olumsuz durumların yaşanmaması veya etkilerinin en aza indirilebilmesi için birtakım tedbirler almak gerekebilir.

### 2.2.5. Saldırgan Davranışları Azaltmak İçin Alınması Gereken Tedbirler

Bireyleri güçlendirme yöntemi uygulamak, saldırgan davranışların azalmasına neden olabilmektedir<sup>526</sup>. Güçlendirilmiş bir birey, örgütün amaçlarına ulaşması için yoğun çaba sarf edebilecektir. Bunun yanında, güçlendirilen bireyler, kendilerini güvenilen bir örgüt üyesi olarak algılayacaklardır. Dolayısıyla, örgüt üyelerinin güçlendirilmesi, onların saldırgan davranış sergileme eğilimlerini azaltan bir uygulama olabilmektedir.

Örgüt bünyesinde sergilenen saldırgan davranışların, nedenleri ve sonuçları ile ilgili etkili politikalar geliştirerek, saldırgan davranış sergileme eğilimi azaltılabilmektedir<sup>527</sup>. Örgütlerin saldırgan davranışların cezalandırılmasını öngören politikalar geliştirmesi ve bu politikaları ayırım gözetmeksizin uygulamaları, örgüt üyelerinin saldırgan davranış sergilemelerini önlemenin bir yolu olabilmektedir. Ayrıca, örgüt üyelerinin daha rahat hissedebilecekleri açık iletişime izin veren bir çalışma atmosferinin oluşturulması yoluyla, bireylerin saldırgan davranış sergileme eğilimlerinin azaltılması mümkündür<sup>528</sup>. Bunun yanında, performans değerlendirme yöntemleri ve sonuçları hakkında çalışanlara geri bildirimde bulunulması, onların bu süreçle ilgili adaletsizlik algılarında ve hayal kırıklığı hislerinde önemli azalmalara neden olabilmektedir<sup>529</sup>. Dolayısıyla, örgütte saldırgan davranışları cezalandıran etkili politikaların olması, iletişime izin veren bir çalışma ortamının bulunması ve performans değerlendirme sonuçları ile ilgili üyelere geri bildirimde bulunulması gibi örgütsel özellikler saldırgan davranış sergileme eğilimini azaltan önemli faktörlerdir.

Bireylerin birbirlerini anlamaları ve saldırgan davranışlarını yönetebilmeleri ile ilgili örgüt tarafından verilebilecek eğitimler, onların saldırgan davranış sergileme eğilimlerinin azalmasına neden olabilmektedir<sup>530</sup>. Bu tarz eğitimlerle birlikte örgüt

<sup>526</sup> Özdevecioğlu, Aksoy, s.104.

<sup>527</sup> Paul, Townsend, p.10.

<sup>528</sup> J. L. Howard, "Workplace Violence in Organizations: An Exploratory Study of Organizational Prevention Techniques", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol: 13, No: 2, June 2001, p.61.

<sup>529</sup> Neuman, Baron, Aggression in the Workplace...., p.60.

<sup>530</sup> Özdevecioğlu, Aksoy, s.104.

üyeleri, herhangi bir olay yaşandığında nasıl tepki vereceklerini öğrenmektedirler. Dolayısıyla, verilen eğitimler sonucunda, bireylerin kendilerini kontrol etme eğilimleri artış gösterebilmektedir. Verilen eğitimler sayesinde bireylere, saldırgan davranışların yönetiminde faydalı olabilecek birtakım yetenekler kazandırılabilir. Örneğin, bireylerin saldırgan davranış sergilemeleri, diğer örgüt üyelerinin duygusal durumları karşısında duyarlılık, kendi isteklerini uygun bir şekilde vurgulama yeteneği ve provakasyona tepki gösterme yolları gibi temel sosyal yeteneklerin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu tarz yetenekleri eksik olan bireyler, birçok toplumda sergilenen saldırgan davranışın önemli bir kısmında pay sahibidirler. Söz konusu sosyal yeteneklerin bireyler tarafından öğrenilmesinde eğitimin önemli bir payı vardır<sup>531</sup>. Bu anlamda, verilen eğitimler ile birlikte örgüt bünyesinde sergilenen saldırgan davranış miktarında önemli bir azalma sağlamak mümkündür. Bunun yanında, verilen eğitimler sayesinde örgüt üyeleri, stres gibi problemleri henüz tam anlamıyla ortaya çıkmadan (başlangıç aşamasında) tanımlayabilmektedirler<sup>532</sup>. Diğer taraftan, örgüt içinde ve dışında zaman zaman çeşitli baskılara maruz kalan bireyler, bu baskılara çözüm üretilmezlerse, saldırgan davranış sergileyebilmektedirler. Bu tarz durumlarda, örgüt bünyesinde istihdam edilebilecek profesyonel danışmanlar sayesinde, bireylerin maruz kaldıkları baskıya çözüm üretebilmeleri kolaylaşmakta ve bu şekilde bireylerin saldırgan davranış sergileme eğilimlerinde azalma sağlanabilmektedir.

Çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesi, bireylerin saldırgan davranış sergileme eğilimlerinin azalmasına neden olabilmektedir<sup>533</sup>. Çalışma hayatının kalitesi, iyi bir gözetim, iyi çalışma koşulları, tatmin edici ücret, sosyal haklar, rekabetçi ödüllendirme sistemi ve önerilerin dikkate alınması anlamına gelmektedir. Bu tarz uygulamalar, bireylerin aidiyet algılarını, örgütsel güven düzeylerini ve iş tatminlerini artırabilmektedir. Örgütlerine karşı pozitif algı ve tutumlara sahip bireylerin saldırgan davranış sergileme eğilimleri azalabilmektedir.

Örgüt bünyesinde sergilenebilecek saldırgan davranışlara engel olabilmek adına üst yönetim, birtakım güvenlik tedbirleri almakla yükümlüdür<sup>534</sup>. Örneğin, işten çıkarılan

<sup>531</sup> Neuman, Baron, Aggression in the Workplace..., p.60.

<sup>532</sup> Howard, p.62.

<sup>533</sup> Özdevecioğlu, Aksoy, s.104.

<sup>534</sup> O'Leary-Kelly, Griffin, Glew, p.230.

bir çalışanın örgütteki eşyalara zarar vermesi, örgüt bünyesinde istihdam edilebilecek birkaç güvenlik personeli ile önlenebilmektedir. Diğer taraftan örgüt, güvenlik hizmetini bu konuda uzman örgütler aracılığıyla dış kaynaklardan temin edebilmektedir. Bireylerin güvenli bir ortamda çalışmaları, çalışma hayatının kalitesini belirleyen önemli unsurlardan biri olarak dikkat çekmektedir.

Örgüt içi saldırgan davranışları azaltmanın etkili yöntemlerinden bir diğeri, saldırgan davranış sergilemesi muhtemel bireylerin örgüt üyesi olmalarının önünü kesmektir<sup>535</sup>. Bu anlamda, seçim sürecinde sorulacak sorular vasıtasıyla, saldırgan davranış sergileme eğiliminde olan adaylar tespit edilip, işe yerleştirilmeleri önlenebilmektedir. Örgüt üst yönetimi tarafından adayın çalışma geçmişinin incelenerek, daha önce çalıştığı örgütlerin yöneticilerinden adayla ilgili bilgiler elde edilmesi mümkündür. Bu şekilde, adayın saldırgan davranış sergileme eğiliminde olup olmadığı tespit edilebilmektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalarda, saldırgan davranışın tanımı, kapsamı, sınıflandırılması, saldırgan davranışlara neden olan faktörler, saldırgan davranış teorileri, sonuçları ve saldırgan davranışları azaltmak için alınması gereken tedbirler üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünün bundan sonraki kısmında, algılanan aidiyet, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranış ilişkilerini inceleyen uygulamalı çalışmalardan elde edilen sonuçlara yer verilmektedir.

### **2.3. Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Algılanan Aidiyet, Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranış İlişkilerini İnceleyen Uygulamalı Çalışmalardan Elde Edilen Sonuçlar**

Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde algılanan aidiyet, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranış ilişkilerini inceleyen uygulamalı çalışmalar değerlendirildiğinde, konunun birkaç farklı temelde incelendiği görülmektedir. Konuyu algılanan aidiyet durumu ve güven arasındaki ilişki temelinde inceleyen pek fazla araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak algılanan aidiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen birkaç araştırma bulunmaktadır. Bunun yanında literatürde algılanan aidiyet ve örgütsel vatandaşlık davranışı temelinde konuyu farklı ülkelerde inceleyen

---

<sup>535</sup> Howard, p.60.

çeşitli uygulamalı çalışmalar yer almaktadır. Konuyu algılanan aidiyet ve saldırgan davranış arasındaki ilişki temelinde inceleyen pek fazla araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak, algılanan aidiyet ve sapkın davranışlar arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma göze çarpmaktadır. Konu, literatürde en geniş olarak güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi temelinde incelenmiştir. Literatürde ilgili konunun güven ve saldırgan davranış ilişkisi temelinde incelendiğine de rastlanmıştır.

Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda sosyal değişim teorisi çerçevesinde algılanan aidiyet durumu ve güven ilişkisini doğrudan inceleyen pek fazla araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak, algılanan aidiyet durumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalar dikkat çekmektedir. Bu anlamda, algılanan aidiyet durumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen Larsen (2006) tarafından Amerika'da yer alan 6 farklı örgütte çalışan toplam 602 üst düzey yönetici üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, algılanan aidiyet durumunun örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Lapalme, Stamper, Simard vd. (2009) tarafından Kanada'da finans sektöründe faaliyet gösteren bir holdingde çalışan 191 kişi üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, algılanan aidiyet durumunun duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Her iki uygulamalı çalışmadan elde edilen sonuçlar, algılanan aidiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu göstermekle birlikte bu sonuç, dolaylı olarak, algılanan aidiyet ve güven arasında da benzer bir ilişkinin varlığını gösterebilmektedir.

Konu ile ilgili bir diğer bakış açısı da sosyal değişim teorisi çerçevesinde algılanan aidiyet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi boyutunda ortaya çıkmaktadır. Bu konu ile ilgili gerçekleştirilen uygulamalı çalışmaların ülke farklılığı gözetmeksizin aynı sonuçlara ulaştığı tespit edilmiştir. Bu anlamda ABD'de gerçekleştirilen bir uygulamayı içeren Stamper ve Masterson (2002) çalışması 6 farklı restoranda çalışan toplam 257 kişi üzerinde yapılan bir anketi içermektedir. İlgili araştırmanın sonuçlarına göre, algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Benzer bir sonuç da Buonocore, Metallo, Salvatore (2009) tarafından yapılan araştırmadan elde edilmiştir. İtalya'da meyve-sebze üretimi yapan bir örgütte gerçekleştirilen ve 237 çalışan üzerinde yapılan araştırma

sonuçlarına göre, aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, Lapalme, Stamper, Simard vd. (2009) tarafından Kanada’da finans sektöründe faaliyet gösteren bir holdingde çalışan 191 kişi üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Buna göre, algılanan aidiyet durumunun örgüt üyesi diğer çalışanlara yardımcı olmaya gönüllü olma gibi davranışlar üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Bunun yanında, Wang, Chu, Ni (2010) tarafından Çin’de gerçekleştirilen bir araştırmada ise 21 farklı aile işletmesinde çalışan toplam 214 kişi üzerinde bir anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar algılanan aidiyet durumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Wang, Chu, Ni (2010) araştırmasından elde edilen bir diğer sonuç da algılanan aidiyet durumunun lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracı değişken rolü oynadığını ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile yüksek kalite lider-üye değişimi, örgütsel vatandaşlık davranışını algılanan aidiyet aracı değişkeni vasıtasıyla dolaylı olarak etkilemektedir. Konu ile ilgili uygulamalı çalışmalardan elde edilen sonuçlar, farklı ülkelerde dahi algılanan aidiyet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre, aidiyet algısı yüksek çalışanların, örgütün daha verimli hale gelmesine hizmet eden örgütsel vatandaşlık davranışı gibi gönüllü pozitif davranışları sergileme eğilimleri artış gösterebilmektedir<sup>536</sup>. Bu anlamda, yüksek düzey aidiyet algısının örgüte karşı pozitif tutumlara öncülük ettiği görüşü sosyal değişim teorisi çerçevesinde ele alınabilmektedir. Çalışanların aidiyet algılarının gelişmesinde üst yönetimin önemli katkısı bulunmaktadır. Üst yönetimin kendileri ile ilgili olumlu düşünceleri olduğunu algılayan çalışanların, aidiyet algıları artış gösterecek ve sosyal değişim teorisi çerçevesinde rol gereksinmelerinin ötesinde birtakım gönüllü davranışlar sergileme ihtiyacı hissedeceklerdir.

Sosyal değişim teorisi çerçevesinde algılanan aidiyet ve saldırgan davranış arasındaki ilişkinin de literatürde dolaylı olarak incelendiği görülmüştür. Bu anlamda aidiyet algısı düşük çalışanlar, negatif ve arzu edilmeyen davranışlar sergileyebilmektedirler<sup>537</sup>. Nitekim, Stamper ve Masterson (2002) tarafından Amerika’da bulunan 6 farklı restoranda çalışan 257 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, algılanan

<sup>536</sup> K. Namasivayam and I. Lin, “Linking Employee Misbehavior to Consumer Satisfaction”, *Journal of Foodservice Business Research*, 8:3, 2005, p.28.

<sup>537</sup> Namasivayam, Lin, p.29.

aidiyet durumunun sapkın davranışları negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Böylece, aidiyet algısı yüksek bir çalışanın sapkın davranış sergileme eğiliminin düşük olduğu ifade edilebilmektedir. Elde edilen bu sonuç, algılanan aidiyet ve sapkın davranışlar arasında negatif ilişkinin varlığını göstermekle birlikte, dolaylı olarak, algılanan aidiyet ve saldırgan davranış arasında da negatif bir ilişkinin varlığını göstermektedir.

Güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu anlamda konu ile ilgili gerçekleştirilmiş ilk çalışmalardan biri sayılan, Podsakoff, Mackenzie, Moorman vd. (1990) tarafından merkezi Amerika'da bulunan ve Avrupa'da şubeleri olan petrokimyasal madde üreten bir örgütte çalışan 988 kişi üzerinde bir anket uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, çalışanların yönetici/lidere olan güvenlerinin özgecilik, nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık boyutları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Daha sonraki dönemlerde Konovsky ve Pugh (1994) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise Amerika'da yer alan bir hastanede çalışan 475 kişi üzerinde bir anket uygulanmış ve yöneticiye duyulan güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili bir unsur olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmanın diğer bir sonucu da, yöneticiye duyulan güvenin işlem adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı değişken olarak ortaya çıkmasıdır. Güvenin örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu üzerindeki etkisini inceleyen Chattopadhyay (1999) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, Fortune 500'de yer alan ve Amerika'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren 4 farklı örgütte çalışan toplam 401 kişi üzerinde bir anket uygulanmıştır<sup>538</sup>. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, çalışanların birbirlerine duydukları güvenin özgecilik davranışı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında Marrs (1999) tarafından Amerika'da bulunan bir üniversiteden 1988-1998 yılları arasında mezun olmuş ve çeşitli sektörlerde çalışan toplam 439 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların yönetime duydukları güven örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini artırmaktadır. Benzer şekilde, Pillai, Schriesheim, Williams (1999) tarafından Amerika'da 2 farklı üniversitede öğrenim gören toplam 155 yüksek lisans öğrencisi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, yönetici/lidere duyulan güven

<sup>538</sup> P. Chattopadhyay, "Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol: 42, No: 3, 1999, p.273-287.

örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini artırmaktadır<sup>539</sup>. Aynı sonuca, Amerika’da bulunan iki farklı kooperatif üyesi toplam 183 kişi üzerinde gerçekleştirilen bir anketi içeren Dyne, Vandewalle, Kostova vd. (2000) tarafından yapılan araştırmada da rastlanmaktadır.

Konu ile ilgili gerçekleştirilen meta-analitik bir çalışma olan Dirks ve Ferrin (2002)’in araştırmasında, güvenin davranışsal çıktılar ile ilişkisi incelenmiş ve güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir<sup>540</sup>. Aynı sonuca Wong, Ngo, Wong (2003)’un araştırmasında da ulaşılmıştır<sup>541</sup>. Wong, Ngo, Wong (2003) tarafından Çin’de toplam 295 çalışan üzerinde gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre, yöneticiye duyulan güvenin çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Dolan, Tzafrir, Baruch (2005) ise İsrail’de 18 ile 70 yaşları arasındaki çalışanlardan rastgele seçilen 230 kişi üzerinde bir anket gerçekleştirmişlerdir<sup>542</sup>. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, çalışanların örgütlerine duydukları güvenin, güçlü ve pozitif bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini göstermektedir. Konuyla ilgili bir diğer meta-analitik çalışma olan Colquitt, Scott, Lepine (2007)’in araştırmasında, güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Trivers (2009) ise Amerika’da kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 19 farklı örgütte çalışan toplam 134 kişi üzerinde bir anket gerçekleştirmiş ve yönetici/lidere duyulan güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur<sup>543</sup>. Yakın dönemde konuyu inceleyen Singh ve Srivastava (2009) Hindistan’da üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren çeşitli örgütlerde çalışan toplam 303 üst, orta ve alt kademe çalışanı üzerinde bir anket yapmışlardır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına duyulan

<sup>539</sup> R. Pillai, C. A. Schriesheim and E. S. Williams, “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study”, *Journal of Management*, Vol: 25, No: 6, 1999, p.897-933.

<sup>540</sup> K. T. Dirks and D. L. Ferrin, “Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice”, <http://apps.olin.wustl.edu/faculty/dirks/metaanalysis.pdf>, 2002, p. 1-51, (Erişim Tarihi: 08.12.2011).

<sup>541</sup> Y. T. Wong, H. Y. Ngo and C. S. Wong, “Antecedents and Outcomes of Employees’ Trust in Chinese Joint Ventures”, *Asian Pacific Journal of Management*, 20, 2003, p.481-499.

<sup>542</sup> S. L. Dolan, S. S. Tzafrir and Y. Baruch, “Testing the Casual Relationships Between Procedural Justice, Trust and Organizational Citizenship Behavior”, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005dolan-tzafrir054.pdf>, 2005, p. 1-22, (Erişim Tarihi: 09.12.2011).

<sup>543</sup> G. A. Trivers, *Servant Leadership’s Effects on Trust and Organizational Citizenship Behaviors*, Faculty of Argosy University Seattle in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Seattle 2009 (Unpublished Doctoral Dissertation).

güvenin, özgecilik, nezaket ve centilmenlik davranışları üzerinde etkili olduğu, ancak vicdanlılık ve sivil erdem boyutları üzerinde ise yalnızca yöneticiye duyulan güvenin etkili olduğu tespit edilmiştir.

Konuyu farklı sektörler dahilinde inceleyen McAllister (1995) Amerika’da çeşitli sektörlerde çalışan 194 yönetici üzerinde uyguladığı anket sonucunda, çalışma arkadaşına duyulan duygusal temelli güvenin bireylerarası örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Farklı olarak, Sitter (2004) tarafından Amerika’da Siemens’e ait bir üretim merkezinde çalışan 215 kişi üzerinde yapılan araştırmada, duygusal temelli güvenin örgütsel vatandaşlık davranışının bir belirleyicisi olmadığı tespit edilmiştir<sup>544</sup>. McAllister (1995) ve Sitter (2004)’in çalışmaları arasında oluşan bu farklılığın, uygulamanın gerçekleştirildiği farklı sektörlerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Konuyla ilgili olarak İşbaşı (2001) tarafından Türkiye’de gerçekleştirilen benzer bir araştırmada, Antalya’da bir otelde çalışan 111 kişi üzerinde bir anket uygulanmış ve yöneticiye duyulan güvenin vicdanlılık davranışının oluşumuna etki ettiği gözlenmiştir. Bunun yanında, Türkiye’de gerçekleştirilmiş bir diğer çalışma olan Yücel ve Samancı (2009)’nın 445 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği anket çalışması sonucunda, örgütsel güven arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminin artmakta olduğu tespit edilmiştir<sup>545</sup>.

Literatürde sosyal değişim teorisi çerçevesinde, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini inceleyen çalışmalardan elde edilen sonuçların benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bir değerlendirme yapılacak olursa, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir. Konu ile ilgili teorik literatür incelendiğinde de güvenin sosyal değişim ilişkisini anlamada önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmaktadır. Kritik bir sosyal değişim aracı olan güven, iş tatmini, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif tutum ve davranışların oluşmasına

<sup>544</sup> V. L. Sitter, *The Effects of a Leader’s Emotional Intelligence on Employee’s Trust in Their Leader and Employee Organizational Citizenship Behaviors*, Regent University School of Leadership Studies in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, Virginia 2004 (Unpublished Doctoral Dissertation).

<sup>545</sup> Yücel, C. ve G. Samancı, “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, 2009, s.113-132.



yol açabilmektedir<sup>546</sup>. Bu açıklamalar çevrevesinde, örgütsel güvenin vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğini ifade etmek mümkündür.

Karşılıklılık ilkesinin bir formu olarak güven, vatandaşlık davranışına öncülük etmektedir<sup>547</sup>. Başkalarına güvenme eğilimleri yüksek olan bireyler için sosyal değişim teorisi, karşılıklılık ilkesini temel alarak, pozitif ilişkiler öngörmektedir. Bu anlamda, güven işbirliği sağlamaktadır. Çünkü bireyler yaptıkları iyiliğin karşılığını alacaklarına inanmaktadırlar<sup>548</sup>. Ayrıca güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını da etkilemesi beklenmektedir<sup>549</sup>. Sosyal değişim teorisine göre, bireyler karşı tarafa güvenmediği durumlarda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri düşüş göstermektedir. Böyle bir durumda bireyler, iyi vatandaşlıklarını karşı tarafın kötüye kullanacağını ve gereken karşılığı vermeyeceğini düşünmektedirler<sup>550</sup>. Diğer taraftan, karşı tarafa yüksek düzeyde güven duyulması durumunda, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri artmaktadır.

Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve saldırgan davranış ilişkisini inceleyen Martin, Anderson, Burant vd. (1997) Amerika’da bir üniversitede yürütülen iletişim kursuna kayıtlı 227 lisans öğrencisi üzerinde bir anket gerçekleştirmişlerdir<sup>551</sup>. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, sözlü saldırganlık davranışlarının güven ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Aynı sonuca, Myers ve Weber (2004) tarafından benzer bir örneklem kullanılarak ulaşılmıştır<sup>552</sup>. Her iki araştırma sonuçları dikkate alındığında, sözlü saldırganlık davranışının, yakın arkadaşlarıyla ilişkilerini korumak isteyen bireylerin başvuracakları bir davranış şekli olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, birbirlerine güvenen bireylerin, birbirlerine karşı sözlü saldırganlık davranışı sergilemeyeceklerini belirtmek yanlış olmayacaktır. Farklı olarak Marrs (1999) tarafından yapılan çalışmada yönetici/lidere duyulan güven konusu incelenmiştir. Bu anlamda, Amerika’da 439 çalışan üzerinde bir anket gerçekleştirilmiş ve yönetici

<sup>546</sup> Cropanzano, Mitchell, p.886.

<sup>547</sup> Van Dyne, Graham, Dienesch, p.768.

<sup>548</sup> Dyne, Vandewalle, Kostova et al. p.10.

<sup>549</sup> Dirks, Ferrin, “The Role of Trust...”, p.459.

<sup>550</sup> Rousseau, Sitkin, Burt et al. p.399.

<sup>551</sup> M. M. Martin, C. M. Anderson, P. A. Burant and K. Weber, “Verbal Aggression in Sibling Relationships”, *Communication Quarterly*, Vol: 45, No: 3, Summer 1997, p.304-317.

<sup>552</sup> S. A. Myers and K. D. Weber, “Preliminary Development of a Measure of Sibling Relational Maintenance Behaviors: Scale Development and Initial Findings”, *Communication Quarterly*, Vol: 52, No: 4, Fall 2004, p.334-346.

kaynaklı ya da yönetici kaynaklı olmayan sözlü saldırganlık davranışına maruz kalan veya şahit olan çalışanların yönetime duydukları güvenin önemli ölçüde azaldığı tespit edilmiştir. Bunun yanında, yönetici kaynaklı olmayan sözlü saldırganlık davranışına maruz kalan veya şahit olan çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin düşmekte olduğu gözlenmiştir. Güven ve saldırgan davranış ilişkisini inceleyen çalışmalar değerlendirildiğinde, güven ile saldırganlık davranışı arasında negatif bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir.

Yukarıdaki araştırma sonuçları ve açıklamalar ışığında, araştırma konusunu oluşturan değişkenlerle ilgili birtakım varsayımlara ulaşmak mümkündür. Şöyle ki, algılanan aidiyet durumu örgütsel güven düzeylerini (yöneticiye, örgütün kendine ve çalışanlararası güven) pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanında, algılanan aidiyet durumu örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları (özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem) üzerinde de pozitif etkiye sahiptir. Diğer taraftan, aidiyet algısı saldırgan davranış boyutlarını (fiziksel-sözlü saldırganlık, öfke ve düşmanlık) negatif yönde etkilemektedir. Literatürdeki araştırmalar incelenerek yapılan bu çıkarımlara ek olarak, algılanan aidiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkisine örgütsel güven düzeylerinin aracılık ettiği düşünülmektedir. Bu düşüncesinin temelini oluşturan ana unsur, sosyal değişim teorisidir. Bu teoriye göre, taraflar arasında sosyal değişim ilişkilerinin gelişebilmesi, karşılıklı güveni esas almaktadır. Dolayısıyla, konunun sosyal değişim teorisi çerçevesinde incelenmesi, algılanan aidiyet ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan aidiyet ile saldırgan davranışlar arasında örgütsel güven düzeylerinin aracılık ettiği varsayımının gelişmesine neden olmaktadır. Bu aracılık etkisi, aynı zamanda araştırmacının literatüre katkısı olarak öngörülmektedir. Ayrıca, örgütsel güven düzeyleri örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde pozitif etkiye sahipken, saldırgan davranış boyutları üzerinde negatif etkiye sahiptir. Kurgulanan hipotezler bu varsayımlar üzerine geliştirilmiştir.

İkinci bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranış ile ilgili kavramsal bir çerçeve çizilmiştir. Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı ve kapsamı, literatür özeti, sınıflandırılması, boyutları, örgütsel yaşam üzerindeki etkileri, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teoriler ve örgütsel vatandaşlık davranışının

teşvik edilmesine yönelik geliştirilen uygulamalar üzerinde durulmuştur. Bunun yanında, saldırgan davranışın tanımı ve kapsamı, türleri, saldırgan davranışlara neden olan faktörler, saldırgan davranış teorileri, saldırgan davranışların sonuçları ve bu davranış formunun azaltılmasına yönelik alınan tedbirlere yer verilmiştir. Son olarak, algılanan aidiyet, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranış ilişkilerini inceleyen uygulamalı çalışmalardan elde edilen sonuçlar incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde, sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik bir alan araştırmasına yer verilmektedir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

# **SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE GÜVEN VE ALGILANAN AİDİYET DURUMUNUN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE SALDIRGAN DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİSİ'Nİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde, sosyal değişim teorisi çerçevesinde algılanan aidiyet durumunun örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine etkisini tespit etmeye yönelik yapılan alan araştırmasına yer verilmektedir. Araştırmanın önemi, amacı, sınırları, modeli, hipotezleri, metodolojisi ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi bu bölümde yer alan konulardır.

### **3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

İşletmeler, belirlenen hedeflere ulaşabilmek, rekabet avantajı sağlayabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için aynı anda birçok faaliyet gerçekleştirmektedirler. Ancak işveren ya da yöneticinin amaçladığı sonuç ile gerçekleşen sonuç arasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkların en önemli nedenlerinden biri, bireylerin örgüt içerisinde kendilerini algılayış biçimleridir. Bu anlamda, aidiyet algısı yüksek bireyler kendini örgütten biri gibi algılayabilmekte ve böylece örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkı sağlayabilmektedirler. Bunun yanında algılanan aidiyet durumu, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar gibi davranışsal çıktıları etkileyebilmektedir. Aidiyet algısı, örgütsel güvenin oluşmasına öncülük ederek örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir. Diğer taraftan, aidiyet algıları yüksek çalışanların örgüte zarar verici eylemlerden uzak durma eğiliminde oldukları varsayılmaktadır. Örgütler açısından amaçlanan, çalışanların

örgüte fayda sağlayacak vatandaşlık davranışlarının artması, diğer taraftan örgüte zarar verecek saldırgan davranışlarının azalmasıdır. Bu doğrultuda, örgüt içerisinde aidiyet algısının sağlanması ve güvenilir bir ortam oluşturulması önemli unsurlar olarak dikkat çekmektedir. Böylece, çalışanların aidiyet algılarının, örgütsel güven duygularının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek, diğer taraftan saldırgan davranışlarının düşük olduğu bir örgütün verimliliği artış gösterebilmekte ve söz konusu örgüt yaşamını sürdürebilmek için bir avantaj sağlamış olabilmektedir.

Sosyal değişim teorisi, çalışan-örgüt ilişkisinin basit bir ekonomik değişim anlaşmasından öteye gittiği varsayımına dayanmaktadır. Sosyal değişim çerçevesinde çalışanlar, gelecekte ödüllendirilecekleri ümidiyle, işin gerektirdiğinden daha fazla efor sarfetmektedirler. Bu anlamda, çalışanlar örgütle olan ilişkilerinde güven unsurunu esas almakta ve sonuçta örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimine girmektedirler. Bunun yanında aidiyet algısı yüksek bireylerin, örgütleri ile olan değişim ilişkilerini yalnızca ekonomik temeller üzerine değil, aynı zamanda sosyal temeller üzerine de oturtması beklenmektedir. Böylece, örgüt ile arasında sosyal değişim ilişkisi kuran bir çalışanın pozitif örgütsel davranış sergileme eğilimi yüksek olup, negatif örgütsel davranış sergileme eğilimi azalma gösterebilmektedir. Bu doğrultuda, bünyesinde pozitif davranışların sergilendiği işletmelerin, örgütsel başarıya ulaşma şansları yüksek olmaktadır.

Bu çerçevede araştırmanın temel amacı, öncelikle Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren örnek kapsamındaki sanayi işletmelerinde çalışanların aidiyet algılarının örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerindeki doğrudan etkisini tespit etmek, daha sonra da aidiyet algılarının örgütsel güven değişkeni aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerindeki dolaylı etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu kapsamda, örgütsel güven düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkileri de inceleme konusu yapılmaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Sınırları**

Araştırmanın sınırlarını aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür:

- Araştırma alanı, Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren sanayi işletmeleriyle sınırlı tutulmuştur. Zaman ve bütçe kısıtları nedeniyle diğer bölgeler araştırma kapsamına dahil edilememiştir.
- Anket, çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Üst yönetim araştırma kapsamına dahil edilmemiştir.
- Verilerin aynı kaynaktan (bireyin kendisinden) toplanması yanlılığa neden olmakta ve sonuçların genelleştirilebilmesini güçleştirmektedir. Bu anlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin çalışanların kendisine uygulanmış olması araştırmanın bir diğer sınırını oluşturmaktadır.

### 3.3. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde, araştırma kapsamına alınan evren ve örneklem, araştırmanın modeli ve hipotezleri, veri toplama yöntemi ve toplanan verilerin analizi ile ilgili ayrıntılı bilgiler verilmektedir.

#### 3.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Tez çalışmasının Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülmesi nedeniyle alan araştırmasının Kayseri’de faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yürütülmesinin uygun olduğu düşünülmektedir. Araştırma için Kayseri Organize Sanayi Bölgesinin seçilmesinin nedeni, zaman ve bütçe kısıtları nedeniyle araştırmanın tüm il çapında yürütülmesinin güçlüğüdür. Ayrıca Kayseri Organize Sanayi Bölgesi, kuruluşundan bu yana hızlı ve istikrarlı gelişimi, konumu, üretimi, istihdam kapasitesi ve dış ticaret hacmi ile Türkiye’nin gözde yatırım merkezlerinden biri haline gelmiştir. Kayseri Sanayi Odası verilerine göre<sup>553</sup>, 2012 yılı Ocak ayı itibariyle Kayseri’den 103 ayrı ülkeye 120,2 milyon dolarlık bir ihracat gerçekleşmiştir. Diğer taraftan, 2012 yılı Ocak ayı itibariyle 67,9 milyon dolarlık bir ithalat gerçekleşmiştir. Bu rakamlar, Kayseri’nin ülke ekonomisine önemli katkılar sağladığının bir göstergesi niteliğindedir. Kayseri’de ürettiği ürünleri ihraç eden

<sup>553</sup> <http://www.kayso.org.tr>, (Erişim Tarihi: 27.02.2012).

işletmelerin önemli bir kısmının Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösterdiği düşünüldüğünde, araştırmanın bu bölgede yürütülmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde 2012 yılı Ocak ayı itibariyle 900 işletme, ev eşyaları, yapı malzemeleri, metal ürünler, mobilya, tekstil vb. sektörlerde faaliyet göstermektedir<sup>554</sup>. Kayseri Organize Sanayi Bölge Müdürlüğünden alınan bilgilere göre, söz konusu işletmelerin %90'ı sanayi işletmesi sınıfındadır. %10'luk dilimdeki diğer işletmeler, sanayi işletmelerine destek veren (hammadde, yarı mamul vb.) alt işletmelerdir. Dolayısıyla, araştırmanın evrenini 810 (900x0.90) sanayi işletmesi oluşturmaktadır.

Churchill (1991), evrenden belirlenen örneklem büyüklüğünün %95 güvenilirlik düzeyinde en az evren büyüklüğünün %25'i kadar olması gerektiğini ve bu örneklem büyüklüğünün evreni temsil edebileceğini belirtmiştir<sup>555</sup>. Bu anlamda, 203 (810x0.25) sanayi işletmesi araştırmanın örneklem sayısı olarak belirlenmiştir. Söz konusu işletmeler ihtimalli örneklemeden basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Basit tesadüfi örneklemede, her birim evreni oluşturan diğer birimlerden bağımsız olarak seçilmektedir. Bu anlamda, evren hacmi N ve örneklem hacmi de n ile gösterilirse, seçim ihtimali  $n/N$  şeklinde hesaplanabilir<sup>556</sup>. Araştırmanın evreni 810 işletme ve bu evrenden 203'ü tesadüfi olarak seçilecekse, seçme ihtimali %25.06'dır. Bu da evrenin %25.06'sının örneğe girdiğini göstermektedir.

Evren kapsamındaki 810 sanayi işletmesi içerisinde 203 işletme kura çekmek suretiyle seçilmiştir. Bu sanayi işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin büyük bir çoğunluğuyla telefon bağlantısı kurularak araştırmaya davet edilmiştir. Telefon bağlantısı kurulamayan işletmelerin bazılarına mail atılarak, bazı işletmelere de bizzat gidilerek araştırma daveti iletilmiştir. Davete ilk bağlantıda olumsuz cevap veren veya maile cevap vermeyen işletmeler yeniden aranmış veya mail atılmış, araştırmanın önemi ve şehir ekonomisine katkısı ısrarla vurgulanmıştır. Hatta, bazı işletmelerin diğer yöneticileriyle de görüşülmüş ve araştırma davetine olumlu cevap vermeleri sağlanmıştır. Bu doğrultuda, davete olumlu cevap veren 74 sanayi işletmesi üzerinde

<sup>554</sup> Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Sektörel Firma Rehberi, 2011, s.10.

<sup>555</sup> G. A. Churchill, *Marketing Research Foundations*, Dryenden Pres, Orlando 1991.

<sup>556</sup> M. Nakip, *Pazarlama Araştırmaları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2003, s.189.

araştırma yürütülmüştür. Davete olumsuz cevap veren yöneticilerin önemli bir çoğunluğu, gerekçe olarak anket formunun çok uzun olması nedeniyle cevaplayacak zamanlarının olmamasını ileri sürmüşlerdir. Diğer nedenler ise şirket politikalarının buna izin vermemesi ve yöneticinin bireysel isteksizlikleridir.

Söz konusu 74 sanayi işletmesinin çalışanları araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu işletmelere bizzat gidilerek, anket formları araştırmaya katılmaya gönüllü olan çalışanlara mola başlangıçlarında dağıtılmış ve mola bitimlerinde toplanmıştır. Bu şekilde toplamda 800 kişiye anket formu dağıtılmıştır. Geri dönen anket formlarından 288'i eksik veri içerdiğinden kapsam dışı tutulmuş ve 512 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirilebilir anket formlarının geri dönüş oranı %64'tür. Evren büyüklüğünün 1 milyon olduğu araştırmalar için gerekli örneklem büyüklüğünün %95 güvenilirlik düzeyinde en az 384 olması yeterli görülmektedir<sup>557</sup>. Bu araştırmada, evren kapsamındaki 810 sanayi işletmesinde yaklaşık olarak 45.000 kişinin istihdam edildiği Kayseri Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü verilerinden elde edilmiştir. Dolayısıyla, 45.000 kişilik bir evrende 512 kişinin örnekleme dahil edilmesinin kabul edilebilir bir düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Bu anlamda, ulaşılan örneklemin evreni temsil edebileceği söylenebilir.

### 3.3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma, algılanan aidiyet durumunun örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine etkisini tespit etmeye yöneliktir. Algılanan aidiyet durumunun örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine doğrudan etkisinin yanında örgütsel güven aracı değişkeni ile dolaylı etkisi inceleme konusu yapılmaktadır. Bunun yanında, örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkisi de incelenmektedir. Söz konusu değişkenlerden güven, işletme içerisinde varolan örgütsel bir tutum olarak ele alındığından<sup>558</sup>, araştırmada örgütsel güven boyutu inceleme konusu yapılmıştır. Örgütsel güven, literatürde de yer aldığı şekilde üç düzeyde incelenmiştir. Bunlar; yöneticiye güven, örgütün kendine güven ve çalışanlararası güven düzeyleridir. Diğer

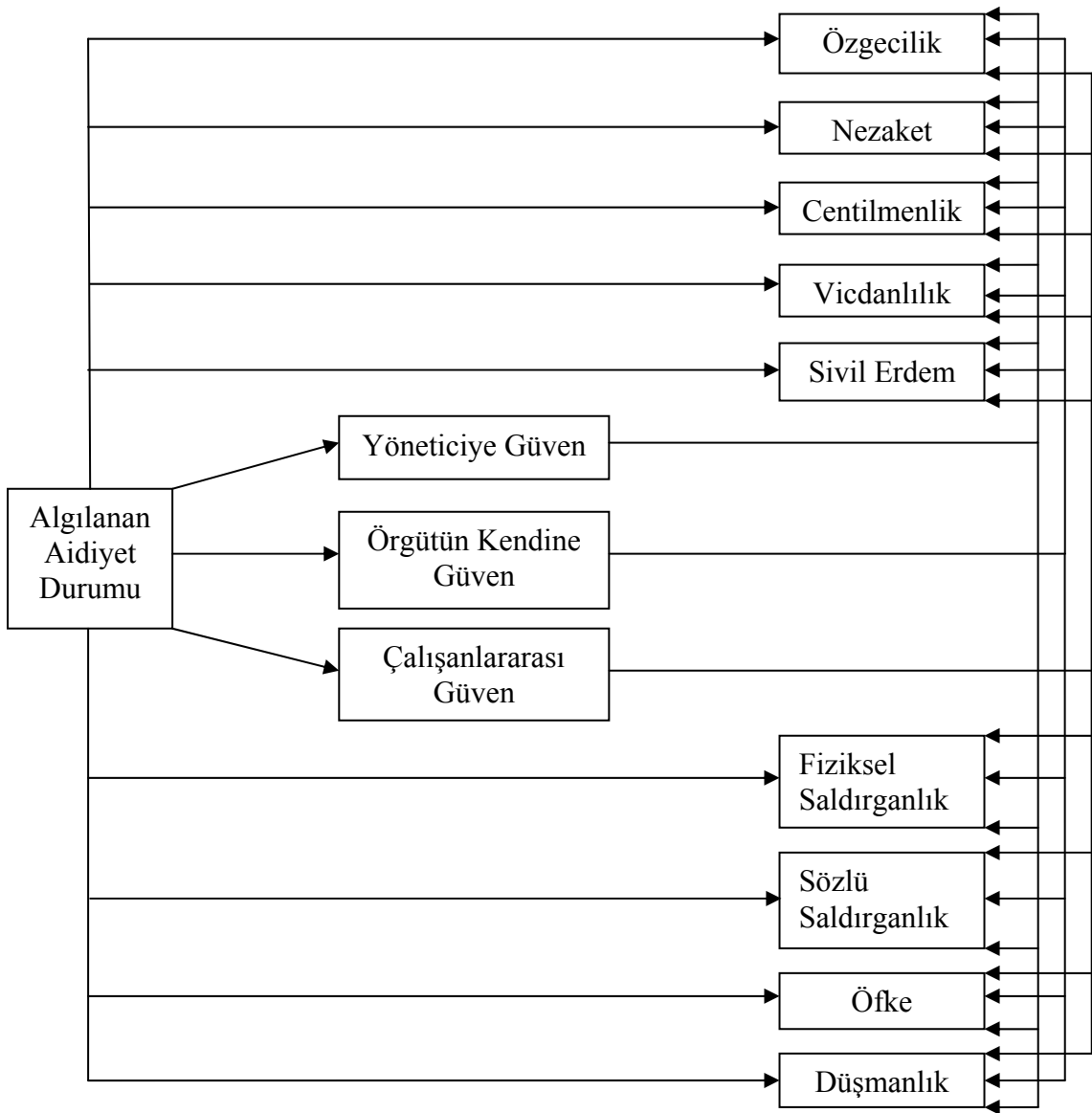
<sup>557</sup> U. Sekaran, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Second Edition, John Wiley & Sons, New York 1992, p.253.

<sup>558</sup> Cardona, Elola, p.5.



tarafından, örgütsel vatandaşlık davranışı Organ'ın (1988) boyutları doğrultusunda ele alınmıştır. Bu boyutlar; özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarıdır. Son olarak saldırgan davranışlar, Buss ve Perry (1992) tarafından geliştirilen dört boyut kapsamında ele alınmıştır. Bu boyutlar; fiziksel saldırganlık, sözlü saldırganlık, öfke ve düşmanlık boyutlarıdır.

Bu açıklamalar ışığında kurulan araştırma modeli Şekil 3.1.'de görülmektedir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Bu model çerçevesinde araştırmada test edilecek hipotezler şu şekilde sıralanabilir:

H1a: Algılanan aidiyet durumu özgecilik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H1b: Algılanan aidiyet durumu nezaket davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H1c: Algılanan aidiyet durumu centilmenlik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H1d: Algılanan aidiyet durumu vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H1e: Algılanan aidiyet durumu sivil erdem davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H2a: Algılanan aidiyet durumu fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H2b: Algılanan aidiyet durumu sözlü saldırganlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H2c: Algılanan aidiyet durumu öfke üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H2d: Algılanan aidiyet durumu düşmanlık üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H3a: Algılanan aidiyet durumu yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla özgecilik davranışı üzerinde etkiye sahiptir.

H3b: Algılanan aidiyet durumu örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla özgecilik davranışı üzerinde etkiye sahiptir.

H3c: Algılanan aidiyet durumu çalışanlararası güven değişkeni aracılığıyla özgecilik davranışı üzerinde etkiye sahiptir.

H4a: Algılanan aidiyet durumu yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla nezaket davranışı üzerinde etkiye sahiptir.

H4b: Algılanan aidiyet durumu örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla nezaket davranışı üzerinde etkiye sahiptir.

H4c: Algılanan aidiyet durumu çalışanlararası güven değişkeni aracılığıyla nezaket davranışı üzerinde etkiye sahiptir.

H5a: Algılanan aidiyet durumu yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla centilmenlik davranışı üzerinde etkiye sahiptir.

H5b: Algılanan aidiyet durumu örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla centilmenlik davranışı üzerinde etkiye sahiptir.

- H5c: Algılanan aidiyet durumu çalışanlararası güven değişkeni aracılığıyla centilmenlik davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- H6a: Algılanan aidiyet durumu yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla vicdanlılık davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- H6b: Algılanan aidiyet durumu örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla vicdanlılık davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- H6c: Algılanan aidiyet durumu çalışanlararası güven değişkeni aracılığıyla vicdanlılık davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- H7a: Algılanan aidiyet durumu yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla sivil erdem davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- H7b: Algılanan aidiyet durumu örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla sivil erdem davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- H7c: Algılanan aidiyet durumu çalışanlararası güven değişkeni aracılığıyla sivil erdem davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- H8a: Algılanan aidiyet durumu yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- H8b: Algılanan aidiyet durumu örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- H8c: Algılanan aidiyet durumu çalışanlararası güven değişkeni aracılığıyla fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- H9a: Algılanan aidiyet durumu yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla sözlü saldırganlık davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- H9b: Algılanan aidiyet durumu örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla sözlü saldırganlık davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- H9c: Algılanan aidiyet durumu çalışanlararası güven değişkeni aracılığıyla sözlü saldırganlık davranışı üzerinde etkiye sahiptir.
- H10a: Algılanan aidiyet durumu yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla öfke üzerinde etkiye sahiptir.

H10b: Algılanan aidiyet durumu örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla öfke üzerinde etkiye sahiptir.

H10c: Algılanan aidiyet durumu çalışanlararası güven değişkeni aracılığıyla öfke üzerinde etkiye sahiptir.

H11a: Algılanan aidiyet durumu yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla düşmanlık üzerinde etkiye sahiptir.

H11b: Algılanan aidiyet durumu örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla düşmanlık üzerinde etkiye sahiptir.

H11c: Algılanan aidiyet durumu çalışanlararası güven değişkeni aracılığıyla düşmanlık üzerinde etkiye sahiptir.

H12a: Yöneticiye güven özgecilik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H12b: Örgütün kendine güven özgecilik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H12c: Çalışanlararası güven özgecilik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H13a: Yöneticiye güven nezaket davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H13b: Örgütün kendine güven nezaket davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H13c: Çalışanlararası güven nezaket davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H14a: Yöneticiye güven centilmenlik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H14b: Örgütün kendine güven centilmenlik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H14c: Çalışanlararası güven centilmenlik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H15a: Yöneticiye güven vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H15b: Örgütün kendine güven vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H15c: Çalışanlararası güven vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H16a: Yöneticiye güven sivil erdem davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H16b: Örgütün kendine güven sivil erdem davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H16c: Çalışanlararası güven sivil erdem davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H17a: Yöneticiye güven fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H17b: Örgütün kendine güven fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H17c: Çalışanlararası güven fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H18a: Yöneticiye güven sözlü saldırganlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H18b: Örgütün kendine güven sözlü saldırganlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H18c: Çalışanlararası güven sözlü saldırganlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H19a: Yöneticiye güven öfke üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H19b: Örgütün kendine güven öfke üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H19c: Çalışanlararası güven öfke üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H20a: Yöneticiye güven düşmanlık üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H20b: Örgütün kendine güven düşmanlık üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H20c: Çalışanlararası güven düşmanlık üzerinde negatif etkiye sahiptir.

H21a: Algılanan aidiyet durumu yöneticiye güven üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H21b: Algılanan aidiyet durumu örgütün kendine güven üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H21c: Algılanan aidiyet durumu çalışanlararası güven üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

### **3.3.3. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada kullanılan temel veri toplama yöntemi ankettir. Araştırmanın anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışanların örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesine yönelik ifadeler, ikinci bölümde çalışanların algılanan aidiyet durumlarının belirlenmesine yönelik ifadeler, üçüncü bölümde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirlenmesine yönelik ifadeler, dördüncü bölümde çalışanların saldırgan davranışlarının belirlenmesine yönelik ifadeler, anket formunun beşinci ve son bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye

yönelik sorular yer almaktadır. Söz konusu bölümlerde kullanılan ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda verilmektedir.

### 3.3.3.1. Örgütsel Güven Ölçeği

Örgütsel güven ölçümü üç ayrı düzeyde yürütülmüştür. Bu düzeyler; yöneticiye güven, örgütün kendine güven ve çalışanlararası güvendir.

Yöneticiye güven ve örgütün kendine güven ölçümü için Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve 12 ifadeden oluşan Örgütsel Güven Envanteri (Organizational Trust Inventory) kullanılmıştır. Söz konusu 12 ifadeden ilk 8'i yöneticiye güveni, sonraki 4 ifade ise örgütün kendine güveni tespit etmeye yöneliktir. Katılımcıların bu ifadelere katılım derecesi 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Katılımcılar ölçekte yer alan ifadelere 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde değerlendirme yapmışlardır. Yöneticiye güven ölçeğinde yer alan ifadelerden örnek ifade "Yöneticimin teknik olarak yeterli olduğuna güvenirim" şeklindedir. Örgütün kendine güven ölçeğinde yer alan ifadelerden örnek ifade "Çalıştığım işletmenin bana adil davranacağına güveniyorum" şeklindedir.

Diğer taraftan, çalışanlararası güven ölçümü için Cook ve Wall (1980)<sup>559</sup> tarafından geliştirilen ve 6 ifadeden oluşan Bireylerarası Güven Ölçeği (Interpersonal Trust Scale) kullanılmıştır. Katılımcıların bu ifadelere katılım derecesi 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Katılımcılar ölçekte yer alan ifadelere 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde değerlendirme yapmışlardır. Söz konusu ölçekte yer alan ifadelerden örnek ifade "Çalışma arkadaşlarımdan yeteneklerine olan güvenim tamdır" şeklindedir. Gerek Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen örgütsel güven envanteri, gerekse de Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen bireylerarası güven ölçeği, özgün dillerinden daha önce Türkçe'ye çevrilmiş, ulusal ve uluslararası literatürde kullanılarak geçerliliği ve güvenilirliği saptanmış ölçeklerdir. Örgütsel güven

<sup>559</sup> J. Cook and T. D. Wall, "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, Vol: 53, Issue: 1, 1980, p. 39-52.

envanterinin kullanıldığı çalışmalardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür: Hoe ve Meshane (2002), Joseph ve Winston (2005), Straiter (2005), Toprak (2006), Bagraim and Hime (2007), Trivers (2009), İşcan ve Sayın (2010). Bunun yanında, bireylerarası güven ölçeğinin kullanıldığı çalışmalardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür: Podsakoff vd. (1990), Connell vd. (2003), Ferres vd. (2003), Leat ve El-Kot (2009), Singh ve Srivastava (2009), Omarov (2009).

Ulusal literatürde yapılmış çalışmalarda Nyhan ve Marlowe (1997) ölçeğinin her bir düzey için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0,84-0,96 değerleri aldığı bulunmuştur. Bu çalışmada, ölçeğin bileşenlerinden yöneticiye güven düzeyinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı cinsinden 0,93 değeri, örgütün kendine güven düzeyinin ise 0,85 değeri aldığı tespit edilmiştir. Ulusal ve uluslararası literatürde yapılmış çalışmalarda Cook ve Wall (1980) ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0,85-0,91 değerleri aldığı bulunmuştur. Bu çalışmada, Cook ve Wall (1980) ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı cinsinden 0,87 değeri aldığı tespit edilmiştir.

### **3.3.3.2. Algılanan Aidiyet Durumu Ölçeği**

Algılanan aidiyet durumu ölçümü için Stamper ve Masterson (2002) tarafından geliştirilen ve 6 ifadeden oluşan Algılanan Aidiyet Durumu Ölçeği (Perceived Insider Status Scale) kullanılmıştır. Katılımcıların bu ifadelere katılım derecesi 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Katılımcılar ölçekte yer alan ifadelerle 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde değerlendirme yapmışlardır. Söz konusu ölçekte yer alan ifadelerden örnek ifade “Kendimi çalıştığım işletmenin bir parçası gibi hissediyorum” şeklindedir. Bu bölümde yer alan 3, 4 ve 6 nolu ifadeler ters kodlu ifadelerdir. Stamper ve Masterson (2002) tarafından geliştirilen algılanan aidiyet durumu ölçeği, özgün dilinden daha önce Türkçe'ye çevrilmiş, ulusal ve uluslararası literatürde kullanılarak geçerliliği ve güvenilirliği saptanmış bir ölçektir. Söz konusu ölçeğin kullanıldığı çalışmalardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür: Larsen (2006), Mirap (2008), Lapalme, Stamper, Simard et al. (2009), Buonocore, Metallo, Salvatore (2009), Wang, Chu, Ni (2010).

Ulusal ve uluslararası literatürde yapılmış çalışmalarda Stamper ve Masterson (2002) ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0,79-0,93 değerleri aldığı bulunmuştur. Bu çalışmada, ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı cinsinden 0,80 değeri aldığı tespit edilmiştir.

### 3.3.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçümü için Podsakoff, Mackenzie, Moorman et al. (1990) tarafından Organ'ın (1988) boyutları esas alınarak geliştirilen ve 24 ifadeden oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (Organizational Citizenship Behavior Scale) kullanılmıştır. Bu ölçek 5 boyuttan oluşmaktadır. 24 ifadelik ölçeğin 5'er ifadesi özgecilik, nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık boyutlarını ölçerken, kalan 4 ifade ise sivil erdem boyutunu ölçmektedir. Katılımcıların bu ifadelere katılım derecesi 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Katılımcılar ölçekte yer alan ifadelerle 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde değerlendirme yapmışlardır. Söz konusu ölçekte yer alan ifadelerden örnek ifade "Herhangi bir nedenle işinin başında bulunamayan çalışma arkadaşlarımla yerini alarak onlara yardımcı olurum" şeklindedir. Bu bölümde yer alan 11, 12, 13, 14 ve 15 nolu ifadeler ters kodlu ifadelerdir. Podsakoff, Mackenzie, Moorman et al. (1990) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği, özgün dilinden daha önce Türkçe'ye çevrilmiş, ulusal ve uluslararası literatürde kullanılarak geçerliliği ve güvenilirliği saptanmış bir ölçektir. Söz konusu ölçeğin kullanıldığı çalışmalardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür: Moorman (1991), Tansky (1993), Morrison (1994), Konovsky ve Pugh (1994), Pillai, Schriesheim, Williams (1999), İşbaşı (2001), Sitter (2004), Dilek (2005), Çelik (2007), Trivers (2009).

Ulusal literatürde yapılmış çalışmalarda bu ölçeğin özgün formundaki gibi 5 boyutlu olduğu görülmüş ve her bir alt ölçek için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0,64-0,94 değerleri aldığı bulunmuştur. Bu çalışmada, ölçeğin bileşenlerinden özgecilik faktörünün Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı cinsinden 0,87 değeri, nezaket faktörünün 0,86 değeri, centilmenlik faktörünün 0,70 değeri, vicdanlılık faktörünün 0,75 değeri ve sivil erdem faktörünün 0,87 değeri aldığı tespit edilmiştir.



### 3.3.3.4. Saldırgan Davranış Ölçeği

Saldırgan davranış ölçümü için Buss ve Perry (1992) tarafından geliştirilen ve 29 ifadeden oluşan Saldırganlık Ölçeği (The Aggression Questionnaire) kullanılmıştır. Bu ölçek 4 boyuttan oluşmaktadır. 29 ifadelik ölçeğin 9 ifadesi fiziksel saldırganlık, 5 ifadesi sözlü saldırganlık, 7 ifadesi öfke ve 8 ifadesi de düşmanlık boyutlarını ölçmektedir. Katılımcıların bu ifadelere katılım derecesi 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Katılımcılar ölçekte yer alan ifadelerle 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde değerlendirme yapmışlardır. Söz konusu ölçekte yer alan ifadelerden örnek ifade “Bazen birine vurma isteğimi kontrol edemem” şeklindedir. Bu bölümde yer alan 7 ve 18 nolu ifadeler ters kodlu ifadelerdir. Buss ve Perry (1992) tarafından geliştirilen saldırganlık ölçeği, özgün dilinden daha önce Türkçe'ye çevrilmiş, ulusal ve uluslararası literatürde kullanılarak geçerliliği ve güvenilirliği saptanmış bir ölçektir. Söz konusu ölçeğin kullanıldığı çalışmalardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür: Bernstein ve Gesn (1997), Bryant ve Smith (2001), Can (2002), Collani ve Werner (2005), Becker (2007), Öngen (2009), Eroğlu (2009), Özdevecioğlu ve Yalçın (2010).

Ulusal literatürde yapılmış çalışmalarda bu ölçeğin her bir alt ölçek için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0,36-0,94 değerleri aldığı bulunmuştur. Bu çalışmada, ölçeğin bileşenlerinden fiziksel saldırganlık faktörünün Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı cinsinden 0,84 değeri, sözlü saldırganlık faktörün 0,56 değeri, öfke faktörünün 0,76 değeri ve düşmanlık faktörünün 0,76 değeri aldığı tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait özet bilgiler Tablo 3.1.'de görülmektedir.

**Tablo 3.1.** Ölçeklere Ait Özet Bilgiler

Ölçek Adı	Araştırmacı	İfade Sayısı	Boyutları
Örgütsel Güven Envanteri	Nyhan ve Marlowe (1997)	8 İfade Yöneticiye Güven 4 İfade Örgütün Kendine Güven	-
Bireylerarası Güven Ölçeği	Cook ve Wall (1980)	6 İfade	-
Algılanan Aidiyet Durumu Ölçeği	Stamper ve Masterson (2002)	6 İfade	-
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Podsakoff, Mackenzie, Moorman, Fetter (1990)	24 İfade	Özgecilik Nezakat Centilmenlik Vicdanlılık Sivil Erdem
Saldırganlık Ölçeği	Buss ve Perry (1992)	29 İfade	Fiziksel Saldırganlık Sözlü Saldırganlık Öfke Düşmanlık

### 3.3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Anketler, araştırmacı tarafından mola başlangıçlarında dağıtılıp mola bitimlerinde toplamak suretiyle uygulanmıştır. Anket uygulaması Kasım 2011-Ocak 2012 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

74 sanayi işletmesinde 512 çalışana uygulanan anketlerden elde edilen veriler; doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi yöntemleriyle incelenmiştir.

### 3.4. Araştırma Bulguları

Bu bölümde, araştırmaya katılanların demografik özelliklerine, örgütsel güven düzeylerine, algılanan aidiyet durumlarına, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ve saldırgan davranışlarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Bunun yanında, hipotezlere ilişkin bulgular da bu bölümün konuları arasındadır.

### 3.4.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik veriler Tablo 3.2.'de görülmektedir.

Tablo 3.2. incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun erkek olduğu dikkat çekmektedir. Araştırmaya katılan erkeklerin oranı %80,5 iken, kadınların oranı %19,5'dur.

Katılımcıların yaşlarına bakıldığında, yarısından fazlasının (%69,7) 35 yaş ve altı genç çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Bunun yanında, araştırmaya katılanların %17,2'si 36-40 yaş grubunda, %13,1'i ise 41 ve üzeri yaş grubundadır.

**Tablo 3.2.** Araştırmaya Katılanlara İlişkin Bulgular

Değişkenler	f	(%)	Değişkenler	f	(%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Eğitim Durumu</b>		
Kadın	100	19,5	İlköğretim	169	33,0
Erkek	412	80,5	Lise	224	43,8
<b>Toplam</b>	512	100	Yüksekokul	64	12,5
<b>Yaş</b>			Üniversite	54	10,5
25'den küçük	81	15,8	Lisansüstü	1	0,2
26-30	162	31,6	<b>Toplam</b>	512	100
31-35	114	22,3	<b>Çalışma Süresi</b>		
36-40	88	17,2	1 yıldan az	138	27,0
41 ve üzeri	67	13,1	1-5 yıl	220	43,0
<b>Toplam</b>	512	100	6-10 yıl	88	17,2
<b>Medeni Durum</b>			11-15 yıl	52	10,2
Evli	366	71,5	16 yıl ve üzeri	14	2,6
Bekar	140	27,3	<b>Toplam</b>	512	100
Diğer	6	1,2	<b>Pozisyon</b>		
<b>Toplam</b>	512	100	İşçi	334	65,2
			Memur	69	13,5
			Ustabaşı	46	9,0
			Şef	17	3,3
			Müdür	12	2,3
			Diğer	34	6,7
			<b>Toplam</b>	512	100

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, önemli bir çoğunluğunun evli (%71,5) olduğu gözlenmektedir. Kalanların %27,3'ü bekarıdır. %1,2'lik dilimdeki katılımcılar ise diğer seçeneğini işaretlemişlerdir. Diğer seçeneğini işaretleyenlerin, nişanlı veya boşanmış oldukları tahmin edilmektedir.

Eğitim durumları incelendiğinde, ilköğretim %33, lise %43,8, yüksekokul %12,5, üniversite %10,5 ve lisansüstü %0,2 olmak üzere büyük bir çoğunluğunun lise mezunu olduğu görülmektedir.

Çalışanların buldukları işletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde, %70'i 5 yıl ve altında bir süredir çalışmaktadırlar. Kalanların %17,2'si 6-10 yıl arası, %10,2'si 11-15 yıl arası, %2,6'sı ise 16 yıl ve üzeri çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların %65,2'sinin işçi, %13,5'inin memur, %9'unun ustabaşı, %3,3'ünün şef, %2,3'ünün müdür olduğu gözlenmektedir. Kalanların %6,7'si ise diğer seçeneğini işaretlemişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu işçilerden oluşmaktadır.

### 3.4.2. Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular

Anket formunda, çalışanların örgütsel güven düzeylerinin ölçümüne yönelik 18 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerden, 1-8. ifadeler çalışanların yöneticiye güvenlerinin, 9-12. ifadeler çalışanların örgüte duydukları güvenlerinin ve 13-18. ifadeler çalışanların birbirlerine duydukları güvenlerinin ölçümüne yöneliktir. Daha öncede belirtildiği gibi çalışanların bu ifadelere katılım dereceleri 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Bu ölçek kapsamındaki ifadelerle ilişkin yüzdeler, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 3.3.'de belirtilmektedir.

**Tablo 3.3.** Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular

İfadeler	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	St. Sapma
Yöneticimin teknik olarak yeterli olduğuna güvenirim.	512	3,3	10,7	21,1	47,5	17,4	3,64	0,99
Yöneticimin iyi düşünerek karar vereceğine güvenirim.	512	2,0	10,5	21,3	45,5	20,7	3,72	0,97

İfadeler	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	St. Sapma
Yöneticimin kurallar doğrultusunda hareket edeceğine güvenirim.	512	1,8	7,4	21,3	50,4	19,1	3,77	0,90
Yöneticimin işiyle ilgili yeterli düzeyde anlama yeteneğine sahip olduğuna güvenirim.	512	2,5	4,7	21,1	45,9	25,8	3,87	0,93
Yöneticimin işlerini en uygun biçimde yapacağına güvenirim.	512	2,0	8,8	19,7	45,1	24,4	3,81	0,96
Yöneticimin bana söylediklerine inanırım.	512	2,0	8,0	10,5	<b>57,6</b>	<b>21,9</b>	3,89	0,90
Yöneticim bir iş yaptığında, yaptığı bu işin başka sorunlara yol açmayacağına inanırım.	512	1,2	8,2	14,5	55,1	21,1	3,86	0,87
Yöneticimin dikkatlice düşünerek iş yapacağına inanırım.	512	2,1	4,3	14,6	<b>56,8</b>	<b>22,1</b>	3,92	0,85
Çalıştığım işletmenin bana adil davranacağına güveniyorum.	512	5,1	5,3	<b>27,9</b>	42,6	19,1	3,65	1,01
Çalıştığım işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	512	<b>4,1</b>	<b>8,4</b>	21,3	51,0	15,2	3,64	0,97
Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir.	512	<b>2,3</b>	<b>10,0</b>	20,9	50,4	16,4	3,68	0,94
Çalıştığım işletmede birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir.	512	3,1	9,0	19,9	48,4	19,5	3,72	0,97
Çalışma arkadaşlarımda yeteneklerine olan güvenim tamdır.	512	2,1	9,6	16,6	50,4	21,3	3,79	0,95
Çalışma arkadaşlarım, yöneticiler yokken dahi işlerini yaparlar.	512	<b>1,6</b>	<b>14,5</b>	16,2	40,2	27,5	3,77	1,05
Çalışma arkadaşlarıma yaptığım işi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.	512	1,6	6,8	13,3	<b>57,8</b>	<b>20,5</b>	3,88	0,86
Çalıştığım işletmede herhangi bir zorlukla karşılaşsam, çalışma arkadaşlarımda bana yardım edeceklerine inanıyorum.	512	2,0	3,5	12,7	<b>56,3</b>	<b>25,6</b>	4,00	0,83
Eğer ihtiyacım olursa, çalışma arkadaşlarımda bana yardım eli uzatacaklarına güvenirim.	512	1,0	4,3	14,5	<b>53,7</b>	<b>26,6</b>	4,00	0,81
Çalışma arkadaşlarımda çoğu, sözlerine güvenilir insanlardır.	512	1,0	8,6	13,7	53,1	23,6	3,89	0,89

1: Kesinlikle Katılıyorum 2: Katılıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum

4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3.3.'e göre, çalışanların en çok katıldıkları ifadeler sırasıyla; “çalıştığım işletmede herhangi bir zorlukla karşılaşsam, çalışma arkadaşlarıma bana yardım edeceklerine inanıyorum” (%81,9), “eğer ihtiyacım olursa, çalışma arkadaşlarıma bana yardım eli uzatacaklarına güvenirim” (%80,3), “yöneticimin bana söylediklerine inanırım” (%79,5), “yöneticimin dikkatlice düşünerek iş yapacağına inanırım” (%78,9), “çalışma arkadaşlarıma yaptığım işi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim” (%78,3) şeklindedir. Bu noktadan hareketle, örgüt üyelerinin birbirlerine yardım etmeyi önemsedikleri söylenebilir. Dolayısıyla, çalışanların birbirlerine güven duymaları ve yöneticilerine inanmaları, örgütsel güvenin varlığına işaret eden önemli bir unsur olarak dikkat çekmektedir.

“Çalıştığım işletmenin bana adil davranacağına güveniyorum” ifadesi, çalışanların en fazla kararsız oldukları ifadedir (%27,9). Böylece, çalışanlar çalışma ortamının adaletli olduğu konusunda kararsız kalmışlardır. Bu anlamda, çalışanlarla ilgili herhangi bir problemle karşılaşıldığında, problemin çözümünde herkese eşit davranılacağına dair güven duymaları sağlanmalıdır. Söz konusu kararsızlığı gidermek adına yöneticiler, çalışanlar arasında fark gözetmemeye dikkat etmelidirler.

Katılımcıların, “çalışma arkadaşları, yöneticiler yokken dahi işlerini yaparlar” (%16,1), “yöneticimin teknik olarak yeterli olduğuna güvenirim” (%14), “yöneticimin iyi düşünerek karar vereceğine güvenirim” (%12,5), “çalıştığım işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir” (%12,5), “çalışma arkadaşları arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir” (%12,3) ifadelerine daha az katıldıkları görülmüştür. Bu sonuçlar, çalışanların yöneticiler yokken işi serme eğiliminde olduklarını, yöneticilerin teknik bilgilerinin çalışanlar tarafından düşük olarak algılandığını, yöneticilerin karar verirken detaylı düşünmediklerini göstermektedir. Örgütsel güvenin sağlanması adına, yöneticilerin teknik bilgi seviyelerinin artırılmasının ve iyi düşünerek karar vermelerinin gerekli olduğu ifade edilebilir. Yöneticilerin teknik donanımlarının ve analiz yeteneklerinin yüksek olması, çalışanların onlara güvenmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların yöneticiler yokken

dahi işlerini yapmalarının yolu, örgütü benimsemelerinden geçmektedir. Bunu sağlayabilmek için ben değil biz bilinci aşılmalıdır.

Örgütsel güven ölçümüne yönelik 18 ifadenin tamamının ortalaması 3'ün üzerindedir. Bu durum, çalışanların örgütsel güven duygularının ortalamasının üzerinde olduğunu göstermektedir.

### 3.4.3. Algılanan Aidiyet Durumuna İlişkin Bulgular

Anket formunda, çalışanların algılanan aidiyet düzeylerinin ölçümüne yönelik 6 ifade bulunmaktadır. Çalışanların bu ifadelere katılım dereceleri 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Bu ölçek kapsamındaki ifadelere ilişkin yüzdeler, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 3.4.'de belirtilmektedir.

**Tablo 3.4.** Algılanan Aidiyet Durumuna İlişkin Bulgular

İfadeler	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	St. Sapma
Kendimi çalıştığım işletmenin bir parçası gibi hissediyorum.	512	2,7	3,5	15,4	<b>55,9</b>	<b>22,5</b>	3,91	0,87
Çalıştığım işletme, bu işletmeye ait olduğuma beni inandırır.	512	3,9	4,7	17,6	<b>52,5</b>	<b>21,3</b>	3,82	0,94
Çalıştığım işletmede kendimi dışlanmış hissediyorum. (R)	512	<b>25,4</b>	<b>58,2</b>	8,6	5,7	2,1	2,00	0,87
Çalıştığım işletmenin bir üyesiymişim gibi hissetmiyorum. (R)	512	28,3	43,6	13,5	11,1	3,5	2,17	1,07
Kendimi çalıştığım işletmeye aitmişim gibi hissediyorum.	512	3,3	4,7	<b>20,3</b>	47,3	24,4	3,84	0,95
Çalıştığım işletme, kendimi genellikle bu işletmeye dahil değilmişim gibi hissettirir. (R)	512	<b>40,0</b>	<b>39,6</b>	11,1	6,3	2,9	1,92	1,01

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum

4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

(R): Ters kodlu ifadeleri belirtmektedir.

Tablo 3.4.'e göre, çalışanların en çok katıldıkları ifadeler sırasıyla; “kendimi çalıştığım işletmenin bir parçası gibi hissediyorum” (%78,4), “çalıştığım işletme, bu işletmeye ait olduğuma beni inandırır” (%73,8) şeklindedir.

“Kendimi çalıştığım işletmeye aitmişim gibi hissediyorum” ifadesi çalışanların en fazla kararsız oldukları ifadedir (%20.3).

Çalışanlar, algılanan aidiyet ile ilgili olarak 3 olumsuz ifadenin (“çalıştığım işletmede kendimi dışlanmış hissediyorum”, “çalıştığım işletmenin bir üyesiymişim gibi hissetmiyorum”, “çalıştığım işletme, kendimi genellikle bu işletmeye dahil değilmişim gibi hissettirir”) tamamına beklentilere paralel olarak katılmamaktadırlar. Bu sonuçlar, çalışanların üyesi buldukları örgütte kendilerini dışlanmış hissetmediklerini göstermektedir. Ayrıca, olumlu ifadelerin (“kendimi çalıştığım işletmenin bir parçası gibi hissediyorum”, “çalıştığım işletme, bu işletmeye ait olduğuma beni inandırır”, “kendimi çalıştığım işletmeye aitmişim gibi hissediyorum”) ortalamalarının 3’ün üzerinde olduğu göz önüne alınırsa, çalışanların yüksek aidiyet algısına sahip oldukları söylenebilir.

#### 3.4.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular

Anket formunda, çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin ölçümüne yönelik 24 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerden, 1-5. ifadeler örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunu, 6-10. ifadeler nezaket boyutunu, 11-15. ifadeler centilmenlik boyutunu, 16-20. ifadeler vicdanlılık boyutunu, 21-24. ifadeler sivil erdem boyutunu ölçmeye yöneliktir. Çalışanların bu ifadelere katılım dereceleri 5’li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Bu ölçek kapsamındaki ifadelerle ilişkin yüzdeler, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 3.5.’de belirtilmektedir.

**Tablo 3.5.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular

İfadeler	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	St. Sapma
Herhangi bir nedenle işinin başında bulunamayan çalışma arkadaşlarımın yerini alarak onlara yardımcı olurum.	512	1,6	2,9	12,9	59,0	23,6	4,00	0,79
İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	512	0,8	3,1	17,8	55,1	23,2	3,96	0,77
Benden istenmese dahi, işletmeye yeni katılan çalışanların, işlerine uyum sağlama süreçlerinde onlara yardımcı olurum.	512	1,4	2,1	11,5	57,0	27,9	4,08	0,77



İfadeler	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	St. Sapma
İşle ilgili problemleri olan çalışma arkadaşlarıma gönüllü olarak yardımcı olurum.	512	1,4	3,1	10,5	57,0	27,9	4,07	0,79
Çalışma arkadaşlarıma yardım için her zaman hazırım.	512	1,2	2,7	10,9	54,9	30,3	4,10	0,78
Çalışma arkadaşlarımla ilgili oluşabilecek problemleri ortaya çıkmadan önlemeye çalışırım.	512	1,6	0,8	10,4	54,7	32,6	4,16	0,75
Herhangi bir davranışımın, çalışma arkadaşlarımla işlerini etkileyip etkilemeyeceğini düşünürüm.	512	1,0	3,7	11,9	50,4	33,0	4,10	0,82
Çalışma arkadaşlarımla haklarımı çiğnemem.	512	1,6	0,8	4,7	<b>48,6</b>	<b>44,3</b>	4,33	0,71
Çalışma arkadaşlarımla için problem yaratmaktan kaçınırım.	512	1,2	1,0	5,3	<b>51,6</b>	<b>41,0</b>	4,30	0,71
Davranışlarımla, çalışma arkadaşlarımla üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.	512	1,2	2,1	11,1	49,8	35,7	4,16	0,79
Zamanımın çoğunu işle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçiririm. (R)	512	24,2	57,8	11,1	4,5	2,3	2,02	0,86
Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerine odaklanırım. (R)	512	20,7	57,0	11,9	7,6	2,7	2,14	0,92
İşle ilgili yaşadığım problemleri büyütme eğilimindeyim. (R)	512	33,6	46,1	10,9	6,8	2,5	1,98	0,97
Çalıştığım işletmenin uygulamalarıyla ilgili yaptığı hataları bulurum. (R)	512	14,3	16,8	<b>29,5</b>	35,4	4,1	2,98	1,12
Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim. (R)	512	31,3	53,1	8,2	6,3	1,2	1,92	0,86
İşime zamanında gelirim.	512	1,6	1,4	7,6	<b>49,2</b>	<b>40,2</b>	4,25	0,78
İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.	512	1,4	4,3	17,0	44,5	32,8	4,03	0,89
Hiç kimse takip etmese dahi işletme kural ve düzenlemelerine uyarım.	512	0,6	2,7	7,8	60,9	27,9	4,12	0,70
İşletme bünyesindeki görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyimdir.	512	<b>3,1</b>	<b>10,4</b>	22,3	45,7	18,6	3,66	0,99
Aldığım ücretin hakkını vermem gerektiğine inanırım.	512	0,8	2,1	7,2	<b>40,2</b>	<b>49,6</b>	4,35	0,77

İfadeler	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	St. Sapma
İşletme içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılıyorum.	512	2,1	10,4	22,5	42,0	23,0	3,73	0,99
İşletmenin imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılıyorum.	512	2,3	5,9	18,6	44,1	29,1	3,91	0,95
İşletme bünyesindeki gelişmelere ayak uydurmaya çalışıyorum.	512	2,0	5,3	8,6	50,6	33,6	4,08	0,89
Üst yönetim tarafından yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve bu notlara uyum sağlamaya çalışıyorum.	512	2,0	4,1	8,0	47,1	38,9	4,16	0,88

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum

4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

(R): Ters kodlu ifadeleri belirtmektedir.

Tablo 3.5.'e göre, çalışanların en çok katıldıkları ifadeler sırasıyla; “çalışma arkadaşlarımla haklarını çiğnemem” (%92,9), “çalışma arkadaşlarımla için problem yaratmaktan kaçınıyorum” (%92,6), “aldığım ücretin hakkını vermem gerektiğine inanıyorum” (%89,8), “işime zamanında gelirim” (%89,4) şeklindedir.

“Çalıştığım işletmenin uygulamalarıyla ilgili yaptığı hataları bulurum” ifadesi katılımcıların en fazla kararsız oldukları ifadedir (%29,5).

Katılımcıların, “işletme bünyesindeki görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyimdir” (%13,5), “işletme içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılıyorum” (%12,5) ifadelerine daha az katıldıkları görülmüştür.

Katılımcılar, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak 5 olumsuz ifadede 4'üne (“zamanımın çoğunu işle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçiririm”, “her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerine odaklanırım”, “işle ilgili yaşadığım problemleri büyütme eğilimindeyim”, “sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim”) beklentilere paralel olarak katılmamaktadırlar. Diğer taraftan, “çalıştığım işletmenin uygulamalarıyla ilgili yaptığı hataları bulurum” (%39,5) ifadesine katıldıkları görülmüştür. Bu sonuçlar, katılımcıların çalıştıkları örgüte bakış açılarının pozitif ve objektif olduğunu gösterebilmektedir. Bunun yanında, ölçeği

oluşturan olumlu ifadelerin ortalamalarının 4'e yakın değerler aldığı göz önüne alınırsa, çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

### 3.4.5. Saldırgan Davranışlara İlişkin Bulgular

Anket formunda, çalışanların saldırgan davranış düzeylerinin ölçümüne yönelik 29 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerden, 1-9. ifadeler saldırgan davranışın fiziksel saldırganlık boyutunu, 10-14. ifadeler sözlü saldırganlık boyutunu, 15-21. ifadeler öfke boyutunu, 22-29. ifadeler düşmanlık boyutunu ölçmeye yöneliktir. Çalışanların bu ifadelere katılım dereceleri 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Bu ölçek kapsamındaki ifadelere ilişkin yüzdeler, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 3.6.'da belirtilmektedir.

**Tablo 3.6.** Saldırgan Davranışlara İlişkin Bulgular

İfadeler	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	St. Sapma
Bazen birine vurma isteğimi kontrol edemem.	512	22,3	56,6	11,1	7,8	2,1	2,10	0,91
Biri beni yeteri kadar kıskırtırsa ona vurabilirim.	512	21,9	41,6	21,7	12,3	2,5	2,32	1,02
Biri bana vurursa ben de ona vururum.	512	18,2	30,7	26,4	17,8	7,0	2,64	1,17
Pek çok insandan daha sık kavga ederim.	512	33,4	49,6	10,2	5,5	1,4	1,91	0,87
Haklarımı korumak için şiddete başvurmam gerekirse hiç çekinmem.	512	20,9	29,5	37,1	8,4	4,1	2,45	1,04
Bugüne kadar beni kıskırttığı için yumruk yumruğa geldiğimiz insanlar oldu.	512	26,2	46,7	15,2	8,6	3,3	2,16	1,01
Hiçbir gerekçe bir insana vurmama yol açmaz. (R)	512	10,9	17,6	32,6	25,8	13,1	3,12	1,17
Tanıdığım insanları tehdit ettiğim olmuştur.	512	31,8	49,0	12,1	3,9	3,1	1,97	0,93
Ortalığı dağıtacak kadar sinirlenebilirim.	512	27,0	37,9	24,4	7,8	2,9	2,21	1,02
Arkadaşlarımla aynı fikirde olmadığımda açıkça söylerim.	512	4,1	10,4	19,7	45,5	20,3	3,67	1,03

İfadeler	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	St. Sapma
Kendimi sık sık diğer insanlarla tartışırken bulurum.	512	15,6	51,0	16,8	14,3	2,3	2,36	0,98
İnsanlar beni kızdırlırlarsa, onlarla ilgili ne düşündüğümü açıkça söyleyebilirim.	512	3,7	16,4	23,2	<b>40,6</b>	<b>16,0</b>	3,48	1,05
İnsanlar benimle aynı fikirde olmazlarsa, onlarla tartışmaktan kendimi alıkoyamam.	512	12,3	40,0	24,4	19,3	3,9	2,62	1,05
Arkadaşlarım tartışmacı bir yapıya sahip olduğumu söylerler.	512	18,4	53,7	14,6	9,8	3,5	2,26	0,98
Birden parlarım, ama çabuk sakinleşirim.	512	16,2	37,5	21,5	20,1	4,7	2,59	1,11
İstediğimi elde edemediğim zaman öfkemi gösteririm.	512	13,3	47,1	17,2	17,0	5,5	2,54	1,08
Bazen kendimi patlamaya hazır bir bomba gibi hissedirim.	512	25,0	45,7	18,9	7,2	3,1	2,17	0,99
Ben sakin biriyim. (R)	512	4,3	11,5	23,2	<b>42,4</b>	<b>18,6</b>	3,59	1,05
Bazı arkadaşlarım düşünmeden hareket ettiğimi düşünürler.	512	14,1	58,4	17,2	8,8	1,6	2,25	0,86
Bazen ortada hiçbir neden yokken öfkelenirim.	512	23,6	52,1	13,9	8,4	2,0	2,12	0,93
Öfkemi kontrol etmekte zorluk çekerim.	512	24,4	50,0	15,0	9,0	1,6	2,13	0,93
Bazen hiçbir şey düşünemeyecek kadar kıskanç olurum.	512	27,3	50,2	14,5	5,9	2,1	2,05	0,91
Bazen hayatın bana adil davranmadığını düşünürüm.	512	12,7	39,8	25,6	15,4	6,4	2,63	1,08
Şans her zaman başkalarından yana oluyor.	512	11,7	43,0	28,1	11,7	5,5	2,56	1,02
Bazen neden bu kadar acımasız olduğumu merak ediyorum.	512	27,7	44,1	17,6	8,2	2,3	2,13	0,98
Arkadaşlarımın arkamdan benim hakkımda konuştuklarını biliyorum.	512	15,6	40,2	27,9	12,1	4,1	2,48	1,02
Arkadaşça davranan yabancılardan şüphe duyarım.	512	11,3	27,3	30,3	24,4	6,6	2,87	1,10
Bazen insanların arkamdan güldüklerini hissedirim.	512	18,2	43,6	23,0	11,9	3,3	2,38	1,01
İnsanlar bana nazik davrandıklarında, ne isteyeceklerini merak ederim.	512	10,0	30,5	32,0	20,9	6,6	2,83	1,07

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum  
 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum  
 (R): Ters kodlu ifadeleri belirtmektedir.

Tablo 3.6.'ya göre, çalışanların en çok katıldıkları ifadeler sırasıyla; “arkadaşlarımla aynı fikirde olmadığımda açıkça söylerim” (%65,8), “insanlar beni kızdırlırsa, onlarla ilgili ne düşündüğümü açıkça söyleyebilirim” (%56,6) şeklindedir. Bu ifadeler, sözlü saldırganlık boyutuna ait ifadelerdir. Dolayısıyla, katılımcıların en fazla sözlü saldırganlık davranışı sergilediklerini söylemek mümkündür.

“Haklarımı korumak için şiddete başvurmam gerekirse hiç çekinmem” ifadesi katılımcıların en fazla kararsız oldukları ifadedir (%37,1). Katılımcılar, haklarını korumak için bile olsa, şiddete başvurmak konusunda kararsız kalmışlardır.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun, “pek çok insandan daha sık kavga ederim” (%83), “tanıdığım insanları tehdit ettiğim olmuştur” (%80,8), “bazen birine vurma isteğimi kontrol edemem” (%78,9) ifadelerine katılmadıkları görülmüştür. Bu ifadeler, fiziksel saldırganlık boyutuna ait ifadelerdir. Böylece, katılımcıların önemli bir çoğunluğunun fiziksel saldırganlık davranışı sergileme eğiliminde olmadıkları söylenebilir.

Çalışanların, saldırgan davranış ölçeği içerisinde yer alan 2 ters kodlu ifadeye (“hiçbir gerekçe bir insana vurmama yol açmaz” (%38,9), “ben sakın biriyim” (%61)) katılmaları yüksek olmuştur. Bu anlamda, katılımcıların önemli bir kısmının öfkelerini kontrol edebildikleri ve sakın kişilikler oldukları belirtilebilir.

#### **3.4.6. Araştırma Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Çalışmanın hipotezlerini test etmeden önce, elde edilen verilerin öngörülen kuramsal yapıyı doğrulayıp doğrulamadığı yapısal eşitlik modeli tekniği ile analiz edilmiştir. Öngörülen kuramsal yapı olan 13 faktörlü Model 1 (8 ifadenin yöneticiye güven faktörünün ögesi, 4 ifadenin örgütün kendine güven faktörünün ögesi, 6 ifadenin çalışanlararası güven faktörünün ögesi, 6 ifadenin algılanan aidiyet durumu faktörünün ögesi, 5 ifadenin özgecilik faktörünün ögesi, 5 ifadenin nezaket faktörünün ögesi, 5

ifadenin centilmenlik faktörünün ögesi, 5 ifadenin vicdanlılık faktörünün ögesi, 4 ifadenin sivil erdem faktörünün ögesi, 9 ifadenin fiziksel saldırganlık faktörünün ögesi, 5 ifadenin sözlü saldırganlık faktörünün ögesi, 7 ifadenin öfke faktörünün ögesi ve 8 ifadenin düşmanlık faktörünün ögesi olduğu yapı) ile iki ayrı model kıyaslanmıştır. Model 2’de, örgütsel güven (18 ifade), algılanan aidiyet durumu (6 ifade), örgütsel vatandaşlık davranışı (24 ifade) ve saldırgan davranışlar (29 ifade) olmak üzere 4 faktör yer almaktadır. Model 3’de ise bütün ölççekler tek bir faktör (77 ifade) olarak ele alınmıştır.

Geliştirilen modellerin bir bütün olarak değerlendirilmesi için üretilen uyum iyiliği değerlerine bakılmalıdır. Önerilen indeksler arasında en çok kullanılanları; ki-kare (Chi-Square  $\chi^2$ ), ki-karenin serbestlik derecesine oranı (Chi-Square Relative to Its Degree of Freedom- $\chi^2/df$ ), uyum iyiliği indeksi (Goodness of Fit Index-GFI), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (Adjustment Goodness of Fit Index-AGFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index-CFI), normlandırılmamış uyum indeksi (Non-Normed Fit Index-NNFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA) dır<sup>560</sup>.

Model geçerliliği konusunda kuramsal olarak daha sağlıklı bilgiler vermesi nedeniyle Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis-CFA) gerçekleştirilmiştir. Toplanmış olan veriler için hangi modelin ne derecede uygun olduğuna ilişkin yapılan analiz sonuçları Tablo 3.7.’de yer almaktadır.

Tablo 3.7. incelendiğinde, Model 1’in daha kabul edilebilir uyum iyiliği istatistiklerine sahip olduğu görülmüştür<sup>561</sup>. Örneğin Model 2’nin Model 1 ile kıyaslanmasını içeren Ki-kare ( $\chi^2$ ) farklılık testi sonucunda ( $\Delta\chi^2= 8,111.33$ ,  $\Delta sd= 72$ ,  $p<0,01$ ) Model 1’in Model 2’den daha iyi uyum istatistiklerine sahip olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, Model 3’ün Model 1 ile kıyaslanmasını içeren Ki-kare ( $\chi^2$ ) farklılık testi sonucunda ( $\Delta\chi^2= 27,946.55$ ,  $\Delta sd= 78$ ,  $p<0,01$ ) Model 1’in Model 3’den daha iyi uyum istatistiklerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen

<sup>560</sup> Ö. F. Şimşek, *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*, Ekinoks Yayınları, Ankara 2007, s.47-48.

<sup>561</sup> R. H. Hoyle and A. T. Panter, Writing About Structural Equation Models. In. *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications*, (Eds: R. H. Hoyle), p. 158-176, Sage Publications Inc, California 1995.

verilerin öngörülen kuramsal yapı (13 faktörlü model) ile uyuştuğunu göstermiş ve sonraki aşama olan hipotez testlerine geçilmiştir.

**Tablo 3.7.** Ölçeklere Ait Faktörler İçin Oluşturulan Alternatif Modellerin Uyum İyiliği Değerlerinin Kıyaslanması

Model	$\chi^2$	sd	RMSEA	GFI	NNFI	CFI	Model Kıyaslama Testi		
							Kıyaslama	$\Delta\chi^2$	$\Delta sd$
Model 1 (13 faktörlü model)	13,749.27	2771	0,088 (0,087-0,090)	0,59	0,56	0,59	-	-	-
Model 2 (4 faktörlü model)	21,860.60	2843	0,11 (0,11-0,12)	0,47	0,45	0,47	Model 2 & Model 1	8,111.33**	72
Model 3 (tek faktörlü model)	41,695.82	2849	0,16 (0,16-0,16)	0,32	0,27	0,29	Model 3 & Model 1	27,946.55**	78

\* p<0,05; \*\* p<0,01

**Açıklamalar:** Ki-kare (Chi-Square  $\chi^2$ ), serbestlik derecesi (sd), yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA), uyum iyiliği indeksi (Goodness of Fit Index-GFI), normlandırılmamış uyum indeksi (Non-Normed Fit Index-NNFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index-CFI), modellerin ki-kare değerleri arasındaki fark ( $\Delta\chi^2$ ) ve modellerin serbestlik dereceleri arasındaki fark ( $\Delta sd$ ).



### 3.4.7. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Çalışmanın hipotezlerine ilişkin bulgulara geçmeden önce kullanılan değişkenlerin puanlarına ilişkin betimsel istatistikler ile ölçekler (faktör) arasındaki korelasyonlara değinilmiştir. Tablo 3.8.'de değişkenlere ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, Cronbach Alfa ve Korelasyon değerleri verilmiştir.

Değişkenler ve ölçekler arasındaki korelasyon incelendiğinde, anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğu görülmektedir. Tablo 3.8.'de görüldüğü gibi, hesaplanan 171 korelasyondan 81'i  $p < 0,01$  düzeyinde ve 13'ü ise  $p < 0,05$  düzeyinde olmak üzere istatistiksel anlamlılığa sahiptir.

Tablo 3.8.'de yer alan analiz sonuçlarına bakıldığında; demografik değişkenlerden cinsiyetin fiziksel saldırganlık ( $r = 0,148$ ,  $p < 0,01$ ), öfke ( $r = 0,088$ ,  $p < 0,05$ ) ve düşmanlık ( $r = 0,116$ ,  $p < 0,01$ ) ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Diğer demografik değişkenlerden yaş fiziksel saldırganlık ( $r = -0,105$ ,  $p < 0,05$ ) ile negatif yönde ilişkilidir. Diğer bir demografik değişken medeni durum fiziksel saldırganlık ( $r = 0,124$ ,  $p < 0,01$ ) ve öfke ( $r = 0,106$ ,  $p < 0,05$ ) ile pozitif yönde ilişkilidir. Eğitim durumunun yöneticiye güven ( $r = 0,122$ ,  $p < 0,01$ ), özgecilik ( $r = 0,090$ ,  $p < 0,05$ ) ve sivil erdem ( $r = 0,094$ ,  $p < 0,05$ ) ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Çalışma süresi yöneticiye güven ( $r = 0,144$ ,  $p < 0,01$ ), özgecilik ( $r = 0,101$ ,  $p < 0,05$ ), vicdanlılık ( $r = 0,183$ ,  $p < 0,01$ ) ve sivil erdem ( $r = 0,123$ ,  $p < 0,01$ ) ile pozitif, fiziksel saldırganlık ( $r = -0,090$ ,  $p < 0,05$ ) ile negatif yönde ilişkilidir. Son demografik değişken olan çalışanların kurumdaki pozisyonlarının ise yöneticiye güven ( $r = 0,132$ ,  $p < 0,01$ ), örgütün kendine güven ( $r = 0,103$ ,  $p < 0,05$ ) ve çalışanlararası güven ( $r = 0,139$ ,  $p < 0,01$ ) ile pozitif, düşmanlık ( $r = -0,110$ ,  $p < 0,05$ ) ile negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticiye güvenin, algılanan aidiyet durumu ( $r = 0,543$ ,  $p < 0,01$ ), özgecilik ( $r = 0,533$ ,  $p < 0,01$ ), nezaket ( $r = 0,465$ ,  $p < 0,01$ ), centilmenlik ( $r = 0,252$ ,  $p < 0,01$ ), vicdanlılık ( $r = 0,460$ ,  $p < 0,01$ ) ve sivil erdem ( $r = 0,472$ ,  $p < 0,01$ ) ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan yöneticiye güven, fiziksel saldırganlık ( $r = -0,252$ ,  $p < 0,01$ ), öfke ( $r = -0,221$ ,  $p < 0,01$ ) ve düşmanlık ( $r = -0,098$ ,  $p < 0,05$ ) ile negatif yönde ilişkilidir. Bu sonuçlara göre, yöneticiye güvenin, algılanan aidiyet durumu, örgütsel vatandaşlık

davranışı boyutlarının tamamı ile pozitif, saldırgan davranış boyutlarından sözlü saldırganlık dışındaki diğer boyutlarla negatif yönde ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütün kendine güven, algılanan aidiyet durumu ( $r= 0,458$ ,  $p<0,01$ ), özgecilik ( $r= 0,368$ ,  $p<0,01$ ), nezaket ( $r= 0,373$ ,  $p<0,01$ ), centilmenlik ( $r= 0,195$ ,  $p<0,01$ ), vicdanlılık ( $r= 0,221$ ,  $p<0,01$ ) ve sivil erdem ( $r= 0,314$ ,  $p<0,01$ ) ile pozitif, fiziksel saldırganlık ( $r= -0,093$ ,  $p<0,05$ ) ile negatif yönde ilişkilidir. Bu sonuçlara göre, örgütün kendine güven, algılanan aidiyet durumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının tamamı ile pozitif, saldırgan davranış boyutlarından yalnızca fiziksel saldırganlık ile negatif yönde ilişkilidir.

Çalışanlararası güvenin, algılanan aidiyet durumu ( $r= 0,425$ ,  $p<0,01$ ), özgecilik ( $r= 0,493$ ,  $p<0,01$ ), nezaket ( $r= 0,485$ ,  $p<0,01$ ), centilmenlik ( $r= 0,231$ ,  $p<0,01$ ), vicdanlılık ( $r= 0,354$ ,  $p<0,01$ ) ve sivil erdem ( $r= 0,400$ ,  $p<0,01$ ) ile pozitif, fiziksel saldırganlık ( $r= -0,157$ ,  $p<0,01$ ), öfke ( $r= -0,204$ ,  $p<0,01$ ) ve düşmanlık ( $r= -0,143$ ,  $p<0,01$ ) ile negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, çalışanlararası güven, algılanan aidiyet durumu, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının tamamı ile pozitif yönde ilişkilidir. Diğer taraftan çalışanlararası güven, saldırgan davranış boyutlarından fiziksel saldırganlık, öfke ve düşmanlık ile negatif yönde ilişkilidir.

**Tablo 3.8.** Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Cronbach Alfa ve Korelasyon Değerleri

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. Cinsiyet	0,80	0,39																			
2. Yaş	2,80	1,26	0,191**																		
3. Medeni durum	1,29	0,48	-0,085	-0,508**																	
4. Eğitim durumu	2,01	0,94	-0,239**	-0,272**	0,245**																
5. Çalışma süresi	2,18	1,02	0,133**	0,586**	-0,333**	-0,060															
6. Pozisyon	1,83	1,45	-0,024	0,072	0,001	0,442**	0,197**														
7. Yöneticiye güven	3,81	0,76	-0,069	0,060	-0,001	0,122**	0,144**	0,132**	(0,93)												
8. Örgütün kendine güven	3,67	0,81	-0,074	-0,011	0,051	0,071	0,023	0,103*	0,604**	(0,85)											
9. Çalışanlararası güven	3,89	0,70	-0,067	0,013	0,035	0,074	0,079	0,139**	0,579**	0,657**	(0,87)										
10. Algılanan aidiyet durumu	3,91	0,68	-0,060	0,029	0,007	0,073	0,017	0,042	0,543**	0,458**	0,425**	(0,80)									
11. Özgeçmişlik	4,04	0,63	0,072	0,013	0,013	0,090*	0,101*	0,032	0,533**	0,368**	0,493**	0,428**	(0,87)								
12. Nezaket	4,21	0,61	0,010	0,033	-0,013	0,066	0,077	0,027	0,465**	0,373**	0,485**	0,458**	0,695**	(0,86)							
13. Centilmenlik	3,78	0,64	-0,025	0,025	-0,076	-0,023	0,015	0,012	0,252**	0,195**	0,231**	0,314**	0,200**	0,233**	(0,70)						
14. Vicdanlılık	4,08	0,59	0,075	0,038	-0,013	0,072	0,183**	0,038	0,460**	0,221**	0,354**	0,351**	0,577**	0,551**	0,240**	(0,75)					
15. Sivil erdem	3,97	0,79	-0,049	0,040	-0,046	0,094*	0,123**	0,065	0,472**	0,314**	0,400**	0,376**	0,594**	0,584**	0,235**	0,662**	(0,87)				
16. Fiziksel saldırganlık	2,29	0,68	0,148**	-0,105*	0,124**	0,042	-0,090*	0,036	-0,252**	-0,093*	-0,157**	-0,182**	-0,140**	-0,172**	-0,251**	-0,181**	-0,157**	(0,84)			
17. Sözlü saldırganlık	2,88	0,62	0,075	0,005	0,066	-0,012	-0,050	-0,009	0,013	0,062	0,049	0,035	0,081	0,067	-0,041	0,080	0,037	0,381**	(0,56)		
18. Öfke	2,31	0,64	0,088*	-0,039	0,106*	0,081	-0,008	0,053	-0,221**	-0,068	-0,204**	-0,167**	-0,165**	-0,181**	-0,207**	-0,174**	-0,172**	0,692**	0,438**	(0,76)	
19. Düşmanlık	2,49	0,63	0,116**	0,040	-0,013	-0,068	0,012	-0,110*	-0,098*	-0,079	-0,143**	-0,112*	-0,102*	-0,134**	-0,158**	-0,017	-0,123**	0,353**	0,227**	0,463**	(0,76)

\* p&lt;0,05; \*\* p&lt;0,01 (Çift yönlü)

Cinsiyet değişkeni kadın=0, erkek=1; yaş değişkeni 25'den küçük=1, 26-30=2, 31-35=3, 36-40=4, 41 ve üzeri=5; medeni durum değişkeni evli=1, bekar=2, diğer=3; eğitim durumu değişkeni ilköğretim=1, lise=2, yüksekokul=3, üniversite=4, lisansüstü=5; çalışma süresi değişkeni 1 yıldan az=1, 1-5 yıl=2, 6-10 yıl=3, 11-15 yıl=4, 16 yıl ve üzeri=5; pozisyon değişkeni işçi=1, memur=2, ustabaşı=3, şef=4, müdür=5, diğer=6 şeklinde kodlanmıştır. Parantez içerisinde yer alan değerler değişkenlerin güvenilirlik -  $\alpha$  - katsayıdır.

Bu sonuçlar ışığında, örgütsel güven düzeylerinin tamamı, algılanan aidiyet durumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının tamamı ile pozitif yönde bir ilişki içerisindedir. Diğer taraftan, örgütsel güven düzeylerinden yöneticiye güven ve çalışanlararası güven, saldırgan davranış boyutlarından fiziksel saldırganlık, öfke ve düşmanlık ile negatif ilişkilidir. Örgütsel güven düzeylerinden örgütün kendine güven ise yalnızca fiziksel saldırganlık ile negatif yönde bir ilişki içerisindedir.

Algılanan aidiyet durumu, özgecilik ( $r= 0,428$ ,  $p<0,01$ ), nezaket ( $r= 0,458$ ,  $p<0,01$ ), centilmenlik ( $r= 0,314$ ,  $p<0,01$ ), vicdanlılık ( $r= 0,351$ ,  $p<0,01$  ve sivil erdem ( $r= 0,376$ ,  $p<0,01$ ) ile pozitif yönde ilişkilidir. Diğer taraftan, algılanan aidiyet durumunun, fiziksel saldırganlık ( $r= -0,182$ ,  $p<0,01$ ), öfke ( $r= -0,167$ ,  $p<0,01$ ) ve düşmanlık ( $r= -0,112$ ,  $p<0,05$ ) ile negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, algılanan aidiyet durumu, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile pozitif, saldırgan davranış boyutlarından sözlü saldırganlık dışındaki diğer boyutlar ile negatif yönde ilişkilidir.

#### **3.4.7.1. Algılanan Aidiyet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular**

Çalışma kapsamında kurgulanan Hipotez 1a, algılanan aidiyet durumunun özgecilik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 3a, algılanan aidiyet durumunun yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla özgecilik davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 12a, yöneticiye güvenin özgecilik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. Hipotez 21a, algılanan aidiyet durumunun yöneticiye güven üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde özgecilik bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, yöneticiye güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Regresyon analizinde, ilk aşamada kontrol değişkenleri olarak katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, kurumdaki çalışma süreleri ve pozisyonları girilmiştir. Çünkü bu değişkenlerin özgecilik, algılanan aidiyet durumu ve yöneticiye güven ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Baron ve Kenny (1986)<sup>562</sup>'e göre aracılık modellerinin kurulabilmesi için dört şart vardır: (a) Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır. (b) Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır. (c) Bağımlı değişken ile aracı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır. (d) Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki, modele aracı değişken eklendiğinde azalmalı veya tamamen ortadan kalkmalıdır. Bu adımları takip ederek, algılanan aidiyet, yöneticiye güven ve özgecilik davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.9.'da yer almaktadır.

---

<sup>562</sup> R. M. Baron and D. A. Kenny, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1986, p. 1173-1182.

**Tablo 3.9.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Yöneticiye Güvenin Özgecilik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Özgecilik												Yöneticiye Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	0,147 (0,074)	0,91	1,995*	0,184 (0,067)	0,114	2,770**	0,206 (0,063)	0,128	3,292**	0,211 (0,061)	0,131	3,446**	-0,132 (0,088)	-0,068	-1,502	-0,077 (0,074)	-0,039	-1,032
Yaş	-0,018 (0,031)	-0,036	-0,592	-0,034 (0,028)	-0,068	-1,226	-0,025 (0,026)	-0,049	-0,944	-0,031 (0,026)	-0,061	-1,204	0,014 (0,037)	0,024	0,392	-0,009 (0,031)	-0,015	-0,299
Medeni Durum	0,020 (0,068)	0,015	0,291	0,009 (0,062)	0,007	0,148	-0,003 (0,058)	-0,002	-0,044	-0,003 (0,057)	-0,002	-0,052	0,050 (0,082)	0,032	0,617	0,034 (0,069)	0,021	0,499
Eğitim Durumu	0,085 (0,086)	0,126	2,344*	0,064 (0,033)	0,094	1,946	0,054 (0,031)	0,080	1,755	0,050 (0,030)	0,075	1,671	0,069 (0,043)	0,085	1,602	0,038 (0,036)	0,046	1,034
Çalışma Süresi	0,082 (0,034)	0,132	2,381*	0,084 (0,031)	0,136	2,721**	0,034 (0,029)	0,055	1,173	0,045 (0,029)	0,073	1,578	0,106 (0,041)	0,142	2,593**	0,110 (0,035)	0,147	3,190**
Pozisyon	-0,020 (0,022)	-0,045	-0,881	-0,020 (0,020)	-0,047	-1,020	-0,034 (0,019)	-0,078	-1,816	-0,032 (0,019)	-0,072	-1,709	0,033 (0,027)	0,062	1,240	0,032 (0,022)	0,060	1,416
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				0,402 (0,037)	0,430	10,806***				0,191 (0,041)	0,204	4,674***				0,600 (0,041)	0,532	14,476***
Yöneticiye Güven							0,446 (0,032)	0,537	14,124***	0,353 (0,037)	0,425	9,580***						
R <sup>2</sup>	0,029			0,212			0,305			0,334			0,045			0,326		
$\Delta R^2$	0,029			0,183			0,275			0,304			0,045			0,280		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Tablo 3.9. incelendiğinde, ilk aşamada analize sokulan kontrol değişkenlerinin  $R^2$  değerini 0,029 ( $p<0,01$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Kontrol değişkenlerinden cinsiyetin tüm aşamalarda özgecilik ile ilişkili olduğu görülmüştür. En son aşama olan dördüncü aşamada tüm değişkenlerin analize sokulmasıyla katılımcıların cinsiyetlerinin ( $\beta= 0,131$ ,  $p<0,01$ ) özgecilik davranışı üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

İkinci modelde analize sokulan algılanan aidiyet değişkeni  $R^2$  değerini 0,029'dan 0,212 değerine çıkararak, 0,183 ( $p<0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, algılanan aidiyetin ( $\beta= 0,430$ ,  $p<0,001$ ) özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, algılanan aidiyetin özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 1a* kabul edilmiştir.

Üçüncü modelde analize sokulan yöneticiye güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,029'dan 0,305 değerine çıkararak, 0,275 ( $p<0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, yöneticiye güvenin ( $\beta= 0,537$ ,  $p<0,001$ ) özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, yöneticiye güvenin özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 12a* kabul edilmiştir.

Beş ve altıncı modelde algılanan aidiyetin yöneticiye güven üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Demografik değişkenlerin yöneticiye güven üzerindeki etkisi beşinci modelde kontrol edilmiştir. Altıncı modelde analize sokulan algılanan aidiyet değişkeni  $R^2$  değerini 0,045'den 0,326 değerine çıkararak, 0,280 ( $p<0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, algılanan aidiyetin ( $\beta= 0,532$ ,  $p<0,001$ ) yöneticiye güven üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Böylece, algılanan aidiyetin yöneticiye güven üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 21a* kabul edilmiştir.

Dördüncü modele, aracı değişken olan yöneticiye güven eklenerek; algılanan aidiyetin özgecilik üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.9.'da yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan yöneticiye güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin özgecilik üzerindeki etkisinin  $\beta= 0,430$ 'dan  $\beta= 0,204$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, yöneticiye güven değişkeninin, algılanan aidiyetin özgecilik üzerindeki etkisine kısmi aracılık ettiğini

göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak yöneticiye güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde özgeciliğe taşıyıp taşımadığı Sobel testi<sup>563</sup> ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z=10,264$ ,  $p<0,01$ ) olduğu bulunmuştur. Örneklemin normal dağıldığı varsayımı çerçevesinde iki uçlu Sobel testi için kritik değerler, %95 güvenilirlik düzeyinde -1,96 ile +1,96 arasında yer almaktadır<sup>564</sup>. Bu nedenle *Hipotez 3a* kısmi olarak kabul edilmiştir.

Hipotez 1b, algılanan aidiyet durumunun nezaket davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 4a, algılanan aidiyet durumunun yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla nezaket davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 13a, yöneticiye güvenin nezaket davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde nezaket bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, yöneticiye güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Regresyon analizinde, ilk aşamada kontrol değişkenleri olarak katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, kurumdaki çalışma süreleri ve pozisyonları girilmiştir. Çünkü bu değişkenlerin nezaket, algılanan aidiyet durumu ve yöneticiye güven ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Algılanan aidiyet, yöneticiye güven ve nezaket davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.10.'da yer almaktadır.

<sup>563</sup> M. E. Sobel, Asymptotic Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models. In. *Sociological Methodology*, (Eds: S. Leinhardt), p. 290-312, Jossey-Bass, San Francisco 1982.

<sup>564</sup> K. J. Preacher and A. F. Hayes, "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models", *Behavior Research Methods, Instruments and Computers*, 36(4), 2004, p.718.



**Tablo 3.10.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Yöneticiye Güvenin Nezaket Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Nezaket												Yöneticiye Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	0,029 (0,072)	0,019	0,403	0,068 (0,064)	0,043	1,052	0,079 (0,064)	0,051	1,230	0,086 (0,062)	0,055	1,401	-0,132 (0,088)	-0,068	-1,502	-0,077 (0,074)	-0,039	-1,032
Yaş	0,003 (0,030)	0,007	0,113	-0,013 (0,27)	-0,27	-0,483	-0,002 (0,027)	-0,004	-0,076	-0,011 (0,026)	-0,022	-0,415	0,014 (0,037)	0,024	0,392	-0,009 (0,031)	-0,015	-0,299
Medeni Durum	-0,004 (0,067)	-0,003	-0,066	-0,016 (0,059)	-0,012	-0,261	-0,023 (0,059)	-0,018	-0,395	-0,024 (0,057)	-0,019	-0,420	0,050 (0,082)	0,032	0,617	0,034 (0,069)	0,021	0,499
Eğitim Durumu	0,059 (0,035)	0,091	1,677	0,037 (0,032)	0,057	1,188	0,033 (0,032)	0,051	1,054	0,028 (0,030)	0,043	0,930	0,069 (0,043)	0,085	1,602	0,038 (0,036)	0,046	1,034
Çalışma Süresi	0,048 (0,034)	0,080	1,437	0,051 (0,030)	0,085	1,700	0,008 (0,030)	0,014	0,270	0,024 (0,029)	0,039	0,818	0,106 (0,041)	0,142	2,593**	0,110 (0,035)	0,147	3,190**
Pozisyon	-0,012 (0,022)	-0,029	-0,569	-0,013 (0,019)	-0,031	-0,686	-0,025 (0,019)	-0,058	-1,282	-0,021 (0,019)	-0,050	-1,133	0,033 (0,027)	0,062	1,240	0,032 (0,022)	0,060	1,416
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				0,415 (0,036)	0,458	11,559***				0,267 (0,041)	0,294	6,515***				0,600 (0,041)	0,532	14,476***
Yöneticiye Güven							0,377 (0,032)	0,469	11,655***	0,246 (0,037)	0,306	6,659***						
R <sup>2</sup>	0,012			0,219			0,222			0,282			0,045			0,326		
$\Delta R^2$	0,012			0,207			0,210			0,270			0,045			0,280		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Tablo 3.10. incelendiğinde, ilk modelde analize sokulan kontrol değişkenleri ile nezaket arasında anlamlı ilişkili olmadığı görülmüştür.

İkinci modelde analize sokulan algılanan aidiyet değişkeni  $R^2$  değerini 0,012'den 0,219 değerine çıkararak, 0,207 ( $p<0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, algılanan aidiyetin ( $\beta= 0,458$ ,  $p<0,001$ ) nezaket davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, algılanan aidiyetin nezaket davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 1b* kabul edilmiştir.

Üçüncü modelde analize sokulan yöneticiye güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,012'den 0,222 değerine çıkararak, 0,210 ( $p<0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, yöneticiye güvenin ( $\beta= 0,469$ ,  $p<0,001$ ) nezaket davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, yöneticiye güvenin nezaket davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 13a* kabul edilmiştir.

Dördüncü modele, aracı değişken olan yöneticiye güven eklenerek; algılanan aidiyetin nezaket üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.10.'da yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan yöneticiye güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin nezaket üzerindeki etkisinin  $\beta= 0,458$ 'den  $\beta= 0,294$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, yöneticiye güven değişkeninin, algılanan aidiyetin nezaket üzerindeki etkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak yöneticiye güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde nezakete taşıyıp taşımadığı Sobel testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z= 9,715$ ,  $p<0,01$ ) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle *Hipotez 4a* kısmi olarak kabul edilmiştir.

Hipotez 1c, algılanan aidiyet durumunun centilmenlik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 5a, algılanan aidiyet durumunun yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla centilmenlik davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 14a, yöneticiye güvenin centilmenlik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde centilmenlik bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, yöneticiye güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Regresyon analizinde, ilk aşamada kontrol değişkenleri olarak katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, kurumdaki çalışma süreleri ve pozisyonları girilmiştir. Çünkü bu değişkenlerin centilmenlik, algılanan aidiyet durumu ve yöneticiye güven ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Algılanan aidiyet, yöneticiye güven ve centilmenlik davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.11.'de yer almaktadır.

Tablo 3.11. incelendiğinde, ilk modelde analize sokulan kontrol değişkenleri ile centilmenlik arasında anlamlı ilişkili olmadığı görülmüştür.

İkinci modelde analize sokulan algılanan aidiyet değişkeni  $R^2$  değerini 0,008'den 0,107 değerine çıkararak, 0,100 ( $p < 0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, algılanan aidiyetin ( $\beta = 0,317$ ,  $p < 0,001$ ) centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, algılanan aidiyetin centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 1c* kabul edilmiştir.

Üçüncü modelde analize sokulan yöneticiye güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,008'den 0,073 değerine çıkararak, 0,066 ( $p < 0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, yöneticiye güvenin ( $\beta = 0,263$ ,  $p < 0,001$ ) centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, yöneticiye güvenin centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 14a* kabul edilmiştir.

**Tablo 3.11.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Yöneticiye Güvenin Centilmenlik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Centilmenlik												Yöneticiye Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	-0,056 (0,076)	-0,034	-0,734	-0,028 (0,072)	-0,017	-0,383	-0,026 (0,073)	-0,016	-0,358	-0,020 (0,072)	-0,012	-0,273	-0,132 (0,088)	-0,068	-1,502	-0,077 (0,074)	-0,039	-1,032
Yaş	-0,008 (0,032)	-0,016	-0,259	-0,020 (0,030)	-0,039	-0,669	-0,011 (0,031)	-0,022	-0,372	-0,019 (0,030)	-0,037	-0,639	0,014 (0,037)	0,024	0,392	-0,009 (0,031)	-0,015	-0,299
Medeni Durum	-0,110 (0,070)	-0,082	-1,575	-0,118 (0,067)	-0,088	-1,780	-0,122 (0,068)	-0,090	-1,792	-0,122 (0,066)	-0,091	-1,842	0,050 (0,082)	0,032	0,617	0,034 (0,069)	0,021	0,499
Eğitim Durumu	-0,018 (0,037)	-0,027	-0,490	-0,034 (0,035)	-0,050	-0,964	-0,034 (0,036)	-0,049	-0,931	-0,038 (0,035)	-0,055	-1,080	0,069 (0,043)	0,085	1,602	0,038 (0,036)	0,046	1,034
Çalışma Süresi	-0,003 (0,035)	-0,005	-0,084	-0,001 (0,033)	-0,002	-0,033	-0,027 (0,034)	-0,042	-0,773	-0,013 (0,034)	-0,020	-0,375	0,106 (0,041)	0,142	2,593**	0,110 (0,035)	0,147	3,190**
Pozisyon	0,011 (0,023)	0,025	0,496	0,011 (0,022)	0,024	0,492	0,004 (0,022)	0,009	0,182	0,007 (0,022)	0,017	0,340	0,033 (0,027)	0,062	1,240	0,032 (0,022)	0,060	1,416
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				0,302 (0,040)	0,317	7,498***				0,239 (0,048)	0,251	5,014***				0,600 (0,041)	0,532	14,476***
Yöneticiye Güven							0,221 (0,037)	0,263	5,986***	0,105 (0,043)	0,124	2,432***						
R <sup>2</sup>	0,008			0,107			0,073			0,117			0,045			0,326		
$\Delta R^2$	0,008			0,100			0,066			0,110			0,045			0,280		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Dördüncü modele, aracı değişken olan yöneticiye güven eklenerek; algılanan aidiyetin centilmenlik üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.11.'de yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan yöneticiye güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin centilmenlik üzerindeki etkisinin  $\beta= 0,317$ 'den  $\beta= 0,251$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, yöneticiye güven değişkeninin, algılanan aidiyetin centilmenlik üzerindeki etkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak yöneticiye güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde centilmenliğe taşıyıp taşımadığı Sobel testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z= 6,234$ ,  $p<0,01$ ) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle *Hipotez 5a* kısmi olarak kabul edilmiştir.

Hipotez 1d, algılanan aidiyet durumunun vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 6a, algılanan aidiyet durumunun yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla vicdanlılık davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 15a, yöneticiye güvenin vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde vicdanlılık bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, yöneticiye güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Regresyon analizinde, ilk aşamada kontrol değişkenleri olarak katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, kurumdaki çalışma süreleri ve pozisyonları girilmiştir. Çünkü bu değişkenlerin vicdanlılık, algılanan aidiyet durumu ve yöneticiye güven ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Algılanan aidiyet, yöneticiye güven ve vicdanlılık davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.12.'de yer almaktadır.

**Tablo 3.12.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Yöneticiye Güvenin Vicdanlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Vicdanlılık									Yöneticiye Güven									
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6			
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	
Kontrol Değişkenleri																			
Cinsiyet	0,124 (0,068)	0,083	1,837	0,153 (0,063)	0,102	2,415**	0,171 (0,061)	0,114	2,813**	0,174 (0,060)	0,116	2,909**	-0,132 (0,088)	-0,068	-1,502	-0,077 (0,074)	-0,039	-1,032	
Yaş	-0,039 (0,028)	-0,083	-1,379	-0,051 (0,027)	-0,109	-1,932*	-0,044 (0,025)	-0,094	-1,743	-0,049 (0,025)	-0,104	-1,939*	0,014 (0,037)	0,024	0,392	-0,009 (0,031)	-0,015	-0,299	
Medeni Durum	0,007 (0,063)	0,006	0,113	-0,001 (0,059)	-0,001	-0,018	-0,010 (0,056)	-0,008	-0,185	-0,011 (0,055)	-0,009	-0,193	0,050 (0,082)	0,032	0,617	0,034 (0,069)	0,021	0,499	
Eğitim Durumu	0,065 (0,033)	0,103	1,939*	0,048 (0,031)	0,077	1,553	0,040 (0,030)	0,064	1,356	0,038 (0,029)	0,060	1,282	0,069 (0,043)	0,085	1,602	0,038 (0,036)	0,046	1,034	
Çalışma Süresi	0,138 (0,032)	0,238	4,357***	0,140 (0,030)	0,242	4,730***	0,101 (0,028)	0,174	3,543***	0,109 (0,028)	0,188	3,856***	0,106 (0,041)	0,142	2,593**	0,110 (0,035)	0,147	3,190**	
Pozisyon	-0,019 (0,020)	-0,047	-0,934	-0,020 (0,019)	-0,049	-1,035	-0,031 (0,018)	-0,075	-1,672	-0,029 (0,018)	-0,070	-1,583	0,033 (0,027)	0,062	1,240	0,032 (0,022)	0,060	1,416	
Bağımsız Değişkenler																			
Algılanan Aidiyet				0,307 (0,035)	0,353	8,666***				0,139 (0,040)	0,159	3,479**				0,600 (0,041)	0,532	14,476***	
Yöneticiye Güven							0,348 (0,031)	0,451	11,394***	0,281 (0,036)	0,363	7,795***							
R <sup>2</sup>	0,052			0,175			0,246			0,264			0,045			0,326			
$\Delta R^2$	0,052			0,123			0,194			0,212			0,045			0,280			

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Tablo 3.12. incelendiğinde, ilk aşamada analize sokulan kontrol değişkenlerinin  $R^2$  değerini 0,052 ( $p<0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Kontrol değişkenlerinden çalışma süresinin tüm aşamalarda vicdanlılık ile ilişkili olduğu görülmüştür. En son aşama olan dördüncü aşamada tüm değişkenlerin analize sokulmasıyla katılımcıların cinsiyetlerinin ( $\beta= 0,116$ ,  $p<0,01$ ), yaşlarının ( $\beta= -0,104$ ,  $p<0,05$ ) ve çalışma sürelerinin ( $\beta= 0,188$ ,  $p<0,001$ ) vicdanlılık davranışı üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

İkinci modelde analize sokulan algılanan aidiyet değişkeni  $R^2$  değerini 0,052'den 0,175 değerine çıkararak, 0,123 ( $p<0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, algılanan aidiyetin ( $\beta= 0,353$ ,  $p<0,001$ ) vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, algılanan aidiyetin vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 1d* kabul edilmiştir.

Üçüncü modelde analize sokulan yöneticiye güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,052'den 0,246 değerine çıkararak, 0,194 ( $p<0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, yöneticiye güvenin ( $\beta= 0,451$ ,  $p<0,001$ ) vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, yöneticiye güvenin vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 15a* kabul edilmiştir.

Dördüncü modele, aracı değişken olan yöneticiye güven eklenerek; algılanan aidiyetin vicdanlılık üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.12.'de yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan yöneticiye güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin vicdanlılık üzerindeki etkisinin  $\beta= 0,353$ 'den  $\beta= 0,159$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, yöneticiye güven değişkeninin, algılanan aidiyetin vicdanlılık üzerindeki etkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak yöneticiye güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde centilmenliğe taşıyıp taşımadığı Sobel testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z= 9,683$ ,  $p<0,01$ ) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle *Hipotez 6a* kısmi olarak kabul edilmiştir.

Hipotez 1e, algılanan aidiyet durumunun sivil erdem davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 7a, algılanan aidiyet durumunun yöneticiye

güven değişkeni aracılığıyla sivil erdem davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 16a, yöneticiye güvenin sivil erdem davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde sivil erdem bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, yöneticiye güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Regresyon analizinde, ilk aşamada kontrol değişkenleri olarak katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, kurumdaki çalışma süreleri ve pozisyonları girilmiştir. Çünkü bu değişkenlerin sivil erdem, algılanan aidiyet durumu ve yöneticiye güven ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Algılanan aidiyet, yöneticiye güven ve sivil erdem davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.13.'de yer almaktadır.

Tablo 3.13. incelendiğinde, ilk aşamada analize sokulan kontrol değişkenlerinin  $R^2$  değerini 0,029 ( $p < 0,05$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Kontrol değişkenlerinden çalışma süresinin ilk iki aşamada sivil erdem ile ilişkili olduğu görülmüştür. Daha sonraki aşamalarda sivil erdem ile kontrol değişkenleri arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

İkinci modelde analize sokulan algılanan aidiyet değişkeni  $R^2$  değerini 0,029'dan 0,164 değerine çıkararak, 0,135 ( $p < 0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, algılanan aidiyetin ( $\beta = 0,369$ ,  $p < 0,001$ ) sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, algılanan aidiyetin sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 1e* kabul edilmiştir.



**Tablo 3.13.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Yöneticiye Güvenin Sivil Erdem Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Sivil Erdem												Yöneticiye Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	-0,085 (0,091)	-0,042	-0,927	-0,045 (0,085)	-0,023	-0,529	-0,022 (0,082)	-0,011	-0,271	-0,016 (0,081)	-0,008	-0,203	-0,132 (0,088)	-0,068	-1,502	-0,077 (0,074)	-0,039	-1,032
Yaş	-0,017 (0,038)	-0,027	-0,434	-0,034 (0,036)	-0,054	-0,942	-0,023 (0,034)	-0,038	-0,687	-0,030 (0,034)	-0,048	-0,892	0,014 (0,037)	0,024	0,392	-0,009 (0,031)	-0,015	-0,299
Medeni Durum	-0,067 (0,085)	-0,041	-0,791	-0,078 (0,079)	-0,048	-0,997	-0,091 (0,075)	-0,055	-1,203	-0,091 (0,074)	-0,056	-1,225	0,050 (0,082)	0,032	0,617	0,034 (0,069)	0,021	0,499
Eğitim Durumu	0,081 (0,045)	0,097	1,805	0,059 (0,042)	0,070	1,400	0,048 (0,040)	0,058	1,203	0,044 (0,040)	0,053	1,122	0,069 (0,043)	0,085	1,602	0,038 (0,036)	0,046	1,034
Çalışma Süresi	0,106 (0,043)	0,138	2,485**	0,109 (0,040)	0,141	2,743**	0,056 (0,038)	0,072	1,453	0,067 (0,038)	0,088	1,782	0,106 (0,041)	0,142	2,593**	0,110 (0,035)	0,147	3,190**
Pozisyon	-0,002 (0,028)	-0,004	-0,074	-0,003 (0,026)	-0,005	-0,116	-0,018 (0,025)	-0,033	-0,717	-0,015 (0,024)	-0,027	-0,609	0,033 (0,027)	0,062	1,240	0,032 (0,022)	0,060	1,416
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				0,429 (0,048)	0,369	9,013***				0,204 (0,054)	0,176	3,813***				0,600 (0,041)	0,532	14,476***
Yöneticiye Güven							0,474 (0,041)	0,460	11,508***	0,374 (0,048)	0,363	7,734***						
R <sup>2</sup>	0,029			0,164			0,231			0,252			0,045			0,326		
$\Delta R^2$	0,029			0,135			0,202			0,224			0,045			0,280		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Üçüncü modelde analize sokulan yöneticiye güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,029'dan 0,231 değerine çıkararak, 0,202 ( $p < 0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, yöneticiye güvenin ( $\beta = 0,460$ ,  $p < 0,001$ ) sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, yöneticiye güvenin sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 16a* kabul edilmiştir.

Dördüncü modele, aracı değişken olan yöneticiye güven eklenerek; algılanan aidiyetin sivil erdem üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.13.'de yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan yöneticiye güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin sivil erdem üzerindeki etkisinin  $\beta = 0,369$ 'dan  $\beta = 0,176$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, yöneticiye güven değişkeninin, algılanan aidiyetin sivil erdem üzerindeki etkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak yöneticiye güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde sivil erdeme taşıyıp taşımadığı Sobel testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z = 8,486$ ,  $p < 0,01$ ) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle *Hipotez 7a* kısmi olarak kabul edilmiştir.

Hipotez 3b, algılanan aidiyet durumunun örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla özgecilik davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 12b, örgütün kendine güvenin özgecilik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. Hipotez 21b, algılanan aidiyet durumunun örgütün kendine güven üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde özgecilik bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, örgütün kendine güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Algılanan aidiyet, örgütün kendine güven ve özgecilik davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.14.'de yer almaktadır.

**Tablo 3.14.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Örgütün Kendine Güvenin Özgeçlilik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Özgeçlilik												Örgütün Kendine Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	0,147 (0,074)	0,91	1,995*	0,184 (0,067)	0,114	2,770**	0,190 (0,069)	0,118	2,776**	0,202 (0,065)	0,125	3,097**	-0,148 (0,094)	-0,072	-1,562	-0,097 (0,084)	-0,047	-1,155
Yaş	-0,018 (0,031)	-0,036	-0,592	-0,034 (0,028)	-0,068	-1,226	-0,020 (0,029)	-0,040	-0,702	-0,032 (0,027)	-0,063	-1,158	0,006 (0,040)	0,010	0,158	-0,015 (0,035)	-0,024	-0,428
Medeni Durum	0,020 (0,068)	0,015	0,291	0,009 (0,062)	0,007	0,148	-0,009 (0,063)	-0,007	-0,144	-0,006 (0,060)	-0,004	-0,095	0,099 (0,087)	0,059	1,130	0,084 (0,078)	0,050	1,083
Eğitim Durumu	0,085 (0,086)	0,126	2,344*	0,064 (0,033)	0,094	1,946	0,084 (0,034)	0,125	2,509**	0,068 (0,032)	0,101	2,139*	0,002 (0,046)	0,002	0,043	-0,026 (0,041)	-0,031	-0,639
Çalışma Süresi	0,082 (0,034)	0,132	2,381*	0,084 (0,031)	0,136	2,721**	0,075 (0,032)	0,121	2,361**	0,080 (0,030)	0,129	2,638**	0,022 (0,044)	0,028	0,506	0,026 (0,039)	0,032	0,654
Pozisyon	-0,020 (0,022)	-0,045	-0,881	-0,020 (0,020)	-0,047	-1,020	-0,035 (0,021)	-0,080	-1,686	-0,029 (0,020)	-0,067	-1,497	0,052 (0,029)	0,094	1,832	0,051 (0,025)	0,092	2,009
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				0,402 (0,037)	0,430	10,806***				0,307 (0,041)	0,328	7,538***				0,540 (0,047)	0,453	11,460***
Örgütün Kendine Güven							0,293 (0,032)	0,373	9,095***	0,175 (0,034)	0,224	5,110***						
R <sup>2</sup>	0,029			0,212			0,166			0,251			0,019			0,221		
$\Delta R^2$	0,029			0,183			0,137			0,221			0,019			0,203		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Tablo 3.14. incelendiğinde, birinci modelde demografik değişkenlerin özgecilik üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. İkinci modelde, algılanan aidiyet analize sokulmuş ve özgecilik üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Hipotez 1a). Tablo 3.14. incelendiğinde, kontrol değişkenlerinden cinsiyet ve çalışma süresinin tüm aşamalarda özgecilik ile ilişkili olduğu görülmüştür. En son aşama olan dördüncü aşamada tüm değişkenlerin analize sokulmasıyla katılımcıların cinsiyetlerinin ( $\beta= 0,125$ ,  $p<0,01$ ), eğitim durumlarının ( $\beta= 0,101$ ,  $p<0,05$ ) ve çalışma sürelerinin ( $\beta= 0,129$ ,  $p<0,01$ ) özgecilik üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Üçüncü modelde analize sokulan örgütün kendine güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,029'dan 0,166 değerine çıkararak, 0,137 ( $p<0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, örgütün kendine güvenin ( $\beta= 0,373$ ,  $p<0,001$ ) özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, örgütün kendine güvenin özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 12b* kabul edilmiştir.

Beş ve altıncı modelde algılanan aidiyetin örgütün kendine güven üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Demografik değişkenlerin örgütün kendine güven üzerindeki etkisi beşinci modelde kontrol edilmiştir. Altıncı modelde analize sokulan algılanan aidiyet değişkeni  $R^2$  değerini 0,019'dan 0,221 değerine çıkararak, 0,203 ( $p<0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, algılanan aidiyetin ( $\beta= 0,453$ ,  $p<0,001$ ) örgütün kendine güven üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Böylece, algılanan aidiyetin örgütün kendine güven üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 21b* kabul edilmiştir.

Dördüncü modele, aracı değişken olan örgütün kendine güven eklenerek; algılanan aidiyetin özgecilik üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.14.'de yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan örgütün kendine güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin özgecilik üzerindeki etkisinin  $\beta= 0,430$ 'dan  $\beta= 0,328$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, örgütün kendine güven değişkeninin, algılanan aidiyetin özgecilik üzerindeki etkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak örgütün kendine güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde özgeciliğe taşıyıp taşımadığı

Sobel testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z= 7,427$ ,  $p<0,01$ ) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle *Hipotez 3b* kısmi olarak kabul edilmiştir.

Hipotez 4b, algılanan aidiyet durumunun örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla nezaket davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 13b, örgütün kendine güvenin nezaket davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde nezaket bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, örgütün kendine güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Algılanan aidiyet, örgütün kendine güven ve nezaket davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.15.'de yer almaktadır.

Tablo 3.15. incelendiğinde, birinci modelde demografik değişkenlerin nezaket üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. İkinci modelde, algılanan aidiyet analize sokulmuş ve nezaket üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Hipotez 1b).

Üçüncü modelde analize sokulan örgütün kendine güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,012'den 0,151 değerine çıkararak, 0,139 ( $p<0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, örgütün kendine güvenin ( $\beta= 0,377$ ,  $p<0,001$ ) nezaket davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, örgütün kendine güvenin nezaket davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 13b* kabul edilmiştir.

**Tablo 3.15.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Örgütün Kendine Güvenin Nezaket Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Nezaket												Örgütün Kendine Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	0,029 (0,072)	0,019	0,403	0,068 (0,064)	0,043	1,052	0,071 (0,067)	0,046	1,063	0,083 (0,063)	0,053	1,323	-0,148 (0,094)	-0,072	-1,562	-0,097 (0,084)	-0,047	-1,155
Yaş	0,003 (0,030)	0,007	0,113	-0,013 (0,27)	-0,27	-0,483	0,002 (0,028)	0,003	0,058	-0,011 (0,026)	-0,022	-0,402	0,006 (0,040)	0,010	0,158	-0,015 (0,035)	-0,024	-0,428
Medeni Durum	-0,004 (0,067)	-0,003	-0,066	-0,016 (0,059)	-0,012	-0,261	-0,033 (0,062)	-0,025	-0,528	-0,029 (0,058)	-0,023	-0,500	0,099 (0,087)	0,059	1,130	0,084 (0,078)	0,050	1,083
Eğitim Durumu	0,059 (0,035)	0,091	1,677	0,037 (0,032)	0,057	1,188	0,059 (0,033)	0,090	1,790	0,042 (0,031)	0,064	1,351	0,002 (0,046)	0,002	0,043	-0,026 (0,041)	-0,031	-0,639
Çalışma Süresi	0,048 (0,034)	0,080	1,437	0,051 (0,030)	0,085	1,700	0,042 (0,031)	0,070	1,343	0,047 (0,029)	0,078	1,596	0,022 (0,044)	0,028	0,506	0,026 (0,039)	0,032	0,654
Pozisyon	-0,012 (0,022)	-0,029	-0,569	-0,013 (0,019)	-0,031	-0,686	-0,027 (0,020)	-0,064	-1,350	-0,022 (0,019)	-0,051	-1,130	0,052 (0,029)	0,094	1,832	0,051 (0,025)	0,092	2,009
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				0,415 (0,036)	0,458	11,559***				0,328 (0,039)	0,362	8,321***				0,540 (0,047)	0,453	11,460***
Örgütün Kendine Güven							0,286 (0,032)	0,377	9,089***	0,161 (0,033)	0,211	4,843***						
R <sup>2</sup>	0,012			0,219			0,151			0,254			0,019			0,221		
$\Delta R^2$	0,012			0,207			0,139			0,242			0,019			0,203		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Dördüncü modele, aracı değişken olan örgütün kendine güven eklenerek; algılanan aidiyetin nezaket üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.15.'de yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan örgütün kendine güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin nezaket üzerindeki etkisinin  $\beta = 0,458$ 'den  $\beta = 0,362$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, örgütün kendine güven değişkeninin, algılanan aidiyetin nezaket üzerindeki etkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak örgütün kendine güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde nezakete taşıyıp taşımadığı Sobel testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z = 7,682$ ,  $p < 0,01$ ) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle *Hipotez 4b* kısmi olarak kabul edilmiştir.

Hipotez 5b, algılanan aidiyet durumunun örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla centilmenlik davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 14b, örgütün kendine güvenin centilmenlik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde centilmenlik bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, örgütün kendine güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Algılanan aidiyet, örgütün kendine güven ve centilmenlik davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.16.'da yer almaktadır.

Tablo 3.16. incelendiğinde, birinci modelde demografik değişkenlerin centilmenlik üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. İkinci modelde, algılanan aidiyet analize sokulmuş ve centilmenlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Hipotez 1c).

Üçüncü modelde analize sokulan örgütün kendine güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,008'den 0,047 değerine çıkararak, 0,039 ( $p < 0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, örgütün kendine güvenin ( $\beta = 0,199$ ,  $p < 0,001$ ) centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, örgütün kendine güvenin centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 14b* kabul edilmiştir.

**Tablo 3.16.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Örgütün Kendine Güvenin Centilmenlik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Centilmenlik												Örgütün Kendine Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	-0,056 (0,076)	-0,034	-0,734	-0,028 (0,072)	-0,017	-0,383	-0,032 (0,074)	-0,020	-0,432	-0,022 (0,072)	-0,014	-0,309	-0,148 (0,094)	-0,072	-1,562	-0,097 (0,084)	-0,047	-1,155
Yaş	-0,008 (0,032)	-0,016	-0,259	-0,020 (0,030)	-0,039	-0,669	-0,009 (0,031)	-0,018	-0,296	-0,019 (0,030)	-0,038	-0,642	0,006 (0,040)	0,010	0,158	-0,015 (0,035)	-0,024	-0,428
Medeni Durum	-0,110 (0,070)	-0,082	-1,575	-0,118 (0,067)	-0,088	-1,780	-0,126 (0,069)	-0,094	-1,832	-0,123 (0,067)	-0,091	-1,850	0,099 (0,087)	0,059	1,130	0,084 (0,078)	0,050	1,083
Eğitim Durumu	-0,018 (0,037)	-0,027	-0,490	-0,034 (0,035)	-0,050	-0,964	-0,019 (0,036)	-0,027	-0,508	-0,033 (0,035)	-0,048	-0,924	0,002 (0,046)	0,002	0,043	-0,026 (0,041)	-0,031	-0,639
Çalışma Süresi	-0,003 (0,035)	-0,005	-0,084	-0,001 (0,033)	-0,002	-0,033	-0,007 (0,035)	-0,010	-0,188	-0,003 (0,033)	-0,004	-0,075	0,022 (0,044)	0,028	0,506	0,026 (0,039)	0,032	0,654
Pozisyon	0,011 (0,023)	0,025	0,496	0,011 (0,022)	0,024	0,492	0,003 (0,023)	0,007	0,134	0,008 (0,022)	0,018	0,361	0,052 (0,029)	0,094	1,832	0,051 (0,025)	0,092	2,009
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				0,302 (0,040)	0,317	7,498***				0,272 (0,045)	0,286	6,028***				0,540 (0,047)	0,453	11,460***
Örgütün Kendine Güven							0,159 (0,035)	0,199	4,543***	0,055 (0,038)	0,069	1,445						
R <sup>2</sup>	0,008			0,107			0,047			0,111			0,019			0,221		
$\Delta R^2$	0,008			0,100			0,039			0,103			0,019			0,203		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001



Dördüncü modele, aracı değişken olan örgütün kendine güven eklenerek; algılanan aidiyetin centilmenlik üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.16.'da yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan örgütün kendine güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin centilmenlik üzerindeki etkisinin  $\beta = 0,317$ 'den  $\beta = 0,286$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, örgütün kendine güven değişkeninin, algılanan aidiyetin centilmenlik üzerindeki etkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak örgütün kendine güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde centilmenliğe taşıyıp taşımadığı Sobel testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z = 6,121$ ,  $p < 0,01$ ) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle *Hipotez 5b* kısmi olarak kabul edilmiştir.

Hipotez 6b, algılanan aidiyet durumunun örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla vicdanlılık davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 15b, örgütün kendine güvenin vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde vicdanlılık bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, örgütün kendine güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Algılanan aidiyet, örgütün kendine güven ve vicdanlılık davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.17.'de yer almaktadır.

Tablo 3.17. incelendiğinde, birinci modelde demografik değişkenlerin vicdanlılık üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. İkinci modelde, algılanan aidiyet analize sokulmuş ve vicdanlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Hipotez 1d). Tablo 3.17. incelendiğinde, kontrol değişkenlerinden çalışma süresinin tüm aşamalarda vicdanlılık ile ilişkili olduğu görülmüştür. En son aşama olan dördüncü aşamada tüm değişkenlerin analize sokulmasıyla katılımcıların cinsiyetlerinin ( $\beta = 0,106$ ,  $p < 0,01$ ), yaşlarının ( $\beta = -0,107$ ,  $p < 0,05$ ) ve çalışma sürelerinin ( $\beta = 0,239$ ,  $p < 0,001$ ) vicdanlılık üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.17.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Örgütün Kendine Güvenin Vicdanlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Vicdanlılık												Örgütün Kendine Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	0,124 (0,068)	0,083	1,837	0,153 (0,063)	0,102	2,415**	0,148 (0,066)	0,099	2,241*	0,159 (0,063)	0,106	2,503**	-0,148 (0,094)	-0,072	-1,562	-0,097 (0,084)	-0,047	-1,155
Yaş	-0,039 (0,028)	-0,083	-1,379	-0,051 (0,027)	-0,109	-1,932*	-0,040 (0,028)	-0,086	-1,451	-0,050 (0,026)	-0,107	-1,903*	0,006 (0,040)	0,010	0,158	-0,015 (0,035)	-0,024	-0,428
Medeni Durum	0,007 (0,063)	0,006	0,113	-0,001 (0,059)	-0,001	-0,018	-0,009 (0,061)	-0,007	-0,146	-0,006 (0,059)	-0,005	-0,100	0,099 (0,087)	0,059	1,130	0,084 (0,078)	0,050	1,083
Eğitim Durumu	0,065 (0,033)	0,103	1,939*	0,048 (0,031)	0,077	1,553	0,064 (0,032)	0,102	1,979*	0,050 (0,031)	0,079	1,604	0,002 (0,046)	0,002	0,043	-0,026 (0,041)	-0,031	-0,639
Çalışma Süresi	0,138 (0,032)	0,238	4,357***	0,140 (0,030)	0,242	4,730***	0,134 (0,031)	0,232	4,350***	0,138 (0,029)	0,239	4,687***	0,022 (0,044)	0,028	0,506	0,026 (0,039)	0,032	0,654
Pozisyon	-0,019 (0,020)	-0,047	-0,934	-0,020 (0,019)	-0,049	-1,035	-0,028 (0,020)	-0,068	-1,378	-0,023 (0,019)	-0,056	-1,184	0,052 (0,029)	0,094	1,832	0,051 (0,025)	0,092	2,009
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				0,307 (0,035)	0,353	8,666***				0,276 (0,040)	0,317	6,963***				0,540 (0,047)	0,453	11,460***
Örgütün Kendine Güven							0,162 (0,031)	0,222	5,216***	0,057 (0,033)	0,078	1,693						
R <sup>2</sup>	0,052			0,175			0,101			0,180			0,019			0,221		
$\Delta R^2$	0,052			0,123			0,049			0,128			0,019			0,203		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Üçüncü modelde analize sokulan örgütün kendine güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,052'den 0,101 değerine çıkararak, 0,049 ( $p < 0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, örgütün kendine güvenin ( $\beta = 0,222$ ,  $p < 0,001$ ) vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, örgütün kendine güvenin vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 15b* kabul edilmiştir.

Dördüncü modele, aracı değişken olan örgütün kendine güven eklenerek; algılanan aidiyetin vicdanlılık üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.17.'de yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan örgütün kendine güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin vicdanlılık üzerindeki etkisinin  $\beta = 0,353$ 'den  $\beta = 0,317$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, örgütün kendine güven değişkeninin, algılanan aidiyetin vicdanlılık üzerindeki etkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak örgütün kendine güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde vicdanlılığa taşıyıp taşımadığı Sobel testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z = 5,748$ ,  $p < 0,01$ ) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle *Hipotez 6b* kısmi olarak kabul edilmiştir.

*Hipotez 7b*, algılanan aidiyet durumunun örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla sivil erdem davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. *Hipotez 16b*, örgütün kendine güvenin sivil erdem davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde sivil erdem bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, örgütün kendine güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Algılanan aidiyet, örgütün kendine güven ve sivil erdem davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.18.'de yer almaktadır.

**Tablo 3.18.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Örgütün Kendine Güvenin Sivil Erdem Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Sivil Erdem									Örgütün Kendine Güven									
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6			
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	
Kontrol Değişkenleri																			
Cinsiyet	-0,085 (0,091)	-0,042	-0,927	-0,045 (0,085)	-0,023	-0,529	-0,040 (0,087)	-0,020	-0,464	-0,028 (0,084)	-0,014	-0,336	-0,148 (0,094)	-0,072	-1,562	-0,097 (0,084)	-0,047	-1,155	
Yaş	-0,017 (0,038)	-0,027	-0,434	-0,034 (0,036)	-0,054	-0,942	-0,018 (0,036)	-0,030	-0,507	-0,031 (0,035)	-0,050	-0,881	0,006 (0,040)	0,010	0,158	-0,015 (0,035)	-0,024	-0,428	
Medeni Durum	-0,067 (0,085)	-0,041	-0,791	-0,078 (0,079)	-0,048	-0,997	-0,097 (0,081)	-0,059	-1,199	-0,093 (0,078)	-0,057	-1,197	0,099 (0,087)	0,059	1,130	0,084 (0,078)	0,050	1,083	
Eğitim Durumu	0,081 (0,045)	0,097	1,805	0,059 (0,042)	0,070	1,400	0,081 (0,043)	0,096	1,883	0,063 (0,041)	0,075	1,529	0,002 (0,046)	0,002	0,043	-0,026 (0,041)	-0,031	-0,639	
Çalışma Süresi	0,106 (0,043)	0,138	2,485**	0,109 (0,040)	0,141	2,743**	0,099 (0,041)	0,129	2,446***	0,104 (0,039)	0,135	2,667**	0,022 (0,044)	0,028	0,506	0,026 (0,039)	0,032	0,654	
Pozisyon	-0,002 (0,028)	-0,004	-0,074	-0,003 (0,026)	-0,005	-0,116	-0,018 (0,026)	-0,033	-0,673	-0,012 (0,025)	-0,022	-0,463	0,052 (0,029)	0,094	1,832	0,051 (0,025)	0,092	2,009	
Bağımsız Değişkenler																			
Algılanan Aidiyet				0,429 (0,048)	0,369	9,013***				0,336 (0,053)	0,289	6,372***				0,540 (0,047)	0,453	11,460***	
Örgütün Kendine Güven							0,301 (0,041)	0,309	7,332***	0,172 (0,044)	0,177	3,885***							
R <sup>2</sup>	0,029			0,164			0,122			0,188			0,019			0,221			
$\Delta R^2$	0,029			0,135			0,094			0,159			0,019			0,203			

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Tablo 3.18. incelendiğinde, birinci modelde demografik değişkenlerin sivil erdem üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. İkinci modelde, algılanan aidiyet analize sokulmuş ve sivil erdem üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Hipotez 1e). Tablo 3.18. incelendiğinde, kontrol değişkenlerinden çalışma süresinin tüm aşamalarda sivil erdem ile ilişkili olduğu görülmüştür. En son aşama olan dördüncü aşamada tüm değişkenlerin analize sokulmasıyla katılımcıların çalışma sürelerinin ( $\beta = 0,135$ ,  $p < 0,01$ ) sivil erdem üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Üçüncü modelde analize sokulan örgütün kendine güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,029'dan 0,122 değerine çıkararak, 0,094 ( $p < 0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, örgütün kendine güvenin ( $\beta = 0,309$ ,  $p < 0,001$ ) sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, örgütün kendine güvenin sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 16b* kabul edilmiştir.

Dördüncü modele, aracı değişken olan örgütün kendine güven eklenerek; algılanan aidiyetin sivil erdem üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.18.'de yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan örgütün kendine güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin sivil erdem üzerindeki etkisinin  $\beta = 0,369$ 'den  $\beta = 0,289$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, örgütün kendine güven değişkeninin, algılanan aidiyetin sivil erdem üzerindeki etkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak örgütün kendine güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde sivil erdeme taşıyıp taşımadığı Sobel testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z = 5,937$ ,  $p < 0,01$ ) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle *Hipotez 7b* kısmi olarak kabul edilmiştir.

Hipotez 3c, algılanan aidiyet durumunun çalışanlararası güven değişkeni aracılığıyla özgecilik davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 12c, çalışanlararası güvenin özgecilik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. Hipotez 21c, algılanan aidiyet durumunun çalışanlararası güven üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde özgecilik bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, çalışanlararası güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Algılanan aidiyet, çalışanlararası güven ve özgecilik davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.19.'da yer almaktadır.

Tablo 3.19. incelendiğinde, birinci modelde demografik değişkenlerin özgecilik üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. İkinci modelde, algılanan aidiyet analize sokulmuş ve özgecilik üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Hipotez 1a). Tablo 3.19. incelendiğinde, kontrol değişkenlerinden cinsiyetin tüm aşamalarda özgecilik ile ilişkili olduğu görülmüştür. En son aşama olan dördüncü aşamada tüm değişkenlerin analize sokulmasıyla katılımcıların cinsiyetlerinin ( $\beta= 0,134$ ,  $p<0,01$ ), eğitim durumlarının ( $\beta= 0,109$ ,  $p<0,01$ ), çalışma sürelerinin ( $\beta= 0,101$ ,  $p<0,05$ ) ve pozisyonlarının ( $\beta= -0,094$ ,  $p<0,05$ ) özgecilik üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Üçüncü modelde analize sokulan çalışanlararası güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,029'dan 0,273 değerine çıkararak, 0,244 ( $p<0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, çalışanlararası güvenin ( $\beta= 0,501$ ,  $p<0,001$ ) özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, çalışanlararası güvenin özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 12c* kabul edilmiştir.

Beş ve altıncı modelde algılanan aidiyetin çalışanlararası güven üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Demografik değişkenlerin çalışanlararası güven üzerindeki etkisi beşinci modelde kontrol edilmiştir. Altıncı modelde analize sokulan algılanan aidiyet değişkeni  $R^2$  değerini 0,030'dan 0,203 değerine çıkararak, 0,174 ( $p<0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, algılanan aidiyetin ( $\beta= 0,419$ ,  $p<0,001$ ) çalışanlararası güven üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Böylece, algılanan aidiyetin çalışanlararası güven üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 21c* kabul edilmiştir.

**Tablo 3.19.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Çalışanlararası Güvenin Özgecilik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Özgecilik												Çalışanlararası Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	0,147 (0,074)	0,91	1,995*	0,184 (0,067)	0,114	2,770**	0,205 (0,064)	0,127	3,203**	0,215 (0,061)	0,134	3,499**	-0,128 (0,081)	-0,072	-1,570	-0,088 (0,074)	-0,049	-1,185
Yaş	-0,018 (0,031)	-0,036	-0,592	-0,034 (0,028)	-0,068	-1,226	-0,017 (0,027)	-0,034	-0,633	-0,027 (0,026)	-0,054	-1,055	-0,003 (0,034)	-0,005	-0,087	-0,020 (0,031)	-0,036	-0,649
Medeni Durum	0,020 (0,068)	0,015	0,291	0,009 (0,062)	0,007	0,148	-0,017 (0,059)	-0,013	-0,291	-0,015 (0,057)	-0,012	-0,272	0,082 (0,075)	0,056	1,085	0,070 (0,068)	0,048	1,026
Eğitim Durumu	0,085 (0,086)	0,126	2,344*	0,064 (0,033)	0,094	1,946	0,088 (0,031)	0,130	2,790**	0,074 (0,030)	0,109	2,442**	-0,006 (0,040)	-0,008	-0,147	-0,029 (0,036)	-0,038	-0,790
Çalışma Süresi	0,082 (0,034)	0,132	2,381*	0,084 (0,031)	0,136	2,721**	0,055 (0,030)	0,089	1,856	0,063 (0,029)	0,101	2,197*	0,058 (0,038)	0,085	1,535	0,061 (0,034)	0,089	1,771
Pozisyon	-0,020 (0,022)	-0,045	-0,881	-0,020 (0,020)	-0,047	-1,020	-0,047 (0,019)	-0,107	-2,414**	-0,041 (0,019)	-0,094	-2,208*	0,060 (0,025)	0,124	2,441**	0,059 (0,022)	0,122	2,648**
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				0,402 (0,037)	0,430	10,806***				0,251 (0,038)	0,268	6,614***				0,433 (0,041)	0,419	10,478***
Çalışanlararası Güven							0,454 (0,035)	0,501	12,995***	0,350 (0,037)	0,387	9,468***						
$R^2$	0,029			0,212			0,273			0,331			0,030			0,203		
$\Delta R^2$	0,029			0,183			0,244			0,302			0,030			0,174		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Dördüncü modele, aracı değişken olan çalışanlararası güven eklenerek; algılanan aidiyetin özgecilik üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.19.'da yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan çalışanlararası güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin özgecilik üzerindeki etkisinin  $\beta = 0,430$ 'dan  $\beta = 0,268$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, çalışanlararası güven değişkeninin, algılanan aidiyetin özgecilik üzerindeki etkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak çalışanlararası güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde özgeciliğe taşıyıp taşımadığı Sobel testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z = 8,317$ ,  $p < 0,01$ ) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle *Hipotez 3c* kısmi olarak kabul edilmiştir.

Hipotez 4c, algılanan aidiyet durumunun çalışanlararası güven değişkeni aracılığıyla nezaket davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 13c, çalışanlararası güvenin nezaket davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde nezaket bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, çalışanlararası güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Algılanan aidiyet, çalışanlararası güven ve nezaket davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.20.'de yer almaktadır.

Tablo 3.20. incelendiğinde, birinci modelde demografik değişkenlerin nezaket üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. İkinci modelde, algılanan aidiyet analize sokulmuş ve nezaket üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Hipotez 1b).

Üçüncü modelde analize sokulan çalışanlararası güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,012'den 0,247 değerine çıkararak, 0,235 ( $p < 0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, çalışanlararası güvenin ( $\beta = 0,492$ ,  $p < 0,001$ ) nezaket davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, çalışanlararası güvenin nezaket davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 13c* kabul edilmiştir.



**Tablo 3.20.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Çalışanlararası Güvenin Nezaket Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Nezaket												Çalışanlararası Güven						
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6			
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	
Kontrol Değişkenleri																			
Cinsiyet	0,029 (0,072)	0,019	0,403	0,068 (0,064)	0,043	1,052	0,084 (0,063)	0,054	1,334	0,095 (0,060)	0,061	1,591	-0,128 (0,081)	-0,072	-1,570	-0,088 (0,074)	-0,049	-1,185	
Yaş	0,003 (0,030)	0,007	0,113	-0,013 (0,27)	-0,27	-0,483	0,005 (0,026)	0,010	0,178	-0,007 (0,025)	-0,014	-0,264	-0,003 (0,034)	-0,005	-0,087	-0,020 (0,031)	-0,036	-0,649	
Medeni Durum	-0,004 (0,067)	-0,003	-0,066	-0,016 (0,059)	-0,012	-0,261	-0,040 (0,058)	-0,031	-0,681	-0,038 (0,055)	-0,029	-0,682	0,082 (0,075)	0,056	1,085	0,070 (0,068)	0,048	1,026	
Eğitim Durumu	0,059 (0,035)	0,091	1,677	0,037 (0,032)	0,057	1,188	0,062 (0,031)	0,095	2,001*	0,047 (0,029)	0,071	1,583	-0,006 (0,040)	-0,008	-0,147	-0,029 (0,036)	-0,038	-0,790	
Çalışma Süresi	0,048 (0,034)	0,080	1,437	0,051 (0,030)	0,085	1,700	0,023 (0,029)	0,038	0,785	0,032 (0,028)	0,052	1,127	0,058 (0,038)	0,085	1,535	0,061 (0,034)	0,089	1,771	
Pozisyon	-0,012 (0,022)	-0,029	-0,569	-0,013 (0,019)	-0,031	-0,686	-0,038 (0,019)	-0,090	-2,002*	-0,032 (0,018)	-0,075	-1,762	0,060 (0,025)	0,124	2,441**	0,059 (0,022)	0,122	2,648**	
Bağımsız Değişkenler																			
Algılanan Aidiyet				0,415 (0,036)	0,458	11,559***				0,278 (0,037)	0,306	7,519***				0,433 (0,041)	0,419	10,478***	
Çalışanlararası Güven							0,432 (0,034)	0,492	12,547***	0,317 (0,036)	0,362	8,799***							
R <sup>2</sup>	0,012			0,219			0,247			0,323			0,030			0,203			
$\Delta R^2$	0,012			0,207			0,235			0,311			0,030			0,174			

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Dördüncü modele, aracı değişken olan çalışanlararası güven eklenerek; algılanan aidiyetin nezaket üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.20.'de yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan çalışanlararası güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin nezaket üzerindeki etkisinin  $\beta= 0,458$ 'den  $\beta= 0,306$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, çalışanlararası güven değişkeninin, algılanan aidiyetin nezaket üzerindeki etkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak çalışanlararası güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde nezakete taşıyıp taşımadığı Sobel testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z= 8,347$ ,  $p<0,01$ ) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle *Hipotez 4c* kısmi olarak kabul edilmiştir.

Hipotez 5c, algılanan aidiyet durumunun çalışanlararası güven değişkeni aracılığıyla centilmenlik davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 14c, çalışanlararası güvenin centilmenlik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde centilmenlik bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, çalışanlararası güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Algılanan aidiyet, çalışanlararası güven ve centilmenlik davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.21.'de yer almaktadır.

Tablo 3.21. incelendiğinde, birinci modelde demografik değişkenlerin centilmenlik üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. İkinci modelde, algılanan aidiyet analize sokulmuş ve centilmenlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Hipotez 1c). En son aşama olan dördüncü aşamada tüm değişkenlerin analize sokulmasıyla katılımcıların medeni durumlarının ( $\beta= -0,094$ ,  $p<0,05$ ) centilmenlik üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.21.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Çalışanlararası Güvenin Centilmenlik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Centilmenlik												Çalışanlararası Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	-0,056 (0,076)	-0,034	-0,734	-0,028 (0,072)	-0,017	-0,383	-0,028 (0,074)	-0,017	-0,375	-0,018 (0,072)	-0,011	-0,246	-0,128 (0,081)	-0,072	-1,570	-0,088 (0,074)	-0,049	-1,185
Yaş	-0,008 (0,032)	-0,016	-0,259	-0,020 (0,030)	-0,039	-0,669	-0,008 (0,031)	-0,015	-0,245	-0,018 (0,030)	-0,035	-0,596	-0,003 (0,034)	-0,005	-0,087	-0,020 (0,031)	-0,036	-0,649
Medeni Durum	-0,110 (0,070)	-0,082	-1,575	-0,118 (0,067)	-0,088	-1,780	-0,128 (0,068)	-0,095	-1,878	-0,126 (0,066)	-0,094	-1,909*	0,082 (0,075)	0,056	1,085	0,070 (0,068)	0,048	1,026
Eğitim Durumu	-0,018 (0,037)	-0,027	-0,490	-0,034 (0,035)	-0,050	-0,964	-0,017 (0,036)	-0,025	-0,468	-0,031 (0,035)	-0,045	-0,876	-0,006 (0,040)	-0,008	-0,147	-0,029 (0,036)	-0,038	-0,790
Çalışma Süresi	-0,003 (0,035)	-0,005	-0,084	-0,001 (0,033)	-0,002	-0,033	-0,016 (0,034)	-0,025	-0,456	-0,008 (0,033)	-0,013	-0,241	0,058 (0,038)	0,085	1,535	0,061 (0,034)	0,089	1,771
Pozisyon	0,011 (0,023)	0,025	0,496	0,011 (0,022)	0,024	0,492	-0,002 (0,022)	-0,004	-0,078	0,004 (0,022)	0,009	0,182	0,060 (0,025)	0,124	2,441**	0,059 (0,022)	0,122	2,648**
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				0,302 (0,040)	0,317	7,498***				0,252 (0,044)	0,265	5,717***				0,433 (0,041)	0,419	10,478***
Çalışanlararası Güven							0,218 (0,040)	0,237	5,416***	0,114 (0,043)	0,124	2,642**						
R <sup>2</sup>	0,008			0,107			0,062			0,119			0,030			0,203		
$\Delta R^2$	0,008			0,100			0,055			0,112			0,030			0,174		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Üçüncü modelde analize sokulan çalışanlararası güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,008'den 0,062 değerine çıkararak, 0,055 ( $p < 0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, çalışanlararası güvenin ( $\beta = 0,237$ ,  $p < 0,001$ ) centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, çalışanlararası güvenin centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 14c* kabul edilmiştir.

Dördüncü modele, aracı değişken olan çalışanlararası güven eklenerek; algılanan aidiyetin centilmenlik üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.21.'de yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan çalışanlararası güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin centilmenlik üzerindeki etkisinin  $\beta = 0,317$ 'den  $\beta = 0,265$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, çalışanlararası güven değişkeninin, algılanan aidiyetin centilmenlik üzerindeki etkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak çalışanlararası güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde centilmenliğe taşıyıp taşımadığı Sobel testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z = 5,125$ ,  $p < 0,01$ ) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle *Hipotez 5c* kısmi olarak kabul edilmiştir.

Hipotez 6c, algılanan aidiyet durumunun çalışanlararası güven değişkeni aracılığıyla vicdanlılık davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 15c, çalışanlararası güvenin vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde vicdanlılık bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, çalışanlararası güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Algılanan aidiyet, çalışanlararası güven ve vicdanlılık davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.22.'de yer almaktadır.

Tablo 3.22. incelendiğinde, birinci modelde demografik değişkenlerin vicdanlılık üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. İkinci modelde, algılanan aidiyet analize sokulmuş ve vicdanlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Hipotez 1d). Tablo 3.22. incelendiğinde, kontrol değişkenlerinden çalışma süresinin tüm aşamalarda vicdanlılık ile ilişkili olduğu

görülmüştür. En son aşama olan dördüncü aşamada tüm değişkenlerin analize sokulmasıyla katılımcıların cinsiyetlerinin ( $\beta = 0,114$ ,  $p < 0,01$ ) ve çalışma sürelerinin ( $\beta = 0,220$ ,  $p < 0,001$ ) vicdanlılık üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Üçüncü modelde analize sokulan çalışanlararası güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,052'den 0,172 değerine çıkararak, 0,120 ( $p < 0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, çalışanlararası güvenin ( $\beta = 0,351$ ,  $p < 0,001$ ) vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, çalışanlararası güvenin vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 15c* kabul edilmiştir.

Dördüncü modele, aracı değişken olan çalışanlararası güven eklenerek; algılanan aidiyetin vicdanlılık üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.22.'de yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan çalışanlararası güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin vicdanlılık üzerindeki etkisinin  $\beta = 0,353$ 'den  $\beta = 0,250$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, çalışanlararası güven değişkeninin, algılanan aidiyetin vicdanlılık üzerindeki etkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak çalışanlararası güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde vicdanlılığa taşıyıp taşımadığı Sobel testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z = 7,157$ ,  $p < 0,01$ ) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle *Hipotez 6c* kısmi olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 3.22.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Çalışanlararası Güvenin Vicdanlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Vicdanlılık									Çalışanlararası Güven									
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6			
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	
Kontrol Değişkenleri																			
Cinsiyet	0,124 (0,068)	0,083	1,837	0,153 (0,063)	0,102	2,415**	0,162 (0,064)	0,108	2,554**	0,171 (0,062)	0,114	2,774**	-0,128 (0,081)	-0,072	-1,570	-0,088 (0,074)	-0,049	-1,185	
Yaş	-0,039 (0,028)	-0,083	-1,379	-0,051 (0,027)	-0,109	-1,932*	-0,038 (0,027)	-0,082	-1,441	-0,047 (0,026)	-0,100	-1,827	-0,003 (0,034)	-0,005	-0,087	-0,020 (0,031)	-0,036	-0,649	
Medeni Durum	0,007 (0,063)	0,006	0,113	-0,001 (0,059)	-0,001	-0,018	-0,017 (0,059)	-0,014	-0,291	-0,016 (0,057)	-0,013	-0,273	0,082 (0,075)	0,056	1,085	0,070 (0,068)	0,048	1,026	
Eğitim Durumu	0,065 (0,033)	0,103	1,939*	0,048 (0,031)	0,077	1,553	0,066 (0,031)	0,106	2,128*	0,054 (0,030)	0,086	1,793	-0,006 (0,040)	-0,008	-0,147	-0,029 (0,036)	-0,038	-0,790	
Çalışma Süresi	0,138 (0,032)	0,238	4,357***	0,140 (0,030)	0,242	4,730***	0,120 (0,030)	0,208	4,064***	0,127 (0,029)	0,220	4,416***	0,058 (0,038)	0,085	1,535	0,061 (0,034)	0,089	1,771	
Pozisyon	-0,019 (0,020)	-0,047	-0,934	-0,020 (0,019)	-0,049	-1,035	-0,037 (0,019)	-0,090	-1,914**	-0,032 (0,019)	-0,078	-1,709	0,060 (0,025)	0,124	2,441**	0,059 (0,022)	0,122	2,648**	
Bağımsız Değişkenler																			
Algılanan Aidiyet				0,307 (0,035)	0,353	8,666***				0,218 (0,038)	0,250	5,732***				0,433 (0,041)	0,419	10,478***	
Çalışanlararası Güven							0,296 (0,035)	0,351	8,541***	0,206 (0,037)	0,245	5,556***							
R <sup>2</sup>	0,052			0,175			0,172			0,223			0,030			0,203			
$\Delta R^2$	0,052			0,123			0,120			0,171			0,030			0,174			

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Hipotez 7c, algılanan aidiyet durumunun çalışanlararası güven değişkeni aracılığıyla sivil erdem davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 16c, çalışanlararası güvenin sivil erdem davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde sivil erdem bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, çalışanlararası güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Algılanan aidiyet, çalışanlararası güven ve sivil erdem davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.23.'de yer almaktadır.

Tablo 3.23. incelendiğinde, birinci modelde demografik değişkenlerin sivil erdem üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. İkinci modelde, algılanan aidiyet analize sokulmuş ve sivil erdem üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Hipotez 1e). Tablo 3.23. incelendiğinde, kontrol değişkenlerinden çalışma süresinin tüm aşamalarda sivil erdem ile ilişkili olduğu görülmüştür. En son aşama olan dördüncü aşamada tüm değişkenlerin analize sokulmasıyla katılımcıların çalışma sürelerinin ( $\beta = 0,116$ ,  $p < 0,05$ ) sivil erdem üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Üçüncü modelde analize sokulan çalışanlararası güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,029'dan 0,179 değerine çıkararak, 0,150 ( $p < 0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, çalışanlararası güvenin ( $\beta = 0,394$ ,  $p < 0,001$ ) sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, çalışanlararası güvenin sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 16c* kabul edilmiştir.

**Tablo 3.23.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Çalışanlararası Güvenin Sivil Erdem Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Sivil Erdem									Çalışanlararası Güven								
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	-0,085 (0,091)	-0,042	-0,927	-0,045 (0,085)	-0,023	-0,529	-0,028 (0,084)	-0,014	-0,335	-0,017 (0,082)	-0,008	-0,204	-0,128 (0,081)	-0,072	-1,570	-0,088 (0,074)	-0,049	-1,185
Yaş	-0,017 (0,038)	-0,027	-0,434	-0,034 (0,036)	-0,054	-0,942	-0,015 (0,035)	-0,024	-0,434	-0,027 (0,034)	-0,043	-0,791	-0,003 (0,034)	-0,005	-0,087	-0,020 (0,031)	-0,036	-0,649
Medeni Durum	-0,067 (0,085)	-0,041	-0,791	-0,078 (0,079)	-0,048	-0,997	-0,103 (0,078)	-0,063	-1,321	-0,101 (0,076)	-0,061	-1,336	0,082 (0,075)	0,056	1,085	0,070 (0,068)	0,048	1,026
Eğitim Durumu	0,081 (0,045)	0,097	1,805	0,059 (0,042)	0,070	1,400	0,084 (0,041)	0,100	2,024*	0,068 (0,040)	0,081	1,686	-0,006 (0,040)	-0,008	-0,147	-0,029 (0,036)	-0,038	-0,790
Çalışma Süresi	0,106 (0,043)	0,138	2,485**	0,109 (0,040)	0,141	2,743**	0,080 (0,039)	0,104	2,040*	0,089 (0,038)	0,116	2,331*	0,058 (0,038)	0,085	1,535	0,061 (0,034)	0,089	1,771
Pozisyon	-0,002 (0,028)	-0,004	-0,074	-0,003 (0,026)	-0,005	-0,116	-0,029 (0,026)	-0,053	-1,117	-0,022 (0,025)	-0,041	-0,887	0,060 (0,025)	0,124	2,441**	0,059 (0,022)	0,122	2,648**
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				0,429 (0,048)	0,369	9,013***				0,289 (0,050)	0,249	5,729***				0,433 (0,041)	0,419	10,478***
Çalışanlararası Güven							0,442 (0,046)	0,394	9,604***	0,323 (0,049)	0,287	6,551***						
R <sup>2</sup>	0,029			0,164			0,179			0,229			0,030			0,203		
$\Delta R^2$	0,029			0,135			0,150			0,201			0,030			0,174		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001



Dördüncü modele, aracı değişken olan çalışanlararası güven eklenerek; algılanan aidiyetin sivil erdem üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.23.'de yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan çalışanlararası güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin sivil erdem üzerindeki etkisinin  $\beta = 0,369$ 'dan  $\beta = 0,249$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, çalışanlararası güven değişkeninin, algılanan aidiyetin sivil erdem üzerindeki etkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak çalışanlararası güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde sivil erdeme taşıyıp taşımadığı Sobel testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z = 6,564$ ,  $p < 0,01$ ) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle *Hipotez 7c* kısmi olarak kabul edilmiştir.

#### **3.4.7.2. Algılanan Aidiyet, Örgütsel Güven ve Saldırgan Davranışlar Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular**

Çalışma kapsamında kurgulanan Hipotez 2a, algılanan aidiyet durumunun fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 8a, algılanan aidiyet durumunun yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 17a, yöneticiye güvenin fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde fiziksel saldırganlık bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, yöneticiye güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Regresyon analizinde, ilk aşamada kontrol değişkenleri olarak katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, kurumdaki çalışma süreleri ve pozisyonları girilmiştir. Çünkü bu değişkenlerin fiziksel saldırganlık, algılanan aidiyet durumu ve yöneticiye güven ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Algılanan aidiyet, yöneticiye güven ve fiziksel saldırganlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.24.'de yer almaktadır.

Tablo 3.24. incelendiğinde, ilk aşamada analize sokulan kontrol değişkenlerinin  $R^2$  değerini 0,051 ( $p<0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Kontrol değişkenlerinden cinsiyetin tüm aşamalarda fiziksel saldırganlık ile ilişkili olduğu görülmüştür. En son aşama olan dördüncü aşamada tüm değişkenlerin analize sokulmasıyla katılımcıların cinsiyetlerinin ( $\beta= 0,164$ ,  $p<0,001$ ) fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

İkinci modelde analize sokulan algılanan aidiyet değişkeni  $R^2$  değerini 0,051'den 0,082 değerine çıkararak, 0,030 ( $p<0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, algılanan aidiyetin ( $\beta= -0,175$ ,  $p<0,001$ ) fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, algılanan aidiyetin fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 2a* kabul edilmiştir.

Üçüncü modelde analize sokulan yöneticiye güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,051'den 0,110 değerine çıkararak, 0,058 ( $p<0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, yöneticiye güvenin ( $\beta= -0,247$ ,  $p<0,001$ ) fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, yöneticiye güvenin fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 17a* kabul edilmiştir.

Dördüncü modele, aracı değişken olan yöneticiye güven eklenerek; algılanan aidiyetin fiziksel saldırganlık üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.24.'de yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan yöneticiye güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin fiziksel saldırganlık üzerindeki etkisinin  $\beta= -0,175$ 'den  $\beta= -0,061$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, yöneticiye güven değişkeninin, algılanan aidiyetin fiziksel saldırganlık üzerindeki etkisine tamamen aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak yöneticiye güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde fiziksel saldırganlığa taşıyıp taşımadığı Sobel testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z= -5,811$ ,  $p<0,05$ ) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle *Hipotez 8a* kabul edilmiştir.

**Tablo 3.24.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Yöneticiye Güvenin Fiziksel Saldırganlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Fiziksel Saldırganlık												Yöneticiye Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	0,313 (0,078)	0,182	4,013***	0,297 (0,077)	0,172	3,857***	0,284 (0,076)	0,165	3,746***	0,282 (0,076)	0,164	3,724***	-0,132 (0,088)	-0,068	-1,502	-0,077 (0,074)	-0,039	-1,032
Yaş	-0,032 (0,033)	-0,059	-0,981	-0,025 (0,032)	-0,047	-0,779	-0,029 (0,032)	-0,053	-0,911	-0,027 (0,032)	-0,050	-0,847	0,014 (0,037)	0,024	0,392	-0,009 (0,031)	-0,015	-0,299
Medeni Durum	0,117 (0,072)	0,083	1,625	0,122 (0,071)	0,086	1,716	0,128 (0,070)	0,091	1,833	0,129 (0,070)	0,091	1,836	0,050 (0,082)	0,032	0,617	0,034 (0,069)	0,021	0,499
Eğitim Durumu	0,018 (0,038)	0,026	0,482	0,028 (0,038)	0,038	0,733	0,034 (0,037)	0,047	0,905	0,035 (0,037)	0,048	0,936	0,069 (0,043)	0,085	1,602	0,038 (0,036)	0,046	1,034
Çalışma Süresi	-0,040 (0,036)	-0,060	-1,089	-0,041 (0,036)	-0,061	-1,136	-0,016 (0,036)	-0,024	-0,457	-0,020 (0,036)	-0,030	-0,556	0,106 (0,041)	0,142	2,593**	0,110 (0,035)	0,147	3,190**
Pozisyon	0,021 (0,024)	0,045	0,901	0,022 (0,023)	0,046	0,931	0,028 (0,023)	0,061	1,245	0,028 (0,023)	0,059	1,207	0,033 (0,027)	0,062	1,240	0,032 (0,022)	0,060	1,416
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				-0,175 (0,043)	-0,175	-4,076***				-0,061 (0,050)	-0,061	-1,219				0,600 (0,041)	0,532	14,476***
Yöneticiye Güven							-0,220 (0,038)	-0,247	-5,750***	-0,190 (0,045)	-0,214	-4,175***						
R <sup>2</sup>	0,051			0,082			0,110			0,112			0,045			0,326		
$\Delta R^2$	0,051			0,030			0,058			0,061			0,045			0,280		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Hipotez 2b, algılanan aidiyet durumunun sözlü saldırganlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 9a, algılanan aidiyet durumunun yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla sözlü saldırganlık davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 18a, yöneticiye güvenin sözlü saldırganlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde sözlü saldırganlık bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, yöneticiye güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Regresyon analizinde, ilk aşamada kontrol değişkenleri olarak katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, kurumdaki çalışma süreleri ve pozisyonları girilmiştir. Çünkü bu değişkenlerin sözlü saldırganlık, algılanan aidiyet durumu ve yöneticiye güven ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Algılanan aidiyet, yöneticiye güven ve sözlü saldırganlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.25.'de yer almaktadır.

Tablo 3.25. incelendiğinde, ilk modelde analize sokulan kontrol değişkenleri ile sözlü saldırganlık arasında anlamlı ilişkili olmadığı görülmüştür.

İkinci modelde analize sokulan algılanan aidiyet değişkeninin  $R^2$  değerini (0,016'dan 0,017 değerine) hemen hemen hiç artırmadığı görülmüştür. Bunun yanında, algılanan aidiyetin ( $\beta= 0,038$ ) sözlü saldırganlık davranışı üzerinde herhangi anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, algılanan aidiyetin sözlü saldırganlık davranışı üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 2b* kabul edilmemiştir.

Üçüncü modelde analize sokulan yöneticiye güven değişkeni  $R^2$  değerini hiç değiştirmemiştir. Bunun yanında, yöneticiye güvenin ( $\beta= 0,026$ ) sözlü saldırganlık davranışı üzerinde herhangi anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, yöneticiye güvenin sözlü saldırganlık davranışı üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 18a* kabul edilmemiştir.

**Tablo 3.25.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Yöneticiye Güvenin Sözlü Saldırganlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Sözlü Saldırganlık												Yöneticiye Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	0,121 (0,072)	0,078	1,683	0,124 (0,072)	0,080	1,725	0,124 (0,072)	0,079	1,717	0,125 (0,072)	0,080	1,728	-0,132 (0,088)	-0,068	-1,502	-0,077 (0,074)	-0,039	-1,032
Yaş	0,039 (0,030)	0,080	1,304	0,038 (0,030)	0,078	1,256	0,039 (0,030)	0,080	1,293	0,038 (0,030)	0,078	1,257	0,014 (0,037)	0,024	0,392	-0,009 (0,031)	-0,015	-0,299
Medeni Durum	0,111 (0,067)	0,087	1,669	0,110 (0,067)	0,086	1,654	0,110 (0,067)	0,086	1,651	0,110 (0,067)	0,086	1,649	0,050 (0,082)	0,032	0,617	0,034 (0,069)	0,021	0,499
Eğitim Durumu	0,001 (0,035)	0,001	0,025	-0,001 (0,035)	-0,001	-0,027	-0,001 (0,035)	-0,001	-0,016	-0,001 (0,036)	-0,002	-0,033	0,069 (0,043)	0,085	1,602	0,038 (0,036)	0,046	1,034
Çalışma Süresi	-0,047 (0,034)	-0,079	-1,441	-0,047 (0,034)	-0,078	-1,404	-0,050 (0,034)	-0,082	-1,467	-0,048 (0,034)	-0,079	-1,407	0,106 (0,041)	0,142	2,593**	0,110 (0,035)	0,147	3,190**
Pozisyon	0,001 (0,022)	0,002	0,031	0,001 (0,022)	0,001	0,028	-0,050 (0,022)	0,000	-0,001	0,000 (0,022)	0,001	0,019	0,033 (0,027)	0,062	1,240	0,032 (0,022)	0,060	1,416
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				0,035 (0,040)	0,038	0,866				0,032 (0,048)	0,035	0,657				0,600 (0,041)	0,532	14,476***
Yöneticiye Güven							0,021 (0,036)	0,026	0,578	0,006 (0,043)	0,007	0,130						
R <sup>2</sup>	0,016			0,017			0,016			0,017			0,045			0,326		
$\Delta R^2$	0,016			0,001			0,001			0,001			0,045			0,280		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Dördüncü modele, aracı değişken olan yöneticiye güven eklenmesine rağmen; algılanan aidiyet ile sözlü saldırganlık arasındaki anlamsız ilişkinin devam ettiği görülmüştür. Bunun yanında, algılanan aidiyet ile sözlü saldırganlık arasında ve yöneticiye güven ile sözlü saldırganlık arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Böylece, aracılık modeli kurulabilmesi için gerekli şartlar yerine getirilememiştir. Tablo 3.25.'de yer alan bu sonuç, yöneticiye güven değişkeninin, algılanan aidiyetin sözlü saldırganlık üzerindeki etkisine aracılık etmediğini göstermektedir. Bu nedenle *Hipotez 9a* kabul edilmemiştir.

Hipotez 2c, algılanan aidiyet durumunun öfke üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 10a, algılanan aidiyet durumunun yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla öfke üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 19a, yöneticiye güvenin öfke üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde öfke bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, yöneticiye güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Regresyon analizinde, ilk aşamada kontrol değişkenleri olarak katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, kurumdaki çalışma süreleri ve pozisyonları girilmiştir. Çünkü bu değişkenlerin öfke, algılanan aidiyet durumu ve yöneticiye güven ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Algılanan aidiyet, yöneticiye güven ve öfke arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.26.'da yer almaktadır.

Tablo 3.26. incelendiğinde, ilk aşamada analize sokulan kontrol değişkenlerinin  $R^2$  değerini 0,028 ( $p < 0,05$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Kontrol değişkenlerinden cinsiyet ve medeni durumun tüm aşamalarda öfke ile ilişkili olduğu görülmüştür. En son aşama olan dördüncü aşamada tüm değişkenlerin analize sokulmasıyla katılımcıların cinsiyetlerinin ( $\beta = 0,096$ ,  $p < 0,05$ ) ve medeni durumlarının ( $\beta = 0,110$ ,  $p < 0,05$ ) öfke üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.26.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Yöneticiye Güvenin Öfke Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Öfke												Yöneticiye Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	0,184 (0,074)	0,113	2,478**	0,169 (0,073)	0,104	2,307*	0,158 (0,073)	0,097	2,179*	0,156 (0,073)	0,096	2,157*	-0,132 (0,088)	-0,068	-1,502	-0,077 (0,074)	-0,039	-1,032
Yaş	0,003 (0,031)	0,006	0,098	0,009 (0,031)	0,018	0,305	0,006 (0,030)	0,012	0,195	0,008 (0,030)	0,015	0,257	0,014 (0,037)	0,024	0,392	-0,009 (0,031)	-0,015	-0,299
Medeni Durum	0,137 (0,069)	0,103	1,993*	0,142 (0,068)	0,106	2,083*	0,147 (0,067)	0,110	2,196*	0,147 (0,067)	0,110	2,199*	0,050 (0,082)	0,032	0,617	0,034 (0,069)	0,021	0,499
Eğitim Durumu	0,052 (0,037)	0,076	1,418	0,060 (0,036)	0,088	1,669	0,066 (0,036)	0,096	1,840	0,067 (0,036)	0,098	1,871	0,069 (0,043)	0,085	1,602	0,038 (0,036)	0,046	1,034
Çalışma Süresi	0,005 (0,035)	0,008	0,150	0,004 (0,034)	0,007	0,123	0,026 (0,034)	0,042	0,775	0,023 (0,034)	0,037	0,674	0,106 (0,041)	0,142	2,593**	0,110 (0,035)	0,147	3,190**
Pozisyon	0,009 (0,022)	0,020	0,393	0,009 (0,022)	0,021	0,414	0,015 (0,022)	0,035	0,702	0,015 (0,022)	0,033	0,665	0,033 (0,027)	0,062	1,240	0,032 (0,022)	0,060	1,416
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				-0,160 (0,041)	-0,170	-3,896***				-0,058 (0,048)	-0,061	-1,200				0,600 (0,041)	0,532	14,476***
Yöneticiye Güven							-0,198 (0,037)	-0,237	-5,427***	-0,170 (0,043)	-0,203	-3,913***						
R <sup>2</sup>	0,028			0,056			0,082			0,084			0,045			0,326		
$\Delta R^2$	0,028			0,028			0,054			0,056			0,045			0,280		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

İkinci modelde analize sokulan algılanan aidiyet değişkeni  $R^2$  değerini 0,028'den 0,056 değerine çıkararak, 0,028 ( $p<0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, algılanan aidiyetin ( $\beta= -0,170$ ,  $p<0,001$ ) öfke üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, algılanan aidiyetin öfke üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 2c* kabul edilmiştir.

Üçüncü modelde analize sokulan yöneticiye güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,028'den 0,082 değerine çıkararak, 0,054 ( $p<0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, yöneticiye güvenin ( $\beta= -0,237$ ,  $p<0,001$ ) öfke üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, yöneticiye güvenin öfke üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 19a* kabul edilmiştir.

Dördüncü modele, aracı değişken olan yöneticiye güven eklenerek; algılanan aidiyetin öfke üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.26.'da yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan yöneticiye güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin öfke üzerindeki etkisinin  $\beta= -0,170$ 'den  $\beta= -0,061$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, yöneticiye güven değişkeninin, algılanan aidiyetin öfke üzerindeki etkisine tamamen aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak yöneticiye güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde öfkeye taşıyıp taşımadığı Sobel testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z= -5,743$ ,  $p<0,05$ ) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle *Hipotez 10a* kabul edilmiştir.

Hipotez 2d, algılanan aidiyet durumunun düşmanlık üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 11a, algılanan aidiyet durumunun yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla düşmanlık üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 20a, yöneticiye güvenin düşmanlık üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde düşmanlık bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, yöneticiye güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Regresyon analizinde, ilk aşamada kontrol değişkenleri olarak katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim



durumları, kurumdaki çalışma süreleri ve pozisyonları girilmiştir. Çünkü bu değişkenlerin düşmanlık, algılanan aidiyet durumu ve yöneticiye güven ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Algılanan aidiyet, yöneticiye güven ve düşmanlık arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.27.'de yer almaktadır.

Tablo 3.27. incelendiğinde, ilk aşamada analize sokulan kontrol değişkenlerinin  $R^2$  değerini 0,026 ( $p<0,05$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Kontrol değişkenlerinden cinsiyet ve pozisyonun tüm aşamalarda düşmanlık ile ilişkili olduğu görülmüştür. En son aşama olan dördüncü aşamada tüm değişkenlerin analize sokulmasıyla katılımcıların cinsiyetlerinin ( $\beta= 0,104$ ,  $p<0,05$ ) ve pozisyonlarının ( $\beta= -0,116$ ,  $p<0,05$ ) düşmanlık üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

İkinci modelde analize sokulan algılanan aidiyet değişkeni  $R^2$  değerini 0,026'dan 0,037 değerine çıkararak, 0,011 ( $p<0,01$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, algılanan aidiyetin ( $\beta= -0,104$ ,  $p<0,01$ ) düşmanlık üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, algılanan aidiyetin düşmanlık üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 2d* kabul edilmiştir.

Üçüncü modelde analize sokulan yöneticiye güven değişkeni  $R^2$  değerini hemen hemen hiç değiştirmemiştir. Bunun yanında, yöneticiye güvenin ( $\beta= -0,084$ ) düşmanlık üzerinde herhangi anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, yöneticiye güvenin düşmanlık üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 20a* kabul edilmemiştir.

**Tablo 3.27.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Yöneticiye Güvenin Düşmanlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düşmanlık												Yöneticiye Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	0,177 (0,073)	0,111	2,421**	0,168 (0,073)	0,105	2,306*	0,168 (0,073)	0,105	2,297*	0,165 (0,073)	0,104	2,270*	-0,132 (0,088)	-0,068	-1,502	-0,077 (0,074)	-0,039	-1,032
Yaş	0,017 (0,031)	0,035	0,569	0,021 (0,030)	0,043	0,696	0,018 (0,031)	0,037	0,603	0,021 (0,031)	0,042	0,686	0,014 (0,037)	0,024	0,392	-0,009 (0,031)	-0,015	-0,299
Medeni Durum	0,015 (0,068)	0,012	0,225	0,018 (0,067)	0,014	0,264	0,019 (0,067)	0,014	0,277	0,019 (0,067)	0,014	0,280	0,050 (0,082)	0,032	0,617	0,034 (0,069)	0,021	0,499
Eğitim Durumu	0,012 (0,036)	0,018	0,328	0,017 (0,036)	0,025	0,470	0,017 (0,036)	0,025	0,461	0,018 (0,036)	0,027	0,502	0,069 (0,043)	0,085	1,602	0,038 (0,036)	0,046	1,034
Çalışma Süresi	0,003 (0,034)	0,005	0,092	0,003 (0,034)	0,004	0,075	0,010 (0,034)	0,017	0,305	0,006 (0,034)	0,010	0,173	0,106 (0,041)	0,142	2,593**	0,110 (0,035)	0,147	3,190**
Pozisyon	-0,051 (0,022)	-0,118	-2,326*	-0,015 (0,022)	-0,118	-2,327*	-0,049 (0,022)	-0,113	-2,225*	-0,050 (0,022)	-0,116	-2,277*	0,033 (0,027)	0,062	1,240	0,032 (0,022)	0,060	1,416
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				-0,096 (0,041)	-0,104	-2,356**				-0,077 (0,048)	-0,084	-1,597				0,600 (0,041)	0,532	14,476***
Yöneticiye Güven							-0,069 (0,037)	-0,084	-1,866	-0,031 (0,044)	-0,038	-0,706						
R <sup>2</sup>	0,026			0,037			0,033			0,038			0,045			0,326		
$\Delta R^2$	0,026			0,011			0,007			0,012			0,045			0,280		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Dördüncü modele, aracı değişken olan yöneticiye güven eklenerek; algılanan aidiyetin düşmanlık üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.27.'de yer alan sonuçlara göre, algılanan aidiyet ile düşmanlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmasına rağmen, yöneticiye güven ile düşmanlık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Böylece, aracılık modeli kurulabilmesi için gerekli şartlar yerine getirilememiştir. Bu nedenle, algılanan aidiyet durumunun yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla düşmanlık üzerinde etkiye sahip olduğunu varsayan *Hipotez 11a* kabul edilmemiştir.

Hipotez 8b, algılanan aidiyet durumunun örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 17b, örgütün kendine güvenin fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde fiziksel saldırganlık bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, örgütün kendine güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Algılanan aidiyet, örgütün kendine güven ve fiziksel saldırganlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.28.'de yer almaktadır.

Tablo 3.28. incelendiğinde, birinci modelde demografik değişkenlerin fiziksel saldırganlık üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. İkinci modelde, algılanan aidiyet analize sokulmuş ve fiziksel saldırganlık üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Hipotez 2a). Tablo 3.28. incelendiğinde, kontrol değişkenlerinden cinsiyetin tüm aşamalarda fiziksel saldırganlık ile ilişkili olduğu görülmüştür. En son aşama olan dördüncü aşamada tüm değişkenlerin analize sokulmasıyla katılımcıların cinsiyetlerinin ( $\beta = 0,171$ ,  $p < 0,001$ ) fiziksel saldırganlık üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Üçüncü modelde analize sokulan örgütün kendine güven değişkeni  $R^2$  değerini hemen hemen hiç değiştirmemiştir. Bunun yanında, örgütün kendine güvenin ( $\beta = -0,091$ ) fiziksel saldırganlık üzerinde herhangi anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, örgütün kendine güvenin fiziksel saldırganlık üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 17b* kabul edilmemiştir.

**Tablo 3.28.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Örgütün Kendine Güvenin Fiziksel Saldırganlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Fiziksel Saldırganlık												Örgütün Kendine Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	0,313 (0,078)	0,182	4,013***	0,297 (0,077)	0,172	3,857***	0,302 (0,078)	0,175	3,872***	0,296 (0,077)	0,171	3,834***	-0,148 (0,094)	-0,072	-1,562	-0,097 (0,084)	-0,047	-1,155
Yaş	-0,032 (0,033)	-0,059	-0,981	-0,025 (0,032)	-0,047	-0,779	-0,032 (0,033)	-0,058	-0,969	-0,025 (0,032)	-0,047	-0,784	0,006 (0,040)	0,010	0,158	-0,015 (0,035)	-0,024	-0,428
Medeni Durum	0,117 (0,072)	0,083	1,625	0,122 (0,071)	0,086	1,716	0,125 (0,072)	0,088	1,733	0,123 (0,071)	0,087	1,726	0,099 (0,087)	0,059	1,130	0,084 (0,078)	0,050	1,083
Eğitim Durumu	0,018 (0,038)	0,026	0,482	0,028 (0,038)	0,038	0,733	0,019 (0,038)	0,026	0,487	0,027 (0,038)	0,038	0,723	0,002 (0,046)	0,002	0,043	-0,026 (0,041)	-0,031	-0,639
Çalışma Süresi	-0,040 (0,036)	-0,060	-1,089	-0,041 (0,036)	-0,061	-1,136	-0,038 (0,036)	-0,057	-1,046	-0,040 (0,036)	-0,061	-1,126	0,022 (0,044)	0,028	0,506	0,026 (0,039)	0,032	0,654
Pozisyon	0,021 (0,024)	0,045	0,901	0,022 (0,023)	0,046	0,931	0,025 (0,024)	0,054	1,071	0,022 (0,023)	0,047	0,953	0,052 (0,029)	0,094	1,832	0,051 (0,025)	0,092	2,009
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				-0,175 (0,043)	-0,175	-4,076***				-0,169 (0,048)	-0,168	-3,493**				0,540 (0,047)	0,453	11,460***
Örgütün Kendine Güven							-0,077 (0,037)	-0,091	-2,091	-0,012 (0,041)	-0,014	-0,294						
R <sup>2</sup>	0,051			0,082			0,060			0,082			0,019			0,221		
$\Delta R^2$	0,051			0,030			0,08			0,030			0,019			0,203		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Dördüncü modele, aracı değişken olan örgütün kendine güven eklenerek; algılanan aidiyetin fiziksel saldırganlık üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.28.'de yer alan sonuçlara göre, algılanan aidiyet ile fiziksel saldırganlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmasına rağmen, örgütün kendine güven ile fiziksel saldırganlık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Böylece, aracılık modeli kurulabilmesi için gerekli şartlar yerine getirilememiştir. Bu nedenle, algılanan aidiyet durumunun örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla fiziksel saldırganlık üzerinde etkiye sahip olduğunu varsayan *Hipotez 8b* kabul edilmemiştir.

Hipotez 9b, algılanan aidiyet durumunun örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla sözlü saldırganlık davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 18b, örgütün kendine güvenin sözlü saldırganlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde sözlü saldırganlık bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, örgütün kendine güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Algılanan aidiyet, örgütün kendine güven ve sözlü saldırganlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.29.'da yer almaktadır.

Tablo 3.29. incelendiğinde, birinci modelde demografik değişkenlerin sözlü saldırganlık üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. İkinci modelde, algılanan aidiyet analize sokulmuş ve sözlü saldırganlık üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Hipotez 2b).

Üçüncü modelde analize sokulan örgütün kendine güven değişkeni  $R^2$  değerini hemen hemen hiç değiştirmemiştir. Bunun yanında, örgütün kendine güvenin ( $\beta= 0,067$ ) sözlü saldırganlık üzerinde herhangi anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, örgütün kendine güvenin sözlü saldırganlık üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 18b* kabul edilmemiştir.

**Tablo 3.29.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Örgütün Kendine Güvenin Sözlü Saldırganlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Sözlü Saldırganlık												Örgütün Kendine Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	0,121 (0,072)	0,078	1,683	0,124 (0,072)	0,080	1,725	0,129 (0,072)	0,082	1,785	0,129 (0,072)	0,083	1,788	-0,148 (0,094)	-0,072	-1,562	-0,097 (0,084)	-0,047	-1,155
Yaş	0,039 (0,030)	0,080	1,304	0,038 (0,030)	0,078	1,256	0,039 (0,030)	0,080	1,295	0,039 (0,030)	0,079	1,280	0,006 (0,040)	0,010	0,158	-0,015 (0,035)	-0,024	-0,428
Medeni Durum	0,111 (0,067)	0,087	1,669	0,110 (0,067)	0,086	1,654	0,106 (0,067)	0,083	1,594	0,106 (0,067)	0,083	1,594	0,099 (0,087)	0,059	1,130	0,084 (0,078)	0,050	1,083
Eğitim Durumu	0,001 (0,035)	0,001	0,025	-0,001 (0,035)	-0,001	-0,027	0,001 (0,035)	0,001	0,022	0,000 (0,035)	0,000	0,008	0,002 (0,046)	0,002	0,043	-0,026 (0,041)	-0,031	-0,639
Çalışma Süresi	-0,047 (0,034)	-0,079	-1,441	-0,047 (0,034)	-0,078	-1,404	-0,049 (0,034)	-0,081	-1,446	-0,048 (0,034)	-0,080	-1,441	0,022 (0,044)	0,028	0,506	0,026 (0,039)	0,032	0,654
Pozisyon	0,001 (0,022)	0,002	0,031	0,001 (0,022)	0,001	0,028	-0,002 (0,022)	-0,005	-0,091	-0,002 (0,022)	-0,004	-0,083	0,052 (0,029)	0,094	1,832	0,051 (0,025)	0,092	2,009
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				0,035 (0,040)	0,038	0,866				0,009 (0,045)	0,010	0,209				0,540 (0,047)	0,453	11,460***
Örgütün Kendine Güven							0,051 (0,034)	0,067	1,497	0,047 (0,038)	0,062	1,237						
R <sup>2</sup>	0,016			0,017			0,020			0,020			0,019			0,221		
$\Delta R^2$	0,016			0,001			0,004			0,004			0,019			0,203		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Dördüncü modele, aracı değişken olan örgütün kendine güven eklenmesine rağmen; algılanan aidiyet ile sözlü saldırganlık arasındaki anlamsız ilişkinin devam ettiği görülmüştür. Bunun yanında, algılanan aidiyet ile sözlü saldırganlık ve örgütün kendine güven ile sözlü saldırganlık arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Böylece, aracılık modeli kurulabilmesi için gerekli şartlar yerine getirilememiştir. Tablo 3.29.'da yer alan bu sonuç, örgütün kendine güven değişkeninin, algılanan aidiyetin sözlü saldırganlık üzerindeki etkisine aracılık etmediğini göstermektedir. Bu nedenle *Hipotez 9b* kabul edilmemiştir.

Hipotez 10b, algılanan aidiyet durumunun örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla öfke üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 19b, örgütün kendine güvenin öfke üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde öfke bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, örgütün kendine güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Algılanan aidiyet, örgütün kendine güven ve öfke arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.30.'da yer almaktadır.

Tablo 3.30. incelendiğinde, birinci modelde demografik değişkenlerin öfke üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. İkinci modelde, algılanan aidiyet analize sokulmuş ve öfke üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Hipotez 2c). Tablo 3.30. incelendiğinde, kontrol değişkenlerinden cinsiyet ve medeni durumun tüm aşamalarda öfke ile ilişkili olduğu görülmüştür. En son aşama olan dördüncü aşamada tüm değişkenlerin analize sokulmasıyla katılımcıların cinsiyetlerinin ( $\beta = 0,105$ ,  $p < 0,05$ ) ve medeni durumlarının ( $\beta = 0,106$ ,  $p < 0,05$ ) öfke üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Üçüncü modelde analize sokulan örgütün kendine güven değişkeni  $R^2$  değerini hemen hemen hiç değiştirmemiştir. Bunun yanında, örgütün kendine güvenin ( $\beta = -0,073$ ) öfke üzerinde herhangi anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, örgütün kendine güvenin öfke üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 19b* kabul edilmemiştir.

**Tablo 3.30.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Örgütün Kendine Güvenin Öfke Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Öfke												Örgütün Kendine Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	0,184 (0,074)	0,113	2,478**	0,169 (0,073)	0,104	2,307*	0,176 (0,074)	0,108	2,361**	0,170 (0,074)	0,105	2,307*	-0,148 (0,094)	-0,072	-1,562	-0,097 (0,084)	-0,047	-1,155
Yaş	0,003 (0,031)	0,006	0,098	0,009 (0,031)	0,018	0,305	0,003 (0,031)	0,007	0,110	0,009 (0,031)	0,019	0,307	0,006 (0,040)	0,010	0,158	-0,015 (0,035)	-0,024	-0,428
Medeni Durum	0,137 (0,069)	0,103	1,993*	0,142 (0,068)	0,106	2,083*	0,143 (0,069)	0,107	2,077*	0,141 (0,068)	0,106	2,074*	0,099 (0,087)	0,059	1,130	0,084 (0,078)	0,050	1,083
Eğitim Durumu	0,052 (0,037)	0,076	1,418	0,060 (0,036)	0,088	1,669	0,052 (0,036)	0,076	1,424	0,060 (0,036)	0,089	1,670	0,002 (0,046)	0,002	0,043	-0,026 (0,041)	-0,031	-0,639
Çalışma Süresi	0,005 (0,035)	0,008	0,150	0,004 (0,034)	0,007	0,123	0,006 (0,035)	0,010	0,187	0,004 (0,034)	0,007	0,120	0,022 (0,044)	0,028	0,506	0,026 (0,039)	0,032	0,654
Pozisyon	0,009 (0,022)	0,020	0,393	0,009 (0,022)	0,021	0,414	0,012 (0,023)	0,027	0,527	0,009 (0,022)	0,020	0,403	0,052 (0,029)	0,094	1,832	0,051 (0,025)	0,092	2,009
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				-0,160 (0,041)	-0,170	-3,896***				-0,162 (0,046)	-0,172	-3,513				0,540 (0,047)	0,453	11,460***
Örgütün Kendine Güven							-0,058 (0,035)	-0,073	-1,659	0,004 (0,039)	0,005	0,103						
R <sup>2</sup>	0,028			0,056			0,033			0,056			0,019			0,221		
$\Delta R^2$	0,028			0,028			0,005			0,028			0,019			0,203		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001



Dördüncü modele, aracı değişken olan örgütün kendine güven eklenerek; algılanan aidiyetin öfke üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.30.'da yer alan sonuçlara göre, algılanan aidiyet ile öfke arasında anlamlı bir ilişki bulunmasına rağmen, örgütün kendine güven ile öfke arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Böylece, aracılık modeli kurulabilmesi için gerekli şartlar yerine getirilememiştir. Bu nedenle, algılanan aidiyet durumunun örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla öfke üzerinde etkiye sahip olduğunu varsayan *Hipotez 10b* kabul edilmemiştir.

Hipotez 11b, algılanan aidiyet durumunun örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla düşmanlık üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 20b, örgütün kendine güvenin düşmanlık üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde düşmanlık bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, örgütün kendine güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Algılanan aidiyet, örgütün kendine güven ve düşmanlık arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.31.'de yer almaktadır.

Tablo 3.31. incelendiğinde, birinci modelde demografik değişkenlerin düşmanlık üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. İkinci modelde, algılanan aidiyet analize sokulmuş ve düşmanlık üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Hipotez 2d). Tablo 3.31. incelendiğinde, kontrol değişkenlerinden cinsiyet ve pozisyonun tüm aşamalarda düşmanlık ile ilişkili olduğu görülmüştür. En son aşama olan dördüncü aşamada tüm değişkenlerin analize sokulmasıyla katılımcıların cinsiyetlerinin ( $\beta = 0,105$ ,  $p < 0,05$ ) ve pozisyonlarının ( $\beta = -0,116$ ,  $p < 0,05$ ) düşmanlık üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Üçüncü modelde analize sokulan örgütün kendine güven değişkeni  $R^2$  değerini hemen hemen hiç değiştirmemiştir. Bunun yanında, örgütün kendine güvenin ( $\beta = -0,061$ ) düşmanlık üzerinde herhangi anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, örgütün kendine güvenin düşmanlık üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 20b* kabul edilmemiştir.

**Tablo 3.31.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Örgütün Kendine Güvenin Düşmanlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düşmanlık												Örgütün Kendine Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	0,177 (0,073)	0,111	2,421**	0,168 (0,073)	0,105	2,306*	0,170 (0,073)	0,107	2,321*	0,167 (0,073)	0,105	2,282*	-0,148 (0,094)	-0,072	-1,562	-0,097 (0,084)	-0,047	-1,155
Yaş	0,017 (0,031)	0,035	0,569	0,021 (0,030)	0,043	0,696	0,018 (0,031)	0,036	0,580	0,021 (0,031)	0,042	0,688	0,006 (0,040)	0,010	0,158	-0,015 (0,035)	-0,024	-0,428
Medeni Durum	0,015 (0,068)	0,012	0,225	0,018 (0,067)	0,014	0,264	0,020 (0,068)	0,015	0,295	0,019 (0,067)	0,014	0,281	0,099 (0,087)	0,059	1,130	0,084 (0,078)	0,050	1,083
Eğitim Durumu	0,012 (0,036)	0,018	0,328	0,017 (0,036)	0,025	0,470	0,012 (0,036)	0,018	0,331	0,016 (0,036)	0,025	0,459	0,002 (0,046)	0,002	0,043	-0,026 (0,041)	-0,031	-0,639
Çalışma Süresi	0,003 (0,034)	0,005	0,092	0,003 (0,034)	0,004	0,075	0,004 (0,034)	0,007	0,123	0,003 (0,034)	0,005	0,085	0,022 (0,044)	0,028	0,506	0,026 (0,039)	0,032	0,654
Pozisyon	-0,051 (0,022)	-0,118	-2,326*	-0,015 (0,022)	-0,118	-2,327*	-0,049 (0,022)	-0,113	-2,208*	-0,050 (0,022)	-0,116	-2,284*	0,052 (0,029)	0,094	1,832	0,051 (0,025)	0,092	2,009
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				-0,096 (0,041)	-0,104	-2,356**				-0,088 (0,046)	-0,096	-1,934*				0,540 (0,047)	0,453	11,460***
Örgütün Kendine Güven							-0,048 (0,034)	-0,061	-1,386	-0,014 (0,038)	-0,018	-0,359						
R <sup>2</sup>	0,026			0,037			0,030			0,037			0,019			0,221		
$\Delta R^2$	0,026			0,011			0,004			0,011			0,019			0,203		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Dördüncü modele, aracı değişken olan örgütün kendine güven eklenerek; algılanan aidiyetin düşmanlık üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.31.'de yer alan sonuçlara göre, algılanan aidiyet ile düşmanlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmasına rağmen, örgütün kendine güven ile düşmanlık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Böylece, aracılık modeli kurulabilmesi için gerekli şartlar yerine getirilememiştir. Bu nedenle, algılanan aidiyet durumunun örgütün kendine güven değişkeni aracılığıyla düşmanlık üzerinde etkiye sahip olduğunu varsayan *Hipotez 11b* kabul edilmemiştir.

Hipotez 8c, algılanan aidiyet durumunun çalışanlararası güven değişkeni aracılığıyla fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 17c, çalışanlararası güvenin fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde fiziksel saldırganlık bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, çalışanlararası güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Algılanan aidiyet, çalışanlararası güven ve fiziksel saldırganlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.32.'de yer almaktadır.

Tablo 3.32. incelendiğinde, birinci modelde demografik değişkenlerin fiziksel saldırganlık üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. İkinci modelde, algılanan aidiyet analize sokulmuş ve fiziksel saldırganlık üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Hipotez 2a). Tablo 3.32. incelendiğinde, kontrol değişkenlerinden cinsiyetin tüm aşamalarda fiziksel saldırganlık ile ilişkili olduğu görülmüştür. En son aşama olan dördüncü aşamada tüm değişkenlerin analize sokulmasıyla katılımcıların cinsiyetlerinin ( $\beta = 0,167$ ,  $p < 0,001$ ) fiziksel saldırganlık üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.32.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Çalışanlararası Güvenin Fiziksel Saldırganlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Fiziksel Saldırganlık												Çalışanlararası Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	0,313 (0,078)	0,182	4,013***	0,297 (0,077)	0,172	3,857***	0,294 (0,077)	0,170	3,801***	0,289 (0,077)	0,167	3,756***	-0,128 (0,081)	-0,072	-1,570	-0,088 (0,074)	-0,049	-1,185
Yaş	-0,032 (0,033)	-0,059	-0,981	-0,025 (0,032)	-0,047	-0,779	-0,032 (0,032)	-0,060	-1,006	-0,027 (0,032)	-0,050	-0,840	-0,003 (0,034)	-0,005	-0,087	-0,020 (0,031)	-0,036	-0,649
Medeni Durum	0,117 (0,072)	0,083	1,625	0,122 (0,071)	0,086	1,716	0,130 (0,072)	0,091	1,813	0,129 (0,071)	0,091	1,813	0,082 (0,075)	0,056	1,085	0,070 (0,068)	0,048	1,026
Eğitim Durumu	0,018 (0,038)	0,026	0,482	0,028 (0,038)	0,038	0,733	0,018 (0,038)	0,024	0,464	0,025 (0,038)	0,035	0,663	-0,006 (0,040)	-0,008	-0,147	-0,029 (0,036)	-0,038	-0,790
Çalışma Süresi	-0,040 (0,036)	-0,060	-1,089	-0,041 (0,036)	-0,061	-1,136	-0,031 (0,036)	-0,046	-0,857	-0,035 (0,036)	-0,053	-0,976	0,058 (0,038)	0,085	1,535	0,061 (0,034)	0,089	1,771
Pozisyon	0,021 (0,024)	0,045	0,901	0,022 (0,023)	0,046	0,931	0,030 (0,023)	0,064	1,290	0,027 (0,023)	0,058	1,167	0,060 (0,025)	0,124	2,441**	0,059 (0,022)	0,122	2,648**
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				-0,175 (0,043)	-0,175	-4,076***				-0,134 (0,047)	-0,134	-2,841*				0,433 (0,041)	0,419	10,478***
Çalışanlararası Güven							-0,150 (0,042)	-0,155	-3,556***	-0,094 (0,046)	-0,097	-2,043*						
R <sup>2</sup>	0,051			0,082			0,075			0,089			0,030			0,203		
$\Delta R^2$	0,051			0,030			0,023			0,038			0,030			0,174		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Üçüncü modelde analize sokulan çalışanlararası güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,051'den 0,075 değerine çıkararak, 0,023 ( $p < 0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, çalışanlararası güvenin ( $\beta = -0,155$ ,  $p < 0,001$ ) fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, çalışanlararası güvenin fiziksel saldırganlık davranışı üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 17c* kabul edilmiştir.

Dördüncü modele, aracı değişken olan çalışanlararası güven eklenerek; algılanan aidiyetin fiziksel saldırganlık üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.32.'de yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan çalışanlararası güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin fiziksel saldırganlık üzerindeki etkisinin  $\beta = -0,175$ 'den  $\beta = -0,134$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, çalışanlararası güven değişkeninin, algılanan aidiyetin fiziksel saldırganlık üzerindeki etkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak çalışanlararası güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde fiziksel saldırganlığa taşıyıp taşımadığı Sobel testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z = -3,471$ ,  $p < 0,05$ ) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle *Hipotez 8c* kısmi olarak kabul edilmiştir.

Hipotez 9c, algılanan aidiyet durumunun çalışanlararası güven değişkeni aracılığıyla sözlü saldırganlık davranışı üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 18c, çalışanlararası güvenin sözlü saldırganlık davranışı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde sözlü saldırganlık bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, çalışanlararası güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Algılanan aidiyet, çalışanlararası güven ve sözlü saldırganlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.33.'de yer almaktadır.

Tablo 3.33. incelendiğinde, birinci modelde demografik değişkenlerin sözlü saldırganlık üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. İkinci modelde, algılanan aidiyet analize sokulmuş ve sözlü saldırganlık üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Hipotez 2b).

**Tablo 3.33.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Çalışanlararası Güvenin Sözlü Saldırganlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Sözlü Saldırganlık												Çalışanlararası Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	0,121 (0,072)	0,078	1,683	0,124 (0,072)	0,080	1,725	0,128 (0,072)	0,082	1,770	0,128 (0,072)	0,082	1,777	-0,128 (0,081)	-0,072	-1,570	-0,088 (0,074)	-0,049	-1,185
Yaş	0,039 (0,030)	0,080	1,304	0,038 (0,030)	0,078	1,256	0,039 (0,030)	0,081	1,310	0,039 (0,030)	0,079	1,285	-0,003 (0,034)	-0,005	-0,087	-0,020 (0,031)	-0,036	-0,649
Medeni Durum	0,111 (0,067)	0,087	1,669	0,110 (0,067)	0,086	1,654	0,107 (0,067)	0,083	1,606	0,107 (0,067)	0,083	1,606	0,082 (0,075)	0,056	1,085	0,070 (0,068)	0,048	1,026
Eğitim Durumu	0,001 (0,035)	0,001	0,025	-0,001 (0,035)	-0,001	-0,027	0,001 (0,035)	0,002	0,033	0,000 (0,035)	0,000	0,009	-0,006 (0,040)	-0,008	-0,147	-0,029 (0,036)	-0,038	-0,790
Çalışma Süresi	-0,047 (0,034)	-0,079	-1,441	-0,047 (0,034)	-0,078	-1,404	-0,050 (0,034)	-0,084	-1,497	-0,050 (0,034)	-0,083	-1,480	0,058 (0,038)	0,085	1,535	0,061 (0,034)	0,089	1,771
Pozisyon	0,001 (0,022)	0,002	0,031	0,001 (0,022)	0,001	0,028	-0,002 (0,022)	-0,006	-0,108	-0,002 (0,022)	-0,005	-0,092	0,060 (0,025)	0,124	2,441**	0,059 (0,022)	0,122	2,648**
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				0,035 (0,040)	0,038	0,866				0,016 (0,044)	0,017	0,356				0,433 (0,041)	0,419	10,478***
Çalışanlararası Güven							0,051 (0,039)	0,058	1,287	0,044 (0,043)	0,050	1,015						
R <sup>2</sup>	0,016			0,017			0,019			0,019			0,030			0,203		
$\Delta R^2$	0,016			0,001			0,003			0,003			0,030			0,174		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Üçüncü modelde analize sokulan çalışanlararası güven değişkeni  $R^2$  değerini hemen hemen hiç değiştirmemiştir. Bunun yanında, çalışanlararası güvenin ( $\beta= 0,058$ ) sözlü saldırganlık üzerinde herhangi anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, çalışanlararası güvenin sözlü saldırganlık üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 18c* kabul edilmemiştir.

Dördüncü modele, aracı değişken olan çalışanlararası güven eklenmesine rağmen; algılanan aidiyet ile sözlü saldırganlık arasındaki anlamsız ilişkinin devam ettiği görülmüştür. Bunun yanında, algılanan aidiyet ile sözlü saldırganlık ve çalışanlararası güven ile sözlü saldırganlık arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Böylece, aracılık modeli kurulabilmesi için gerekli şartlar yerine getirilememiştir. Tablo 3.33.'de yer alan bu sonuç, çalışanlararası güven değişkeninin, algılanan aidiyetin sözlü saldırganlık üzerindeki etkisine aracılık etmediğini göstermektedir. Bu nedenle *Hipotez 9c* kabul edilmemiştir.

*Hipotez 10c*, algılanan aidiyet durumunun çalışanlararası güven değişkeni aracılığıyla öfke üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. *Hipotez 19c*, çalışanlararası güvenin öfke üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde öfke bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, çalışanlararası güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Algılanan aidiyet, çalışanlararası güven ve öfke arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.34.'de yer almaktadır.

**Tablo 3.34.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Çalışanlararası Güvenin Öfke Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Öfke												Çalışanlararası Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	0,184 (0,074)	0,113	2,478**	0,169 (0,073)	0,104	2,307*	0,159 (0,073)	0,098	2,184*	0,155 (0,073)	0,096	2,139*	-0,128 (0,081)	-0,072	-1,570	-0,088 (0,074)	-0,049	-1,185
Yaş	0,003 (0,031)	0,006	0,098	0,009 (0,031)	0,018	0,305	0,002 (0,030)	0,005	0,081	0,006 (0,030)	0,012	0,203	-0,003 (0,034)	-0,005	-0,087	-0,020 (0,031)	-0,036	-0,649
Medeni Durum	0,137 (0,069)	0,103	1,993*	0,142 (0,068)	0,106	2,083*	0,153 (0,067)	0,115	2,275*	0,153 (0,067)	0,114	2,273*	0,082 (0,075)	0,056	1,085	0,070 (0,068)	0,048	1,026
Eğitim Durumu	0,052 (0,037)	0,076	1,418	0,060 (0,036)	0,088	1,669	0,051 (0,036)	0,074	1,419	0,056 (0,036)	0,082	1,560	-0,006 (0,040)	-0,008	-0,147	-0,029 (0,036)	-0,038	-0,790
Çalışma Süresi	0,005 (0,035)	0,008	0,150	0,004 (0,034)	0,007	0,123	0,017 (0,034)	0,027	0,491	0,014 (0,034)	0,022	0,411	0,058 (0,038)	0,085	1,535	0,061 (0,034)	0,089	1,771
Pozisyon	0,009 (0,022)	0,020	0,393	0,009 (0,022)	0,021	0,414	0,021 (0,022)	0,047	0,935	0,019 (0,022)	0,042	0,844	0,060 (0,025)	0,124	2,441**	0,059 (0,022)	0,122	2,648**
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				-0,160 (0,041)	-0,170	-3,896***				-0,091 (0,045)	-0,096	-2,029*				0,433 (0,041)	0,419	10,478***
Çalışanlararası Güven							-0,197 (0,040)	-0,216	-4,960***	-0,160 (0,044)	-0,175	-3,650***						
R <sup>2</sup>	0,028			0,056			0,073			0,081			0,030			0,203		
$\Delta R^2$	0,028			0,028			0,045			0,053			0,030			0,174		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001



Tablo 3.34. incelendiğinde, birinci modelde demografik değişkenlerin öfke üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. İkinci modelde, algılanan aidiyet analize sokulmuş ve öfke üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Hipotez 2c). Tablo 3.34. incelendiğinde, kontrol değişkenlerinden cinsiyet ve medeni durumun tüm aşamalarda öfke ile ilişkili olduğu görülmüştür. En son aşama olan dördüncü aşamada tüm değişkenlerin analize sokulmasıyla katılımcıların cinsiyetlerinin ( $\beta = 0,096$ ,  $p < 0,05$ ) ve medeni durumlarının ( $\beta = 0,114$ ,  $p < 0,05$ ) öfke üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Üçüncü modelde analize sokulan çalışanlararası güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,028'den 0,073 değerine çıkararak, 0,045 ( $p < 0,001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, çalışanlararası güvenin ( $\beta = -0,216$ ,  $p < 0,001$ ) öfke üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, çalışanlararası güvenin öfke üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 19c* kabul edilmiştir.

Dördüncü modele, aracı değişken olan çalışanlararası güven eklenerek; algılanan aidiyetin öfke üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.34.'de yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan çalışanlararası güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin öfke üzerindeki etkisinin  $\beta = -0,170$ 'den  $\beta = -0,096$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, çalışanlararası güven değişkeninin, algılanan aidiyetin öfke üzerindeki etkisine kısmi aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak çalışanlararası güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde öfkeye taşıyıp taşımadığı Sobel testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z = -4,774$ ,  $p < 0,05$ ) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle *Hipotez 10c* kısmi olarak kabul edilmiştir.

Hipotez 11c, algılanan aidiyet durumunun çalışanlararası güven değişkeni aracılığıyla düşmanlık üzerinde etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır. Hipotez 20c, çalışanlararası güvenin düşmanlık üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bu hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde düşmanlık bağımlı değişken, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, çalışanlararası güven ise aracı değişken olarak işleme alınmıştır. Algılanan aidiyet,

çalışanlararası güven ve düşmanlık arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3.35.'de yer almaktadır.

Tablo 3.35. incelendiğinde, birinci modelde demografik değişkenlerin düşmanlık üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. İkinci modelde, algılanan aidiyet analize sokulmuş ve düşmanlık üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Hipotez 2d). Tablo 3.35. incelendiğinde, kontrol değişkenlerinden cinsiyet ve pozisyonun tüm aşamalarda düşmanlık ile ilişkili olduğu görülmüştür. En son aşama olan dördüncü aşamada tüm değişkenlerin analize sokulmasıyla katılımcıların cinsiyetlerinin ( $\beta = 0,100$ ,  $p < 0,05$ ) ve pozisyonlarının ( $\beta = -0,106$ ,  $p < 0,05$ ) düşmanlık üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Üçüncü modelde analize sokulan çalışanlararası güven değişkeni  $R^2$  değerini 0,026'dan 0,041 değerine çıkararak, 0,015 ( $p < 0,01$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bunun yanında, çalışanlararası güvenin ( $\beta = -0,125$ ,  $p < 0,01$ ) düşmanlık üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, çalışanlararası güvenin düşmanlık üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu varsayan *Hipotez 20c* kabul edilmiştir.

Dördüncü modele, aracı değişken olan çalışanlararası güven eklenerek; algılanan aidiyetin düşmanlık üzerindeki etkisinin azalıp azalmadığı veya tamamen ortadan kalkıp kalkmadığı test edilmiştir. Tablo 3.35.'de yer alan sonuçlara göre, aracı değişken olan çalışanlararası güven modele eklendiğinde algılanan aidiyetin öfke üzerindeki etkisinin  $\beta = -0,104$ 'den  $\beta = -0,062$  değerine düştüğü bulunmuştur. Bu sonuçlar, çalışanlararası güven değişkeninin, algılanan aidiyetin öfke üzerindeki etkisine tamamen aracılık ettiğini göstermektedir. Daha sonra, aracı değişken olarak çalışanlararası güvenin algılanan aidiyetin etkisini anlamlı bir şekilde öfkeye taşıyıp taşımadığı Sobel testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda aracılık etkisinin anlamlı ( $z = -2,988$ ,  $p < 0,05$ ) olduğu bulunmuştur. Bu nedenle *Hipotez 11c* kabul edilmiştir.

**Tablo 3.35.** Algılanan Aidiyet Durumu ve Çalışanlararası Güvenin Düşmanlık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Düşmanlık												Çalışanlararası Güven					
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6		
	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t	B (sh)	$\beta$	t
Kontrol Değişkenleri																		
Cinsiyet	0,177 (0,073)	0,111	2,421**	0,168 (0,073)	0,105	2,306*	0,162 (0,073)	0,102	2,234*	0,160 (0,073)	0,100	2,203*	-0,128 (0,081)	-0,072	-1,570	-0,088 (0,074)	-0,049	-1,185
Yaş	0,017 (0,031)	0,035	0,569	0,021 (0,030)	0,043	0,696	0,017 (0,030)	0,034	0,562	0,019 (0,030)	0,039	0,639	-0,003 (0,034)	-0,005	-0,087	-0,020 (0,031)	-0,036	-0,649
Medeni Durum	0,015 (0,068)	0,012	0,225	0,018 (0,067)	0,014	0,264	0,024 (0,067)	0,019	0,363	0,024 (0,067)	0,018	0,357	0,082 (0,075)	0,056	1,085	0,070 (0,068)	0,048	1,026
Eğitim Durumu	0,012 (0,036)	0,018	0,328	0,017 (0,036)	0,025	0,470	0,011 (0,036)	0,017	0,312	0,014 (0,036)	0,021	0,400	-0,006 (0,040)	-0,008	-0,147	-0,029 (0,036)	-0,038	-0,790
Çalışma Süresi	0,003 (0,034)	0,005	0,092	0,003 (0,034)	0,004	0,075	0,010 (0,034)	0,016	0,285	0,008 (0,034)	0,013	0,234	0,058 (0,038)	0,085	1,535	0,061 (0,034)	0,089	1,771
Pozisyon	-0,051 (0,022)	-0,118	-2,326*	-0,015 (0,022)	-0,118	-2,327*	-0,045 (0,022)	-0,103	-2,023*	-0,046 (0,022)	-0,106	-2,081*	0,060 (0,025)	0,124	2,441**	0,059 (0,022)	0,122	2,648**
Bağımsız Değişkenler																		
Algılanan Aidiyet				-0,096 (0,041)	-0,104	-2,356**				-0,058 (0,045)	-0,062	-1,287				0,433 (0,041)	0,419	10,478***
Çalışanlararası Güven							-0,112 (0,040)	-0,125	-2,829**	-0,088 (0,044)	-0,099	-2,021*						
R <sup>2</sup>	0,026			0,037			0,041			0,044			0,030			0,203		
$\Delta R^2$	0,026			0,011			0,015			0,018			0,030			0,174		

\*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Tez çalışmasının bu son bölümünde, sosyal değişim teorisi çerçevesinde algılanan aidiyet durumunun örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine etkisini tespit etmeye yönelik Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde yer alan sanayi işletmelerinde yapılmış bir alan araştırmasına yer verilmiştir.

Araştırmada, anket formu vasıtasıyla elde edilen verilerin öngörülen kuramsal yapı (13 faktörlü model) ile uyuşup uyuşmadığını test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda, elde edilen verilerin öngörülen kuramsal yapı ile uyumlu olduğu ve önerilen alternatif diğer modeller arasında en iyi uyum iyiliği istatistiklerine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu faktörleri oluşturan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi ve aracılık etkisini belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu anlamda, algılanan aidiyet durumu bağımsız değişken, örgütsel güven düzeyleri (yöneticiye, örgütün kendine ve çalışanlararası güven) aracı değişken, örgütsel vatandaşlık ve saldırgan davranış boyutları ise bağımlı değişkenler olarak işleme alınmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, algılanan aidiyet bütün örgütsel vatandaşlık boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanında, algılanan aidiyet bütün örgütsel güven düzeylerini de pozitif yönde etkilemektedir. Her üç örgütsel güven düzeyi, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca, bütün örgütsel güven düzeyleri algılanan aidiyetin örgütsel vatandaşlık boyutları üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bu anlamda, algılanan aidiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerindeki etkisi, örgütsel güvenin bu etkideki aracılık rolü ve algılanan aidiyetin örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkisine yönelik kurulan hipotezlerin sonucu özet olarak Tablo 3.36.'da gösterilmektedir.

**Tablo 3.36.** Algılanan Aidiyet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkilerle İlgili Kabul ve Reddedilen Hipotezler

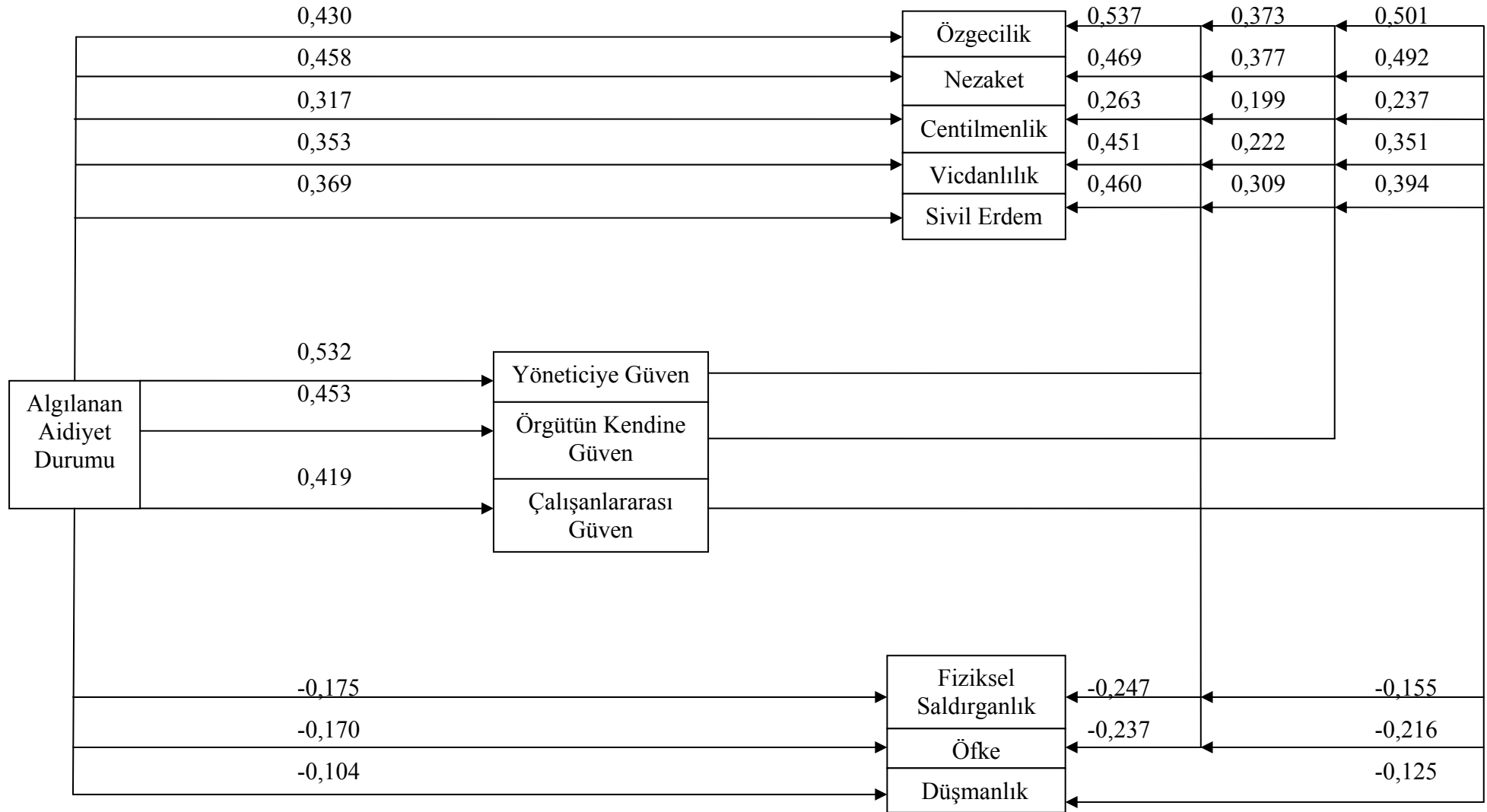
Değişkenler	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı					Örgütsel Güven		
	Özgecilik	Nezaket	Centilmenlik	Vicdanlılık	Sivil Erdem	Yöneticiye Güven	Örgütün Kendine Güven	Çalışanlararası Güven
<i>Bağımsız Değişkenler</i>								
Algılanan Aidiyet	+ H1a=KABUL	+ H1b=KABUL	+ H1c=KABUL	+ H1d=KABUL	+ H1e=KABUL	+ H21a=KABUL	+ H21b=KABUL	+ H21c=KABUL
Yöneticiye Güven	+ H12a=KABUL	+ H13a=KABUL	+ H14a=KABUL	+ H15a=KABUL	+ H16a=KABUL			
Örgütün Kendine Güven	+ H12b=KABUL	+ H13b=KABUL	+ H14b=KABUL	+ H15b=KABUL	+ H16b=KABUL			
Çalışanlararası Güven	+ H12c=KABUL	+ H13c=KABUL	+ H14c=KABUL	+ H15c=KABUL	+ H16c=KABUL			
<i>Aracı Değişkenler</i>								
Algılanan Aidiyet -> Yöneticiye Güven ->	H3a=KISMİ KABUL	H4a=KISMİ KABUL	H5a=KISMİ KABUL	H6a=KISMİ KABUL	H7a=KISMİ KABUL			
Algılanan Aidiyet -> Örgütün Kendine Güven ->	H3b=KISMİ KABUL	H4b=KISMİ KABUL	H5b=KISMİ KABUL	H6b=KISMİ KABUL	H7b=KISMİ KABUL			
Algılanan Aidiyet -> Çalışanlararası Güven ->	H3c=KISMİ KABUL	H4c=KISMİ KABUL	H5c=KISMİ KABUL	H6c=KISMİ KABUL	H7c=KISMİ KABUL			

Algılanan aidiyetin saldırgan davranış boyutları üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre algılanan aidiyet, sözlü saldırganlık dışındaki diğer saldırgan davranış boyutlarını negatif yönde etkilemektedir. Diğer taraftan, örgütün kendine güven hiçbir saldırgan davranış boyutu üzerinde bir etkiye sahip değildir. Yöneticiye güven ve çalışanlararası güven düzeylerinin sözlü saldırganlık üzerinde bir etkisi tespit edilememiştir. Yöneticiye güven düzeyinin düşmanlık üzerinde de bir etkisi yoktur. Yöneticiye güvenin, algılanan aidiyetin fiziksel saldırganlık ve öfke üzerindeki etkisinde tamamen aracılık ettiği ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde, çalışanlararası güvenin algılanan aidiyetin düşmanlık üzerindeki etkisinde tamamen aracılık ettiği tespit edilmiştir. Çalışanlararası güvenin algılanan aidiyetin fiziksel saldırganlık ve öfke üzerindeki etkisinde de kısmi aracılık ettiği bulunmuştur. Hiçbir örgütsel güven düzeyi, algılanan aidiyetin sözlü saldırganlık üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmemektedir. Son olarak örgütün kendine güven, algılanan aidiyetin fiziksel saldırganlık, öfke ve düşmanlık üzerindeki etkisinde aracılık etmemektedir. Bu anlamda, algılanan aidiyetin saldırgan davranış boyutları üzerindeki etkisi ve örgütsel güvenin bu etkideki aracılık rolüne yönelik kurulan hipotezlerin sonucu özet olarak Tablo 3.37.'de gösterilmektedir.

Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezlerden **kabul edilenler** doğrultusunda oluşturulan düzeltilmiş araştırma modeli ve değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren regresyon değerleri Şekil 3.2.'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.37.** Algılanan Aidiyet, Örgütsel Güven ve Saldırgan Davranışlar Arasındaki İlişkilerle İlgili Kabul ve Reddedilen Hipotezler

Değişkenler	Saldırgan Davranışlar			
	Fiziksel Saldırganlık	Sözlü Saldırganlık	Öfke	Düşmanlık
<i>Bağımsız Değişkenler</i>				
Algılanan Aidiyet	- H2a=KABUL	- H2b=RED	- H2c=KABUL	- H2d=KABUL
Yöneticiye Güven	- H17a=KABUL	- H18a=RED	- H19a=KABUL	- H20a=RED
Örgütün Kendine Güven	- H17b=RED	- H18b=RED	- H19b=RED	- H20b=RED
Çalışanlararası Güven	- H17c=KABUL	- H18c=RED	- H19c=KABUL	- H20c=KABUL
<i>Aracı Değişkenler</i>				
Algılanan Aidiyet -> Yöneticiye Güven ->	H8a=TAMAMEN KABUL	H9a=RED	H10a=TAMAMEN KABUL	H11a=RED
Algılanan Aidiyet -> Örgütün Kendine Güven ->	H8b=RED	H9b=RED	H10b=RED	H11b=RED
Algılanan Aidiyet -> Çalışanlararası Güven ->	H8c=KISMİ KABUL	H9c=RED	H10c=KISMİ KABUL	H11c=TAMAMEN KABUL



Şekil 3.2. Düzeltilmiş Araştırma Modeli



### 3.4.8. Araştırma Bulgularının Tartışılması

Algılanan aidiyetin örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkisini inceleyen uygulamalı çalışmalarda konunun algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi bağlamında tartışıldığı görülmüştür. Algılanan aidiyetin örgütsel güven ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların sayısı literatürde oldukça kısıtlı olduğundan, konu bu açıdan fazla tartışılmamıştır. Konunun, literatürde en çok tartışılan boyutunun ise örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki çerçevesinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin saldırgan davranış üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların literatürde oldukça kısıtlı olması nedeniyle konunun bu açıdan fazla tartışılmadığı söylenebilir. Bu çalışmada, diğer çalışmalardan farklı olarak konunun tartışılmayan boyutlarından biri olan algılanan aidiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracı rolü de incelenmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkenlerinin (algılanan aidiyet durumu) bağımlı değişkenler (yöneticiye, örgütün kendine, çalışanlararası güven; özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem; fiziksel saldırganlık, sözlü saldırganlık, öfke, düşmanlık) üzerindeki etkisine ve örgütsel güvenin (yöneticiye, örgütün kendine, çalışanlararası güven) aracılık etkisine yönelik geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

İlgili analiz çerçevesinde, araştırmanın bağımlı değişkenlerinden biri olan örgütsel vatandaşlık davranışının algılanan aidiyet durumundan etkilendiği tespit edilmiştir. Algılanan aidiyetin en çok nezaket davranışı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bundan sonra algılanan aidiyetin sırasıyla; özgecilik, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik davranışları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Algılanan aidiyetin söz konusu faktörler üzerindeki etkisi pozitif yöndedir. Algılanan aidiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı veya bazı boyutları üzerindeki pozitif etkisine literatürde yer alan bazı araştırma sonuçlarında da rastlanmaktadır (Stamper ve Masterson 2002; Buonocore, Metallo, Salvatore 2009; Lapalme, Stamper, Simard et al. 2009; Wang, Chu, Ni 2010).

Algılanan aidiyet durumunun saldırgan davranışlar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarından, algılanan aidiyetin en çok fiziksel saldırganlık üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Daha sonra algılanan aidiyetin sırasıyla; öfke ve düşmanlık boyutları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Algılanan aidiyetin saldırgan davranış boyutları üzerindeki etkisi negatiftir. Algılanan aidiyetin sözlü saldırganlık üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik geliştirilen hipotezin reddedildiği görülmüştür. Bunun nedeni, çalışanların, aidiyet algıları yüksek dahi olsa, kızıdıklarında tartışmaktan kendilerini alıkoyamamaları olabilir. Bunun yanında, algılanan aidiyetin sözlü saldırganlık üzerinde anlamlı bir etkisinin çıkmaması, kullanılan istatistiksel yöntemden kaynaklandığı gibi katılımcılar arasındaki demografik, sosyal veya kültürel farklılıklardan da kaynaklanabilir. Analiz sonuçlarından, algılanan aidiyetin saldırgan davranış boyutlarından fiziksel saldırganlık, öfke ve düşmanlık üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Literatürde bu bulguyla birebir örtüşen bir araştırmaya rastlanmasa da, aidiyet algısı düşük çalışanların negatif ve arzu edilmeyen davranışlar sergilediği sonucuna ulaşan bir araştırma bulunmaktadır (Stamper ve Masterson 2002).

Algılanan aidiyetin bağımsız değişken, örgütsel güven düzeylerinin ise bağımlı değişken olarak analize sokulması sonucunda, algılanan aidiyet durumunun her üç örgütsel güven düzeyi üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Algılanan aidiyet durumunun en çok yöneticiye güven üzerinde etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Daha sonra algılanan aidiyetin sırasıyla; örgütün kendine güven ve çalışanlararası güven üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Literatürde bu bulguyla birebir örtüşen bir araştırmaya rastlanmasa da, aidiyet algısı ile ilgili benzer araştırmalarda bu sonucun desteklendiği görülmektedir (Larsen 2006; Lapalme, Stamper, Simard et al. 2009).

Örgütsel güven düzeylerinin bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık boyutlarının ise bağımlı değişken olarak analize sokulması sonucunda, her üç örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık boyutları üzerinde pozitif yönde etkili olduğu bulunmuştur. Yöneticiye güvenin en çok özgecilik üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Daha sonra yöneticiye güvenin sırasıyla; vicdanlılık, sivil erdem, nezaket ve centilmenlik üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütün kendine güvenin de en çok özgecilik üzerinde

etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Daha sonra örgütün kendine güvenin sırasıyla; nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Çalışanlararası güvenin de diğer örgütsel güven düzeylerinde olduğu gibi en çok özgecilik üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, özgecilik davranışı sergileyen bir çalışanın, örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğunu belirtmek gerekmektedir. Daha sonra çalışanlararası güvenin sırasıyla; nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güven düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı veya bazı boyutları üzerindeki pozitif etkisine literatürde yer alan bazı araştırma sonuçlarında da rastlanmaktadır (Podsakoff, Mackenzie, Moorman et al. 1990; Konovsky ve Pugh 1994; McAllister 1995; Chattopadhyay 1999; Marrs 1999; Pillai, Schriesheim, Williams 1999; Dyne, Vandewalle, Kostova et al. 2000; İşbaşı 2001; Dirks ve Ferrin 2002; Wong, Ngo, Wong 2003; Dolan, Tzafirir, Baruch 2005; Colquitt, Scott, Lepine 2007; Trivers 2009; Singh ve Srivastava 2009; Yücel ve Samancı 2009).

Örgütsel güven düzeylerinin bağımsız değişken, saldırgan davranış boyutlarının ise bağımlı değişken olarak analize sokulması sonucunda, yöneticiye ve çalışanlararası güvenin fiziksel saldırganlık üzerinde negatif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütün kendine güvenin fiziksel saldırganlık üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Yöneticiye güvenin, aynı zamanda öfke üzerinde de negatif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, çalışanlararası güven düzeyinin de öfke üzerinde negatif yönde etkili olduğu belirlenmiştir. Çalışanlararası güvenin, aynı zamanda düşmanlık üzerinde de negatif etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Her üç örgütsel güven düzeyinin de sözlü saldırganlık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Yöneticiye ve örgütün kendine güven düzeylerinin düşmanlık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Örgütün kendine güvenin, aynı zamanda öfke üzerinde de anlamlı bir etkisi belirlenememiştir. Analiz sonuçlarından görüldüğü üzere, örgütsel güven düzeylerinden bazıları saldırgan davranış boyutlarının bazıları üzerinde negatif yönde etkili iken, bazıları üzerinde anlamlı etkileri olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar literatürdeki benzer çalışmalardan farklıdır. Literatürde güven ile sözlü saldırganlık arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu gösteren bazı araştırmalar bulunmaktadır (Martin, Anderson, Burant et al. 1997; Myers ve Weber 2004; Marrs 1999). Ancak bu araştırmada, örgütsel güven ile sözlü saldırganlık arasında anlamlı bir

ilişki tespit edilememiştir. İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin tespit edilememesinin birçok nedeni olabilir. Öncelikle örgütsel güven ile sözlü saldırganlık arasında istatistiksel anlam düzeyine sahip olmayan bir ilişki olabilir. Bu durum, kullanılan istatistiksel yöntemin yetersizliğinden kaynaklandığı gibi örneklemin taşıdığı heterojen özelliklerden de kaynaklanabilir. Ayrıca, örgütsel güven ile sözlü saldırganlık arasında hiçbir ilişki olmayabilir. Bu durum ise sözlü saldırganlık davranışı sergilemenin bu çalışmada dikkate alınmayan değişkenlere bağlı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü ile ilgili olarak yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel güvenin algılanan aidiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir. Algılanan aidiyetin özgecilik üzerindeki etkisinde yöneticiye güven düzeyinin aracılık etkisinin daha fazla olduğu bulunmuştur. Yöneticiye güven düzeyinin algılanan aidiyetin özgecilik üzerindeki pozitif etkisini artırdığı belirlenmiştir. Bu sonuç ışığında, çalışanların aidiyet algılarının artmasında, yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri davranışların önemli bir payı olduğu söylenebilir. Yöneticiler, çalışanlara değerli olduklarını hissettirecek davranışlarda bulundukça, çalışanların aidiyet algıları artmakta ve sonuçta yöneticiye karşı bir güven oluşmaktadır. Bu güven duygusu ise çalışanların kendilerinden beklenenden daha yüksek bir performans sergilemesi ile sonuçlanabilir. Bunun yanında, algılanan aidiyetin nezaket üzerindeki etkisinde çalışanlararası güvenin aracılık etkisinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlararası güven düzeyinin algılanan aidiyetin nezaket üzerindeki pozitif etkisini artırdığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre bireyler, çalışma arkadaşlarına güvendikçe, onların işle ilgili meydana gelebilecek problemlerinin önlenmesine yardımcı olma eğilimleri artmaktadır. Algılanan aidiyetin centilmenlik üzerindeki etkisinde de çalışanlararası güvenin aracılık etkisinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Çalışanlararası güven düzeyinin algılanan aidiyetin centilmenlik üzerindeki pozitif etkisini artırdığı belirlenmiştir. Buna göre bireyler, çalışma arkadaşlarına güvendikleri ölçüde, aralarındaki ilişkiye zarar verebilecek küçük uyumsuzluk ve problemleri tolere etme eğilimine girmektedirler. Algılanan aidiyetin vicdanlılık üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin daha fazla aracılık ettiği bulunmuştur. Yöneticiye güven düzeyinin algılanan aidiyetin vicdanlılık üzerindeki pozitif etkisini artırdığı belirlenmiştir. Böylece, bireyler yöneticilerine güvendikleri

sürece, örgüt içi rol gereksinimlerini yerine getirmelerini mümkün kılan davranışları sergilemektedirler. Benzer şekilde, algılanan aidiyetin sivil erdem üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin daha fazla aracılık etkisine sahip olduğu bulunmuştur. Yöneticiye güven düzeyinin algılanan aidiyetin sivil erdem üzerindeki pozitif etkisini artırdığı belirlenmiştir. Bu sonuç çerçevesinde bireyler, yöneticilerine güvendikleri ölçüde, yönetime uygun yollarla destek olma sorumluluğunu taşımaktadırlar. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, aidiyet algısının özgecilik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisi daha fazla iken, aidiyet algısının nezaket ve centilmenlik davranışları üzerindeki etkisinde çalışanlararası güvenin daha fazla aracılık ettiği ortaya çıkmıştır. Aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerindeki etkisinde, örgütün kendine güvenin de kısmi aracılık rolü olmasına rağmen, bu aracılık rolünün etkisi diğer örgütsel güven düzeylerine göre daha düşük kalmıştır.

Algılanan aidiyet durumunun saldırgan davranışlar üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü ile ilgili olarak yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, algılanan aidiyet durumunun fiziksel saldırganlık üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin daha fazla aracılık etkisine sahip olduğu bulunmuştur. Yöneticiye güven düzeyinin algılanan aidiyetin fiziksel saldırganlık üzerindeki negatif etkisini artırdığı belirlenmiştir. Yöneticiye güven arttıkça, çalışanların diğer örgüt üyelerine fiziksel olarak zarar verme eğilimleri düşmektedir. Algılanan aidiyet durumunun ve örgütsel güven düzeylerinin sözlü saldırganlık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmamasından dolayı, aracılık modeli kurulabilmesi için gerekli şartlar yerine getirilememiştir. Dolayısıyla, algılanan aidiyetin sözlü saldırganlık üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü tespit edilememiştir. Algılanan aidiyetin öfke üzerindeki etkisinde yöneticiye güven düzeyinin daha fazla aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Yöneticiye güven düzeyinin algılanan aidiyetin öfke üzerindeki negatif etkisini artırdığı bulunmuştur. Çalışanlar, yöneticilerine güvendikleri sürece, olumsuz olaylar karşısında gösterdikleri duygusal tepkinin düzeyi düşüş göstermektedir. Algılanan aidiyetin düşmanlık üzerindeki etkisinde çalışanlararası güvenin daha fazla aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlararası güven düzeyinin algılanan aidiyetin düşmanlık üzerindeki negatif etkisini artırdığı belirlenmiştir. Çalışanlararası güven arttıkça

bireyler, çalışma arkadaşları ile olumsuz tecrübeler yaşasa dahi, onlara karşı düşmanlık hissi beslememektedirler.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz işletmecilik dünyasında, insan kaynakları önemli bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Özellikle büyük ölçekli işletmeler yılsonu raporlarında, insan kaynaklarına “entellektüel sermaye” şeklinde yer vermektedirler. İnsan kaynakları işletmelere maddi olarak bir değer katmamasına rağmen, işletmelerin piyasa değerini artıran sosyal bir varlık olarak dikkat çekmektedir. Bu anlamda işletmeler, rekabetten olumsuz etkilenmemek ve yaşamlarını sürdürebilmek adına değişim ve gelişime açık, örgüt amaçları doğrultusunda verimli çalışabilecek insan kaynaklarını istihdam etme yolunu tercih etmektedirler. Diğer taraftan, insan kaynaklarının verimliliklerini artırabilmek adına işletmeler, onların işletmeye karşı pozitif tutum geliştirmesini sağlayıcı bir çalışma ortamı hazırlamalıdır. Üyeleri için kaliteli bir çalışma hayatı sunan işletmeler, insan kaynaklarına kendileri için değerli oldukları yönünde mesajlar vermektedirler. Bu tür mesajlar, insan kaynağının çalıştığı işletmeyi benimsemesinin önkoşulu olarak değerlendirilebilir. Bu durum sosyal değişim teorisi ile açıklanmaktadır. Sosyal değişim teorisine göre, kendisine değer verilen bir çalışanın, daha verimli çalışma gayreti içerisine girerek çalıştığı işletmeyi benimsemesi beklenmektedir. Çalıştığı işletmeyi benimseyen bir bireyin, söz konusu işletmeye karşı geliştirdiği algı ve tutumu; sergilediği davranışı da pozitif bir eğilim gösterebilir.

Çalışanların kendilerini işletmeden biri gibi hissetmelerini sağlayan bir algı şekli olan aidiyet durumu, işletmeler tarafından çalışanlarda bulunması arzulanan bir duygudur. Çünkü bu tarz olumlu hisler, çalışanların işletmeye karşı pozitif tutum ve davranışlar geliştirmesine neden olmaktadır. Diğer taraftan, aidiyet algısı yüksek çalışanların işletmeyi olumsuz etkileyecek davranışlardan kaçınacağı düşünülmektedir. Bu anlamda, algılanan aidiyet durumunun, çalışanların örgütsel güvenleri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve saldırgan davranışları üzerindeki doğrudan etkisi ve bu etkide örgütsel güvenin aracılık rolünün tespiti bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaca ulaşmak için Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren sanayi

işletmelerinin çalışanları üzerinde bir alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırması sonucunda elde edilen veriler, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir.

Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde konu farklı modeller çerçevesinde incelenmiştir. İlgili modeller kıyaslandığında en iyi uyum istatistiklerine sahip olan modelin, öngörülen kuramsal yapının yer aldığı 13 faktörlü model olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, örneklemden elde edilen verilerin öngörülen kuramsal yapı ile uyushuğunu göstermektedir. Söz konusu faktörlerin; algılanan aidiyet durumu, yöneticiye, örgütün kendine ve çalışanlararası güven, özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem, fiziksel saldırganlık, sözlü saldırganlık, öfke ve düşmanlık olduğu ortaya çıkmıştır.

Tespit edilen 13 faktör arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, algılanan aidiyet durumu ile örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Aidiyet algısı yüksek çalışanların, bu algıları ile doğru orantılı bir şekilde, yöneticilerine, örgütün kendine ve çalışma arkadaşlarına olan güven düzeyleri de artış göstermektedir. Benzer bir ilişki, algılanan aidiyet durumu ile özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları arasında da tespit edilmiştir. Çalışanların aidiyet algılarının artmasına paralel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri de artış göstermektedir. Diğer taraftan, algılanan aidiyet durumunun, fiziksel saldırganlık, öfke ve düşmanlık boyutları ile negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların aidiyet algıları arttıkça, fiziksel saldırganlık, öfke ve düşmanlık sergileme eğilimleri düşüş göstermektedir. Aidiyet algısı ile sözlü saldırganlık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuca göre çalışanlar, haklarını sözlü bir şekilde arama ihtiyacı hissettiklerinde ya da bir nedenle sözlü saldırganlık sergileme gereği duyduklarında, aidiyet algılarının yüksek veya düşük olması bir anlam ifade etmemektedir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yöneticiye, örgütün kendine ve çalışanlararası güven düzeyleri ile özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel



güven düzeyleri arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri artış göstermektedir. Diğer taraftan, yöneticiye güvenin, fiziksel saldırganlık, öfke ve düşmanlık ile negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiye güven arttıkça, çalışanların fiziksel saldırganlık, öfke ve düşmanlık sergileme eğilimleri düşüş göstermektedir. Yöneticiye güven ile sözlü saldırganlık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütün kendine güvenin, saldırgan davranış boyutlarından yalnızca fiziksel saldırganlık ile negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütün kendine güven arttıkça, çalışanların fiziksel saldırganlık sergileme eğilimleri düşüş göstermektedir. Örgütün kendine güven ile sözlü saldırganlık, öfke ve düşmanlık boyutları arasında anlamlı bir ilişki belirlenememiştir. Bunun yanında, çalışanlararası güven, yöneticiye güvende olduğu gibi fiziksel saldırganlık, öfke ve düşmanlık ile negatif yönde ilişkilidir. Bireyler çalışma arkadaşlarına güvendikleri sürece, fiziksel saldırganlık, öfke ve düşmanlık sergileme eğilimleri düşüş göstermektedir. Çalışanlararası güven ile sözlü saldırganlık arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuçlara göre, her üç örgütsel güven düzeyinin saldırgan davranış boyutlarından yalnızca fiziksel saldırganlık ile negatif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu bir ortamda, çalışanların fiziksel saldırganlık sergileme eğilimlerinin düşüş göstereceğini belirtmek yanlış olmayacaktır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda çok sayıda hipotez oluşturulmuş ve bu hipotezler hiyerarşik regresyon analizi ile sınanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre, algılanan aidiyet durumu örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları olan özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışlarını pozitif yönde etkilerken, saldırgan davranış boyutları olan fiziksel saldırganlık, öfke ve düşmanlık davranışlarını negatif yönde etkilemektedir. Algılanan aidiyet durumunun sözlü saldırganlık üzerinde ise anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Ayrıca, algılanan aidiyet durumunun, örgütsel güven düzeyleri olan yöneticiye, örgütün kendine ve çalışanlararası güven üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bunun yanında, söz konusu örgütsel güven düzeyleri bütün örgütsel vatandaşlık davranış boyutları üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Örgütün kendine güven düzeyinin saldırgan davranış boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel güven düzeylerinin sözlü saldırganlık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı

görülmüştür. Yöneticiye güven düzeyi, fiziksel saldırganlık ve öfke üzerinde negatif yönde etkili iken, çalışanlararası güven düzeyi ise fiziksel saldırganlık, öfke ve düşmanlık üzerinde negatif yönde etkilidir.

Hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen sonuçlardan bir diğeri de, algılanan aidiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkisinde örgütsel güven düzeylerinin aracılık etkisini ortaya koymasındır. Bu anlamda, algılanan aidiyetin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel güven düzeylerinin kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Diğer taraftan, algılanan aidiyetin fiziksel saldırganlık ve öfke üzerindeki etkisinde yöneticiye güven düzeyi tamamen aracılık rolü üstlenirken, algılanan aidiyetin sözlü saldırganlık ve düşmanlık üzerindeki etkisinde yöneticiye güven düzeyi aracılık rolü üstlenmemektedir. Bunun yanında, algılanan aidiyet durumunun saldırgan davranış boyutları üzerindeki etkisinde örgütün kendine güven düzeyinin aracılık rolü üstlenmediği tespit edilmiştir. Algılanan aidiyetin fiziksel saldırganlık, öfke ve düşmanlık üzerindeki etkisinde çalışanlararası güvenin kısmen veya tamamen aracılık rolü üstlendiği bulunmuştur.

Gerek literatürdeki çalışmalardan, gerekse bu çalışmanın sonuçlarından yararlanarak, çalışanların aidiyet algılarının, örgütsel güven düzeylerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılması ve saldırgan davranışlarının minimuma indirilmesi açısından işletmelere şu önerilerde bulunulabilir:

- Tüm çalışanlarla açık ve doğru iletişim kurulabilir. Örgüt bünyesinde meydana gelen değişiklikler ve yenilikler hakkında çalışanlara bilgi verilebilir, hatta onların da fikirlerine başvurulabilir. Bunun yanında, çalışanların performanslarıyla ilgili geri bildirimde bulunulabilir.
- Yönetici/liderler, çalışma hayatının kalitesini yükseltici tedbirler alabilirler. Bu anlamda, iyi çalışma koşullarının, tatmin edici ücretin, güvenlik önlemlerinin ve sosyal hakların olduğu bir ortamda, çalışanların motive olmaları ve verimli çalışabilmeleri mümkün olmaktadır.
- İşletmeler, çalışanların aidiyet algılarının, örgütsel güvenlerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının teşvik edilmesi, diğer taraftan saldırgan davranışların

önlenmesi için insan kaynakları politika ve uygulamalarını bu koşulları sağlayacak şekilde iyileştirebilirler.

- Yönetime/kararlara katılma, yetki devri veya güçlendirme gibi birtakım uygulamalarla çalışanların aidiyet algılarının artırılması sağlanabilir. Bunun yanında, örgüt üyelerine fikirlerini çekinmeden dile getirme özgürlüğü tanınabilir. Çalışanlara tanınan bu tarz esneklikler, onlar için birer sosyal ödül niteliğindedir.
- Bilgi paylaşımını esas alan bir kültür oluşturulabilir ve bu doğrultuda, gerekirse işletme bünyesinde bilgi yönetim sistemi kurulabilir. Böylece, örgüt üyeleri ulaşmak istedikleri bilgiye kolayca ulaşabilirler.
- İşletme bünyesinde bir ödül sistemi kurulabilir ve örgüt üyeleri performansları ölçüsünde ödüllendirilebilirler. Kurallara uymayanları cezalandırmak yerine, kurallara uyanları ödüllendirmek daha doğru sonuçlar verebilir.
- Üst yönetim, örgüt üyeleri arasında adil davranmayı kendine ilke edinebilir. Çalışanlar arasında çıkacak olası çatışmalarda, taraflara karşı eşit mesafede durmak temel prensip olabilir. Bu anlamda işletmeler, örgütsel etiğin ve adalet sisteminin hakim olduğu bir örgüt kültürü oluşturabilirler.
- İşletmeler, çalışanların ilgilerine, ihtiyaçlarına ve beklentilerine karşı duyarlı olabilirler. Bu doğrultuda işletmeler, sosyal platformlar oluşturarak çalışanlarıyla sürekli etkileşim halinde olabilirler.
- Yöneticiler çalışanlara güç vererek veya yetki devrederek risk almakta, çalışanlar ise yöneticilerine güvenerek risk almaktadır. Bu durumun örgüt kültürü haline gelebilmesi için işletme bünyesinde risk alma iklimi oluşturulabilir.
- İşletmeler etkili bir sosyalizasyon programı geliştirebilirler. Bu anlamda, yeni işe girenlerin veya terfi alanların uyum sürecini kısaltmak adına eğitim programları veya sosyal aktiviteler düzenlenebilir.

İşletmelere yönelik geliştirilen bu öneriler, örgüt üyelerinin aidiyet algılarının, örgütsel güven düzeylerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının teşvik edilmesi, diğer taraftan saldırgan davranışlarının önlenmesi açısından yararlı olabilecektir.

Bu tez çalışmasındaki sınırlılıklar doğrultusunda, gelecek araştırmalar için de birtakım önerilerde bulunulabilir:

- Bu çalışma, özel sektörde faaliyet gösteren sanayi işletmeleriyle sınırlı tutulduğu için benzer bir çalışma kamu sektöründe faaliyet gösteren işletmeler veya hizmet işletmeleri üzerinde yapılabilir.
- Araştırma alanı olarak Kayseri Organize Sanayi Bölgesi dışındaki diğer organize sanayi bölgeleri seçilebilir ve bu araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılarak bölgesel farklılıklar ortaya konulabilir.
- Araştırma sonuçlarından da görüldüğü üzere, örgütsel güven düzeylerinin saldırgan davranış boyutlarının belirleyicisi olduğu varsayılarak geliştirilen hipotezlerin önemli bir kısmı kabul edilmemiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalar, iş tatmini, motivasyon veya örgütsel bağlılık değişkenlerinin saldırgan davranış üzerindeki etkisini irdeleyebilir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- Allcorn, S. *Anger in the Workplace: Understanding the Causes of Aggression and Violence*, Quorum Books, Westport CT 1994.
- Arnold, H. J. and D. C. Feldman, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Inc, New York 1986.
- Blau, P. M. *Exchange and Power in Social Life*, Thirteenth Printing, Transaction Publishers, New Jersey 2009.
- Bordens, K. S. and I. A. Horowitz, *Social Psychology*, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates Inc, New Jersey 2002.
- Can, H. *Organizasyon ve Yönetim*, 7.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara 2005.
- Churchill, G. A. *Marketing Research Foundations*, Dryenden Pres, Orlando 1991.
- Davis, K. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Sixth Edition, McGraw-Hill Inc, New York 1983.
- Dollard, J., N. E. Miller, L. W. Doob, O. H. Mowrer and R. R. Sears, *Frustration and Aggression*, Second Printing, Routledge, London 1998.
- Ford, K., R. Byrt and J. Dooher, *Preventing and Reducing Aggression and Violence in Health and Social Care*, M & K Publishing, Cumbria 2010.
- Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Sektörel Firma Rehberi*, M Grup Matbaacılık, Kayseri 2011.
- Koçel, T. *İşletme Yöneticiliği*, 12.Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul 2010.
- Krahe, B. *The Social Psychology of Aggression*, Psychology Press Ltd, East Sussex 2001.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage Publications Inc, California 1997.
- Mowday, R. T., L. W. Porter and R. M. Steers, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York 1982.
- Nakip, M. *Pazarlama Araştırmaları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2003.
- Newstrom, J. W. and K. Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, Ninth Edition, McGraw-Hill Inc, New York 1993.

- Organ, D. W. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington 1988.
- Organ, D. W., P. M. Podsakoff and S. B. MacKenzie, *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*, Sage Publications Inc, California 2006.
- Sabuncuoğlu, Z. *İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulama Örnekleriyle*, 4.Baskı, Furkan Ofset, Bursa 2009.
- Sargut, A. S. *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, 3.Baskı, İmge Kitabevi, Ankara 2010.
- Sekaran, U. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Second Edition, John Wiley & Sons, New York 1992.
- Şimşek, Ö. F. *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*, Ekinoks Yayınları, Ankara 2007.
- Ülgen, H. ve S. K. Mirze. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 2.Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004.

## MAKALELER

- Ahmadi, P., S. Forouzandeh and M. S. Kahreh, “The Relationship Between OCB and Social Exchange Constructs”, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue: 19, 2010, p. 107-120.
- Allen, N. J. and J. P. Meyer, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, p. 1-18.
- Amabile, T. M. and R. Conti, “Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing”, *Academy of Management Journal*, Vol: 42, No: 6, 1999, p. 630-640.
- Ambrose, M. L., M. A. Seabright and M. Schminke, “Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 2002, p. 947-965.
- Ambrose, M. L. and M. Schminke, “Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support and Supervisory Trust”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 88, No: 2, 2003, p. 295-305.

- Anderson, C. A. and B. J. Bushman, "Human Aggression", *Annual Review of Psychology*, 53, 2002, p. 27-51.
- Anderson, C. A. and K. B. Anderson, "Violent Crime Rate Studies in Philosophical Context: A Destructive Testing Approach to Heat and Southern Culture of Violence Effects", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 70, No: 4, 1996, p. 740-756.
- Anderson, C. A., K. B. Anderson and W. E. Deuser, "Examining an Affective Aggression Frameworks: Weapon and Temperature Effects on Aggressive Thoughts, Affects and Attitudes", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol: 22, No: 4, April 1996, p. 366-376.
- Appelbaum, S., N. Bartolomucci, E. Beaumier, J. Boulanger, R. Corrigan, I. Dore, C. Girard and C. Serroni, "Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust", *Management Decision*, Vol: 42, No: 1, 2004, p. 13-40.
- Archer, J. "Sex Differences in Aggression Between Heterosexual Partners: A Meta-Analytic Review", *Psychological Bulletin*, Vol: 126, No: 5, 2000, p. 651-680.
- Arnold, K. A., J. Barling and E. K. Kelloway, "Transformational Leadership or the Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment and Team Efficacy?", *Leadership & Organization Development Journal*, 22/7, 2001, p. 315-320.
- Aryee, S., P. S. Budhwar and Z. X. Chen, "Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 2002, p. 267-285.
- Aryee, S. and Y. W. Chay, "Workplace Justice, Citizenship Behavior and Turnover Intentions in a Union Context: Examining the Mediating Role of Perceived Union Support and Union Instrumentality", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 86, No: 1, 2001, p. 154-160.
- Bagraim, J. J. and P. Hime, "The Dimensionality of Workplace Interpersonal Trust and Its Relationship to Workplace Affective Commitment", *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 2007, p. 43-48.
- Bandura, A. "Social Learning Theory of Aggression", *Journal of Communication*, Vol: 28, Issue: 3, September 1978, p. 12-29.

- Barling, J. and M. Phillips, "Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study", *The Journal of Psychology*, 127(6), 1992, p. 649-656.
- Baron, R. A. and J. H. Neuman, "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes", *Aggressive Behavior*, Vol: 22, 1996, p. 161-173.
- Baron, R. A., J. H. Neuman and D. Geddes, "Social and Personal Determinants of Workplace Aggression: Evidence for the Impact of Perceived Injustice and the Type A Behavior Pattern". *Aggressive Behavior*, Vol: 25, 1999, p. 281-296.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1986, p. 1173-1182.
- Bateman, T. S. and D. W. Organ, "Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", *The Academy of Management Journal*, Vol: 26, No: 4, 1983, p. 587-595.
- Berkowitz, L. "Frustration-Aggression Hypothesis: Examination and Reformulation", *Psychological Bulletin*, Vol: 106, No: 1, 1989, p. 59-73.
- Bigley, G. A. and J. L. Pearce, "Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust", *Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, p. 405-421.
- Björkqvist, K. "Sex Differences in Physical, Verbal and Indirect Aggression: A Review of Recent Research", *Sex Roles*, Vol: 30, 3/4, 1994, p. 177-188.
- Bolat, O. İ., T. Bolat ve O. A. Seymen, "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 21, Haziran 2009, s. 215-239.
- Borman, W. C. and S. J. Motowidlo, "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, 10(2), 1997, p. 99-109.
- Bozkurt, S. "İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Yönetim*, Yıl: 22, Sayı: 70, 2011, s.36-62.



- Brower, H. H., F. D. Schoorman and H. H. Tan, "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange", *Leadership Quarterly*, 11(2), 2000, p. 227-250.
- Burke, P. J. and J. E. Stets, "Trust and Commitment through Self-Verification", *Social Psychology Quarterly*, Vol: 62, No: 4, 1999, p. 347-366.
- Buss, A. H. and M. Perry, "The Aggression Questionnaire", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 63, No: 3, 1992, p. 452-459.
- Chao, G. T., A. M. O'Leary-Kelly, S. Wolf, H. J. Klein ve P. D. Gardner, "Organizational Socialization: Its Content and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 79, No: 5, 1994, p. 730-743.
- Chattopadhyay, P. "Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol: 42, No: 3, 1999, p. 273-287.
- Chen, Z. X. and S. Aryee, "Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of The Cultural Context of Mediating Processes in China", *Academy of Management Journal*, Vol: 50, No: 1, 2007, p. 226-238.
- Clark, M. C. and R. L. Payne, "The Nature and Structure of Workers' Trust in Management", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 18, 1997, p. 205-224.
- Colquitt, J. A., B. A. Scott and J. A. Lepine, "Trust, Trustworthiness and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 92, No: 4, 2007, p. 909-927.
- Connell, J., N. Ferres and T. Travaglione, "Engendering Trust in Manager-Subordinate Relationships: Predictors and Outcomes", *Personnel Review*, Vol: 32, No: 5, 2003, p. 569-587.
- Contrada, R. J. "Type A Behavior, Personality Hardiness and Cardiovascular Responses to Stress", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 57, No: 5, 1989, p. 895-903.
- Cook, J. and T. D. Wall, "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, Vol: 53, Issue: 1, 1980, p. 39-52.

- Crick, N. R. and J. K. Grotpeter, "Relational Aggression, Gender and Social-Psychological Adjustment", *Child Development*, Vol: 66, No: 3, June 1995, p. 710-722.
- Cropanzano, R., C. A. Prehar and P. Y. Chen, "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice", *Group & Organization Management*, Vol: 27, No: 3, 2002, p. 324-351.
- Cropanzano, R. and M. S. Mitchell, "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, Vol: 31, No: 6, 2005, p. 874-900.
- Deluga, R. J. "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1994, p. 315-326.
- Demircan, N. ve A. Ceylan, "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, 2003, s. 139-150.
- Demirci M. K. ve C. G. Atalay, "Personel Güçlendirme Yönelimli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Süreç Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yansımaları", *Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar 2010, s.47-60.
- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin, "The Role of Trust in Organizational Settings". *Organization Science*, Vol: 12, No: 4, 2001, p. 450-467.
- Dyne, L. V., D. Vandewalle, T. Kostova, M. E. Latham and L. L. Cummings, "Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-work Setting", *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 2000, p. 3-23.
- Einarsen, S., B. I. Raknes and S. B. Matthiesen, "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study", *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 1994, p. 381-401.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison and D. Sowa, "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 71, No: 3, 1986, p. 500-507.
- Eisenhardt, K. M. "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, Vol: 14, No: 1, 1989, p. 57-74.
- Emerson, R. M. "Social Exchange Theory", *Annual Review of Sociology*, Vol: 2, 1976, p. 335-362.
- Ensher, E. A., E. J. Grant-Vallone and S. I. Donaldson, "Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational

- Citizenship Behavior and Grievances”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol: 12, No: 1, 2001, p. 53-72.
- Erdoğan, B., M. L. Kraimer and R. C. Liden, “Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support”, *Personnel Psychology*, 57, 2004, p. 305-332.
- Eroğlu, S. E. “Saldırganlık Davranışının Boyutları ve İlişkili Olduğu Faktörler: Lise ve Üniversite Öğrencileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 2009, s. 205-221.
- Eskew, D. E. “The Role of Organizational Justice in Organizational Citizenship Behavior”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol: 6, No: 3, 1993, p. 185-194.
- Farh, J. L., C. B. Zhong and D. W. Organ, “Organizational Citizenship Behavior in the People’s Republic of China”, *Organization Science*, Vol: 15, No: 2, 2004, p. 241-253.
- Farh, J. L., P. M. Podsakoff and D. W. Organ, “Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction”, *Journal of Management*, Vol: 16, No: 4, 1990, p. 705-721.
- Ferres, N., J. Connell and A. Travaglione, “Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 19, No: 6, 2004, p. 608-622.
- Folger, R. and M. A. Konovsky, “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”, *Academy of Management Journal*, Vol: 32, No: 1, 1989, p. 115-130.
- Fox, S., P. E. Spector and D. Miles, “Counterproductive Work Behavior in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions”, *Journal of Vocational Behavior*, 59, 2001, p. 291-309.
- Gakovic, A. and L. E. Tetrick, “Perceived Organizational Support and Work Status: A Comparison of the Employment Relationships of Part-time and Full-time Employees Attending University Classes”, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 2003, p. 649-666.

- Ganesan, S. and R. Hess, "Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship", *Marketing Letters*, 8:4, 1997, p. 439-448.
- Gilder, D. "Commitment, Trust and Work Behaviour: The Case of Contingent Workers", *Personnel Review*, Vol: 32, No: 5, 2003, p. 588-604.
- Gouldner, A. W. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, Vol: 25, No: 2, 1960, p. 161-178.
- Graen, G. B. and M. Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6:2, 1995, p. 219-247.
- Graham, J. W. "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol: 4, No: 4, 1991, p. 249-270.
- Greenberg, J. "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 75, No: 5, 1990, p. 561-568.
- Greenberg, J. "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol: 16, No: 2, Jun 1990, p. 399-432.
- Greenberg, L. and J. Barling, "Predicting Employee Aggression Against Coworkers, Subordinates and Supervisors: The Roles of Person Behaviors and Perceived Workplace Factors", *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1999, p. 897-913.
- Grimmer, M. and M. Oddy, "Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs", *Australian Journal of Management*, Vol: 32, No: 1, 2007, p. 153-174.
- Gül, H. "Saldırgan Davranışlar ve Örgütsel Mağduriyet Üzerine Kavramsal Bir Araştırma", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 2010, s. 91-98.
- Herscovits, M. S., N. Turner, J. Barling, K. A. Arnold, K. E. Dupre, M. Inness, M. M. Leblanc and N. Sivanathan, "Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 92, No: 1, 2007, p. 228-238.
- Homans, G. C. "Social Behavior as Exchange", *American Journal of Sociology*, Vol: 63, No: 6, 1958, p. 597-606.

- Hosmer, L. T. "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, Vol: 20, No: 2, 1995, p. 379-403.
- Howard, J. L. "Workplace Violence in Organizations: An Exploratory Study of Organizational Prevention Techniques", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol: 13, No: 2, June 2001, p. 57-75.
- Huesmann, L. R. "An Information Processing Model for the Development of Aggression", *Aggressive Behavior*, Vol: 14, 1988, p. 13-24.
- Huff, L. and L. Kelley, "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study", *Organization Science*, Vol: 14, No: 1, 2003, p. 81-90.
- Idson, T. L. "Establishment Size, Job Satisfaction and the Structure of Work", *Applied Economics*, 22, 1990, p. 1007-1018.
- İşbaşı, J. Ö. "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2001, s. 1-39.
- İşcan, Ö. F. ve U. Sayın, "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, 2010, s. 195-216.
- Jeffries, F. L. and R. Reed, "Trust and Adaptation in Relational Contracting", *Academy of Management Review*, Vol: 25, No: 4, 2000, p. 873-882.
- Johnson, D. and K. Grayson. "Cognitive and Affective Trust in Service Relationships", *Journal of Business Research*, 58, 2005, p. 500-507.
- Johnson, J. L. and A. M. O'Leary-Kelly, "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 2003, p. 627-647.
- Jones, G. R. "Socialization Tactics, Self-efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol: 29, No: 2, 1986, p. 262-279.
- Jones, G. R. and J. M. George, "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", *Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, p. 531-546.

- Joseph, E. E. and B. E. Winston, "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol: 26, No: 1, 2005, p. 6-22.
- Kickul, J. R., G. Neuman, C. Parker and J. Finki, "Settling the Score: The Role of Organizational Justice in the Relationship Between Psychological Contract Breach and Anticitizen Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol: 13, No: 2, 2001, p. 77-93.
- Kiffin-Peterson, S. A. and J. L. Cordery, "Trust, Individualism and Job Characteristics as Predictors of Employee Preference for Teamwork", *The International Journal of Human Resource Management*, 14:1, 2003, p. 93-116.
- Konovsky, M. A. "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", *Journal of Management*, Vol: 26, No: 3, 2000, p. 489-511.
- Konovsky, M. A. and D. W. Organ, "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 17, No: 3, 1996, p. 253-266.
- Konovsky, M. A. and S. D. Pugh, "Citizenship Behaviour and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, Vol: 37, No: 3, 1994, p. 656-669.
- Köse, S., B. Kartal ve N. Kayalı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, 2003, s. 1-19.
- Kraimer, M. L. "Organizational Goals and Values: A Socialization Model", *Human Resource Management Review*, Vol: 7, No: 4, 1997, p. 425-447.
- Kramer, R. M. "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions", *Annual Review of Psychology*, 50, 1999, p. 569-598.
- Kramer, R. M. and R. J. Lewicki, "Repairing and Enhancing Trust: Approaches to Reducing Organizational Trust Deficits", *The Academy of Management Annals*, Vol: 4, No: 1, 2010, p. 245-277.
- Lambe, C. J., C. M. Wittmann and R. E. Spekman, "Social Exchange Theory and Research on Business to Business Relational Exchange", *Journal of Business to Business Marketing*, 8(3), 2001, p. 1-36.
- Lapalme, M. E., C. L. Stamper, G. Simard and M. Tremblay, "Bringing the Outside in: Can External Workers Experience Insider Status?", *Journal of Organizational Behavior*, 30, 2009, p. 919-940.

- Lawler, E. J. and S. R. Thye, "Bringing Emotions into Social Exchange Theory", *Annual Review of Sociology*, Vol: 25, 1999, p. 217-244.
- Leat, M. and G. El-Kot, "Interpersonal Trust at Work, Intrinsic Motivation, Work-Related Tension and Satisfaction in Egypt", *International Journal of Workplace Health Management*, Vol: 2, No: 2, 2009, p. 180-194.
- Leblanc, M. M. and E. K. Kelloway, "Predictors and Outcomes of Workplace Violence and Aggression", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 87, No: 3, 2002, p. 444-453.
- Lepine, J. A., A. Erez and D. E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 87, No: 1, 2002, p. 52-65.
- Lewicki, R. J., D. J. Mcallister and R. J. Bies, "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", *Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, p. 438-458.
- Lilly, J. D. and M. Virick, "The Effect of Personality on Perceptions of Justice", *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 21, No: 5, 2006, p. 438-458.
- Loi, R. and H. Y. Ngo, "Mobility Norms, Risk Aversion and Career Satisfaction of Chinese Employees", *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 2010, p. 237-255.
- Martin, M. M., C. M. Anderson, P. A. Burant and K. Weber, "Verbal Aggression in Sibling Relationships", *Communication Quarterly*, Vol: 45, No: 3, Summer 1997, p. 304-317.
- Masterson, S. S. and C. L. Stamper, "Perceived Organizational Membership: An Aggregate Framework Representing The Employee-Organization Relationship", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol: 24, 2003, p. 473-490.
- Masterson, S. S., K. Lewis, B. M. Goldman and M. S. Taylor, "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal*, Vol: 43, No: 4, 2000, p. 738-748.
- Mayer, R. C. and J. H. Davis, "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi Experiment", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 84, No: 1, 1999, p. 123-136.

- Mayer, R. C., J. H. Davis and F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, Vol: 20, No: 3, 1995, p. 709-734.
- McAllister, D. J. "Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol: 38, No: 1, 1995, p. 24-59.
- Mcknight, D. H., L. L. Cummings and N. L. Chervany, "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships", *Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, p. 473-490.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol: 1, No: 1, 1991, p. 61-89.
- Mishra, A. K. and G. M. Spreitzer, "Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign", *Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, p. 567-588.
- Molm, L. D., N. Takahashi and G. Peterson, "Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition", *The American Journal of Sociology*, Vol: 105, No: 5, 2000, p. 1396-1427.
- Moorman, R. H. "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 76, No: 6, 1991, p. 845-855.
- Moorman, R. H., B. P. Niehoff and D. W. Organ, "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol: 6, No: 3, 1993, p. 209-225.
- Moorman, R. H., G. L. Blakely and B. P. Niehoff, "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", *Academy of Management Journal*, Vol: 41, No: 3, 1998, p. 351-357.
- Morrison, E. W. "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol: 37, No: 6, 1994, p. 1543-1567.



- Mowday, R. T. "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol: 8, No: 4, 1998, p. 387-401.
- Möllering, G., R. Bachmann and S. H. Lee, "Understanding Organizational Trust-Foundations, Constellations and Issues of Operationalisation", *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 19, No: 6, 2004, p. 556-570.
- Myers, S. A. and K. D. Weber, "Preliminary Development of a Measure of Sibling Relational Maintenance Behaviors: Scale Development and Initial Findings", *Communication Quarterly*, Vol: 52, No: 4, Fall 2004, p. 334-346.
- Namasivayam, K. and I. Lin, "Linking Employee Misbehavior to Consumer Satisfaction", *Journal of Foodservice Business Research*, 8:3, 2005, p. 23-34.
- Neuman, J. H. and R. A. Baron, "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes and Preferred Targets", *Journal of Management*, Vol: 24, No: 3, 1998, p. 391-419.
- Neves, P. and A. Caetano, "Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control", *Journal of Change Management*, Vol: 6, No: 4, 2006, p. 351-364.
- Niehoff, B. P. and R. H. Moorman, "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol: 36, No: 3, 1993, p. 527-556.
- Norman, S. M., B. J. Avolio and F. Luthans, "The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and Their Perceived Effectiveness", *The Leadership Quarterly*, 21, 2010, p. 350-364.
- Nyhan, R. C. "Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations", *The American Review of Public Administration*, Vol: 30, No: 1, March 2000, p. 87-109.
- Nyhan, R. C. "Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations: The Key Role of Interpersonal Trust", *Review of Public Personnel Administration*, Summer 1999, p. 58-70.
- Nyhan, R. C. and H. A. Marlowe, "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory", *Evaluation Review*, Vol: 21, No: 5, October 1997, p. 614-635.

- O'Leary-Kelly, A. M., R. W. Griffin and D. J. Glew, "Organization-Motivated Aggression: A Research Framework", *Academy of Management Review*, Vol: 21, No: 1, January 1996, p. 225-253.
- Organ, D. W. "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", *Human Performance*, 10(2), 1997, p. 85-97.
- Organ, D. W. and K. Ryan, "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48, 1995, p. 775-802.
- Özdevecioğlu, M. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, 2003, s. 117-135.
- Özdevecioğlu, M. "Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 1, 2003, s. 121-150.
- Özdevecioğlu, M. "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, 2003, s. 113-130.
- Özdevecioğlu, M. "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, 2003, s. 77-96.
- Özdevecioğlu, M. ve M. S. Aksoy, "Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 2005, s. 95-109.
- Özdevecioğlu, M. ve Y. Yalçın, "Spor Tatmininin Sporcuların Stres ve Saldırganlık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi", *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, 2010, s. 63-76.
- Paul, R. J. and J. B. Townsend, "Violence in the Workplace-A Review with Recommendations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol: 11, No: 1, 1998, p. 1-14.

- Perry, R. W. "Understanding Employee Trust in Management: Conceptual Clarification and Correlates", *Public Personnel Management*, Vol: 33, No: 3, 2004, p. 277-290.
- Pillai, R., C. A. Schriesheim and E. S. Williams, "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study", *Journal of Management*, Vol: 25, No: 6, 1999, p. 897-933.
- Pillai, R., E. S. Williams and J. J. Tan, "Are The Scales Tipped in Favor of Procedural or Distributive Justice? An Investigation of The U.S., India, Germany and Hong Kong (China)", *The International Journal of Conflict Management*, Vol: 12, No: 4, 2001, p. 312-332.
- Podsakoff, P. M., M. Ahearne and S. B. MacKenzie, "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 82, No: 2, 1997, p. 262-270.
- Podsakoff, P. M., S. B. Mackenzie, R. H. Moorman and R. Fetter, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors", *Leadership Quarterly*, 1(2), 1990, p. 107-142.
- Preacher K. J. and A. F. Hayes, "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models", *Behavior Research Methods, Instruments and Computers*, 36(4), 2004, p. 717-731.
- Ranson, S., B. Hinings and R. Greenwood, "The Structuring of Organizational Structures", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 25, No: 1, 1980, p. 1-17.
- Ratnasingham, P. "The Importance of Trust in Electronic Commerce", *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol: 8, No: 4, 1998, p. 313-321.
- Rhoades, L. and R. Eisenberger, "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature". *Journal of Applied Psychology*, Vol: 87, No: 4, 2002, p. 698-714.
- Rhoades, L., R. Eisenberger and S. Armeli, "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 86, No: 5, 2001, p. 825-836.
- Rousseau, D. M. "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 11, 1990, p. 389-400.

- Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt and C. Camerer, "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, p. 393-404.
- Scandura, T. A. and E. K. Pellegrini, "Trust and Leader-Member Exchange: A Closer Look at Relational Vulnerability", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol: 15, No: 2, 2008, p. 101-110.
- Schoorman, F. D., R. C. Mayer and J. H. Davis, "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future", *Academy of Management Review*, Vol: 32, No: 2, 2007, p. 344-354.
- Shapiro, D. L., B. H. Sheppard and L. Cheraskin, "Business on a Handshake", *Negotiation Journal*, October 1992, p. 365-377.
- Shapiro, J. C. and N. Conway, "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 90, No: 4, 2005, p. 774-781.
- Sheppard, B. H. and D. M. Sherman, "The Grammars of Trust: A Model and General Implications", *Academy of Management Review*. Vol: 23, No: 3, 1998, p. 422-437.
- Shore, L. M. and K. Barksdale, "Examining Degree of Balance and Level of Obligation in the Employment Relationship: A Social Exchange Approach", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 1998, p. 731-744.
- Singh, U. and K. B. L. Srivastava, "Interpersonal Trust and Organizational Citizenship Behavior", *National Academy of Psychology*, 54, 2009, p. 65-76.
- Sitkin, S. B. and N. L. Roth, "Explaining The Limited Effectiveness of Legalistic Remedies For Trust/Distrust", *Organization Science*, Vol: 4, No: 3, 1993, p. 367-392.
- Skarlicki, D. P. and G. P. Latham, "Leadership Training in Organizational Justice to Increase Citizenship Behavior within a Labor Union: A Replication", *Personnel Psychology*, 50, 1997, p. 617-633.
- Spector, P. E. "Organizational Frustration: A Model and Review of the Literature", *Personnel Psychology*, 31, 1978, p. 815-829.
- Stamper, C. L. and S. S. Masterson, "Insider or Outsider? How Employee Perceptions of Insider Status Affect Their Work Behaviour", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol: 23, 2002, p. 875-894.

- Stamper, C. L., S. S. Masterson and J. Knapp, "A Typology of Organizational Membership: Understanding Different Membership Relationships Through the Lens of Social Exchange", *Management and Organization Review*, 5:3, 2009, p. 303-328.
- Steers, R. M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 22, No: 1, 1977, p. 46-56.
- Straiter, K. L. "The Effects of Supervisors' Trust of Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment", *International Journal of Leadership Studies*, Vol: 1, Issue: 1, 2005, p. 86-101.
- Tansky, J. W. "Justice and Organizational Citizenship Behavior: What is the Relationship?", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol: 6, No: 3, 1993, p. 195-207.
- Thorsteinson, T. J. "Job Attitudes of Part-time vs. Full-time Workers: A Meta analytic Review", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 2003, p. 151-177.
- Tierney, P. and S. M. Farmer, "The Pygmalion Process and Employee Creativity", *Journal of Management*, 30(3), 2004, p. 413-432.
- Tobin, T. J. "Organizational Determinants of Violence in the Workplace", *Aggression and Violent Behavior*, 6, 2001, p. 91-102.
- Tsui, A. S., J. L. Pearce, L. W. Porter and A. M. Tripoli, "Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees pay off?", *Academy of Management Journal*, Vol: 40, No: 5, 1997, p. 1089-1121.
- Van Dyne, L., J. W. Graham and R. M. Dienesch, "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol: 37, No: 4, 1994, p. 765-802.
- Vartia, M. "The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 1996, p. 203-214.
- Wasti, S. A., H. H. Tan, H. H. Brower and Ç. Önder, "Cross-cultural Measurement of Supervisor Trustworthiness: An Assessment of Measurement Invariance Across Three Cultures", *The Leadership Quarterly*, 18, 2007, p. 477-489.

- Wayne, S. J., L. M. Shore and R. C. Liden, "Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol: 40, No: 1, 1997, p. 82-111.
- Whitener, E. M., S. E. Brodt, M. A. Korsgaard and J. M. Werner, "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, p. 513-530.
- Williams, J. G. and F. Davies, "Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of HRM Practice on Employee Outcomes: An Analysis of Public Sector Workers", *Public Management Review*, Vol: 7, Issue: 1, 2005, p. 1-24.
- Wong, Y. T., H. Y. Ngo and C. S. Wong, "Antecedents and Outcomes of Employees' Trust in Chinese Joint Ventures", *Asian Pacific Journal of Management*, 20, 2003, p. 481-499.
- Yıldırım, F. "Saldırganlık ve Cinsiyet İlişkisi", *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 210-212, 2009, s. 15-32.
- Yücel, C. ve G. Samancı, "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, 2009, s. 113-132.

## **KİTAPLARDAN BÖLÜMLER**

- Bies, R. J. Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane. In. *Advances in Organizational Justice*, (Eds: J. Greenberg and R. Cropanzano), p. 89-118, Stanford University Press, California 2001.
- Colquitt, J. A. and J. Greenberg, Organizational Justice: A Fair Assessment of the State of the Literature. In. *Organizational Behavior*, (Eds: J. Greenberg), p. 159-200, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates Inc, New Jersey 2003.
- Cummings, L. L. and P. Bromiley, The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. In. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (Eds: R. M. Kramer and T. R. Tyler), p. 302-330, Sage Publications Inc, California 1996.
- Den Hartog, D. Trusting Others in Organizations: Leaders, Management and Co-workers. In. *The Trust Process in Organizations*, (Eds: B. Nooteboom and F. Six), p. 125-146, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham UK 2003.

- Erdem, F. Örgütsel Yaşamda Güven. *Sosyal Bilimlerde Güven* içinde, (Ed: F. Erdem), s. 153-182, Vadi Yayınları, Ankara 2003.
- Hoyle R. H. and A. T. Panter, Writing About Structural Equation Models. In. *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications*, (Eds: R. H. Hoyle), p. 158-176, Sage Publications Inc, California 1995.
- İnce, F. Organizasyonlarda Algılanan İçsellik ve Dışsallık Statüsü. *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* içinde, (Ed: M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), s. 289-297, İlke Yayınevi, Ankara 2008.
- Neuman, J. H. and R. A. Baron, Aggression in the Workplace. In. *Antisocial Behavior in Organizations*, (Eds: R. A. Giacalone and J. Greenberg), p. 37-67, Sage Publications Inc, California 1997.
- Organ, D. W. The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In. *Research in Organizational Behavior*, (Eds: B. M. Staw and L. L. Cummings), Vol: 12, p. 43-72, JAI Press, Greenwich, CT 1990.
- Organ, D. W. Organizational Citizenship Behavior and The Good Soldier. In. *Personnel Selection and Classification*, (Eds: M. G. Rumsey, C. B. Walker and J. H. Harris), p. 53-67, Lawrence Erlbaum Associates Inc, New Jersey 1994.
- Özen, J. Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet. *Sosyal Bilimlerde Güven* içinde, (Ed: F. Erdem), s. 183-206, Vadi Yayınları, Ankara 2003.
- Sobel, M. E. Asymptotic Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models. In. *Sociological Methodology*, (Eds: S. Leinhardt), p. 290-312, Jossey-Bass, San Francisco 1982.
- Spector, P. E. The Role of Frustration in Antisocial Behavior at Work. In. *Antisocial Behavior in Organizations*, (Eds: R. A. Giacalone and J. Greenberg), p. 1-17, Sage Publications Inc, California 1997.

## **BİLDİRİLER**

- Akdoğan, A. A., A. Cingöz ve S. O. Mirap, "Lider-Üye Etkileşiminin/Değişiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans

- Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Eskişehir 21-23 Mayıs 2009, s. 379-386.
- Börü, D. “Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım: Güvenilir İnsanlar Kim?”, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, İstanbul 24-26 Mayıs 2001, s. 189-204.
- Demirci, K. ve C. G. Atalay, “Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişki Düzeyinin Belirlenmesi: Eczacıbaşı Topluluğu Örneği”, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Adana 20-22 Mayıs 2010, s. 2-12.
- İşbaşı, J. Ö. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Nevşehir 25-27 Mayıs 2000, s. 359-372.
- Mirap, S. O. “Algılanan Aidiyet Durumunun Görev Performansı, Bağlamsal Performans ve Toplam Performans Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma”, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, İstanbul 16-18 Mayıs 2008, s. 142-148.
- Yıldırım, M. H. ve Y. Demirel, “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Yan Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Eskişehir 21-23 Mayıs 2009, s. 585-589.

## TEZLER

- Arslan, Y. *Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze 2009 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Çelik, M. *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum 2007 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Çetinel, E. *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sakarya 2008 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).



- Değirmenci, P. *Kişilerarası İlişkilerde, Örgütte, Toplumda Güven ve İşverenlerin Güvene Bakışını Anlamaya Yönelik Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul 2009 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Erdem, F. S. *Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kayseri 2008 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Gürbüz, S. *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul 2007 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Kaleli, N. *Bir İşletmede Yeniden Yapılanmanın Çalışanların Üst Yönetime Duydukları Güven Düzeyine Etkisini Saptamaya Yönelik Bir Araştırma*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli 2009 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Karaca, M. *Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlara Maruz Kalma ve Mağdurların Kişiliğiyle İlişkisi: Kayseri’de İmalat Sektöründe Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kayseri 2007 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Karacabey, C. N. *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum 2005 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Köksal, F. *Denetim Odağı ile Saldırgan Davranışlar Arasındaki İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Erzurum 1991 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Larsen, Z. F. *Change Leader Retention: Social Capital, Organizational Commitment and Balancing Change Career Commitment*, Case Western Reserve University Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Third Year Quantitative Study for the Executive Doctor of Management Program, Ohio 2006 (Unpublished Doctoral Dissertation).
- Marrs, M. E. M. *Antecedents and Outcomes of Verbal Aggression in the Workplace*, Faculty of the Graduate School University of Missouri in Partial Fulfillment of

- the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Columbia 1999 (Unpublished Doctoral Dissertation).
- Okan, Z. Ö. *Kuruma Duyulan Güven ve Öz Yeterlilik İnancının Kurumsal Bağlılıkla Olan İlişkisi: Kablo ve Bakır Üretim Sektöründe Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İstanbul 2009 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Omarov, A. *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir 2009 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Sitter, V. L. *The Effects of a Leader's Emotional Intelligence on Employee's Trust in Their Leader and Employee Organizational Citizenship Behaviors*, Regent University School of Leadership Studies in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, Virginia 2004 (Unpublished Doctoral Dissertation).
- Topaloğlu, I. G. *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara 2010 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Trivers, G. A. *Servant Leadership's Effects on Trust and Organizational Citizenship Behaviors*, Faculty of Argosy University Seattle in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Seattle 2009 (Unpublished Doctoral Dissertation).
- Tunçay, A. *Güven ve Tükenmişlik İlişkisi: Ankara'daki Hastanelerde Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara 2009 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Tüzün, İ. K. *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara 2006 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

## İNTERNET KAYNAKLARI

- Akpınar, A. T. and Y. Taş, "Effect of Organizational Justice and Trust in Supervisor on Organizational Commitment", <http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/yunustas/>

- [bildiri/yunustas23.03.2010\\_08.45.28bildiri.pdf](#), 2010, p. 1-9, (Erişim Tarihi: 18.10.2011).
- Asforth, B. E., D. M. Sluss and S. H. Harrison, “Socialization in Organizational Contexts”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol: 22, 2007, p. 1-70, (Erişim Tarihi: 05.12.2011).
- Buonocore, F., C. Metallo and D. Salvatore, “Behavioural Consequences of Job Insecurity and Perceived Insider Status for Contingent Workers”, [http://www.woa2009.it/papers/Buonocore\\_Metallo\\_Salvatore.pdf](http://www.woa2009.it/papers/Buonocore_Metallo_Salvatore.pdf), 2009, p. 1-29, (Erişim Tarihi: 16.01.2011).
- Cardona, P. and A. Elola, “Trust in Management: The Effect of Managerial Trustworthy Behavior and Reciprocity”, <http://blog.iese.edu/cardona/files/2010/07/research-7.pdf>, 2003, p. 1-13, (Erişim Tarihi: 19.10.2011).
- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin, “Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice”, <http://apps.olin.wustl.edu/faculty/dirks/metaanalysis.pdf>, 2002, p. 1-51, (Erişim Tarihi: 08.12.2011).
- Dolan, S. L., S. S. Tzafrir and Y. Baruch, “Testing the Casual Relationships Between Procedural Justice, Trust and Organizational Citizenship Behavior”, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005dolan-tzafrir054.pdf>, 2005, p. 1-22, (Erişim Tarihi: 09.12.2011).
- Hershcovis, M. S. and J. Barling, “Towards a Multi-Foci Approach to Workplace Aggression: A Meta-Analytic Review of Outcomes from Different Perpetrators”, *Journal of Organizational Behavior*, [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com), 2009, p. 1-21, (Erişim Tarihi: 06.12.2011).
- Leventhal, G. S. “What Should be done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships”, <http://eric.ed.gov/PDFS/ED142463.pdf>, 1976, p. 1-50, (Erişim Tarihi: 29.12.2011).
- Tse, H. H. M., N. M. Ashkanasy and M. T. Dasborough, “Relative Leader-Member Exchange, Negative Affectivity and Social Identification: A Moderated-Mediation Examination”, *The Leadership Quarterly*, 2011, p. 1-13, (Erişim Tarihi: 05.12.2011).
- Wang, L., X. Chu and J. Ni, “Leader-member Exchange And Organizational Citizenship Behavior: A New Perspective From Perceived Insider Status And

Chinese Traditionality”, *Higher Education Press and Springer-Verlag*, 4(1), 2010, p. 148-169, (Erişim Tarihi: 05.10.2010).

<http://www.kayso.org.tr>, (Erişim Tarihi: 27.02.2012).

**EK-1: ANKET FORMU****İŞ HAYATINDA BAZI TUTUM VE DAVRANIŞLARIN BİRBİRLERİYLE İLİŞKİSİNİ  
TESPİT ETMEYE YÖNELİK ARAŞTIRMA****Sayın Katılımcı,**

Bu anket formu, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda sürdürülmekte olan doktora tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Anketimizi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif esaslarla cevaplandırmanız, sözü edilen tez çalışmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Çalışmadan elde edilen bilgiler bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Vereceğiniz cevapların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, çalışmamıza göstermiş olduğunuz **ilgiden** ve yapacağımız **katkılardan** dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

**Doktora Tez Danışmanı**

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN  
Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
Öğretim Üyesi

**Tezi Hazırlayan**

Arş. Gör. Onur KÖKSAL  
Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü  
Kat: 2 No: 209 Kampus/NİĞDE  
Tel: +90 388 225 20 15  
E-mail: okoksal@nigde.edu.tr

**1. Bölüm: Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz. Her ifade için yalnız bir kutuyu işaretleyiniz.**

İfadeler	Katılım Düzeyi				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticimin teknik olarak yeterli olduğuna güvenirim.					
2. Yöneticimin iyi düşünerek karar vereceğine güvenirim.					
3. Yöneticimin kurallar doğrultusunda hareket edeceğine güvenirim.					
4. Yöneticimin işiyle ilgili yeterli düzeyde anlama yeteneğine sahip olduğuna güvenirim.					
5. Yöneticimin işlerini en uygun biçimde yapacağına güvenirim.					
6. Yöneticimin bana söylediklerine inanırım.					
7. Yöneticim bir iş yaptığında, yaptığı bu işin başka sorunlara yol açmayacağına inanırım.					
8. Yöneticimin dikkatlice düşünerek iş yapacağına inanırım.					
9. Çalıştığım işletmenin bana adil davranacağına güveniyorum.					
10. Çalıştığım işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
11. Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir.					
12. Çalıştığım işletmede birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir.					
13. Çalışma arkadaşlarımın yeteneklerine olan güvenim tamdır.					
14. Çalışma arkadaşlarım, yöneticiler yokken dahi işlerini yaparlar.					
15. Çalışma arkadaşlarıma yaptığım işi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.					
16. Çalıştığım işletmede herhangi bir zorlukla karşılaşsam, çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanıyorum.					
17. Eğer ihtiyacım olursa, çalışma arkadaşlarımdan bana yardım eli uzatacaklarına güvenirim.					
18. Çalışma arkadaşlarımdan çoğu, sözlerine güvenilir insanlardır.					

**Lütfen arka sayfaya geçiniz**

**2. Bölüm: Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz. Her ifade için yalnız bir kutuyu işaretleyiniz.**

İfadeler	Katılım Düzeyi					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1. Kendimi çalıştığım işletmenin bir parçası gibi hissediyorum.						
2. Çalıştığım işletme, bu işletmeye ait olduğuma beni inandırır.						
3. Çalıştığım işletmede kendimi dışlanmış hissediyorum.						
4. Çalıştığım işletmenin bir üyesiymişim gibi hissetmiyorum.						
5. Kendimi çalıştığım işletmeye aitmişim gibi hissediyorum.						
6. Çalıştığım işletme, kendimi genellikle bu işletmeye dahil değilmişim gibi hissettirir.						

**3. Bölüm: Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz. Her ifade için yalnız bir kutuyu işaretleyiniz.**

İfadeler	Katılım Düzeyi					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1. Herhangi bir nedenle işinin başında bulunamayan çalışma arkadaşlarımın yerini alarak onlara yardımcı olurum.						
2. İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.						
3. Benden istenmese dahi, işletmeye yeni katılan çalışanların, işlerine uyum sağlama süreçlerinde onlara yardımcı olurum.						
4. İşle ilgili problemleri olan çalışma arkadaşlarıma gönüllü olarak yardımcı olurum.						
5. Çalışma arkadaşlarıma yardım için her zaman hazırım.						
6. Çalışma arkadaşlarımla ilgili oluşabilecek problemleri ortaya çıkmadan önlemeye çalışırım.						
7. Herhangi bir davranışımın, çalışma arkadaşlarımın işlerini etkileyip etkilemeyeceğini düşünürüm.						
8. Çalışma arkadaşlarımın haklarını çiğnemem.						
9. Çalışma arkadaşlarım için problem yaratmaktan kaçınırım.						
10. Davranışlarımın, çalışma arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.						
11. Zamanımın çoğunu işle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçiririm.						
12. Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerine odaklanırım.						
13. İşle ilgili yaşadığım problemleri büyütme eğilimindeyim.						
14. Çalıştığım işletmenin uygulamalarıyla ilgili yaptığı hataları bulurum.						
15. Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim.						
16. İşime zamanında gelirim.						
17. İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.						

Lütfen diğer sayfaya geçiniz

İfadeler	Katılım Düzeyi				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
18. Hiç kimse takip etmese dahi işletme kural ve düzenlemelerine uyarım.					
19. İşletme bünyesindeki görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyimdir.					
20. Aldığım ücretin hakkını vermem gerektiğine inanırım.					
21. İşletme içi toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım.					
22. İşletmenin imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.					
23. İşletme bünyesindeki gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.					
24. Üst yönetim tarafından yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve bu notlara uyum sağlamaya çalışırım.					

**4. Bölüm: Lütfen aşağıdaki ifadelerle ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz. Her ifade için yalnız bir kutuyu işaretleyiniz.**

İfadeler	Katılım Düzeyi				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bazen birine vurma isteğimi kontrol edemem.					
2. Biri beni yeteri kadar kışkırtırsa ona vurabilirim.					
3. Biri bana vurursa bende ona vururum.					
4. Pek çok insandan daha sık kavga ederim.					
5. Haklarımı korumak için şiddete başvurmam gerekirse hiç çekinmem.					
6. Bugüne kadar beni kışkırttığı için yumruk yumruğa geldiğimiz insanlar oldu.					
7. Hiçbir gerekçe bir insana vurmama yol açmaz.					
8. Tanıdığım insanları tehdit ettiğim olmuştur.					
9. Ortalığı dağıtacak kadar sinirlenebilirim.					
10. Arkadaşlarımla aynı fikirde olmadığımda açıkça söylerim.					
11. Kendimi sık sık diğer insanlarla tartışırken bulurum.					
12. İnsanlar beni kızdırlırsa, onlarla ilgili ne düşündüğümü açıkça söyleyebilirim.					
13. İnsanlar benimle aynı fikirde olmazlarsa, onlarla tartışmaktan kendimi alıkoyamam.					
14. Arkadaşlarım tartışmacı bir yapıya sahip olduğumu söylerler.					
15. Birden parlarım, ama çabuk sakinleşirim.					
16. İstedikimi elde edemediğim zaman öfkemi gösteririm.					
17. Bazen kendimi patlamaya hazır bir bomba gibi hissederim.					
18. Ben sakin biriyim.					

Lütfen arka sayfaya geçiniz

İfadeler	Katılım Düzeyi				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
19. Bazı arkadaşlarım düşünmeden hareket ettiğimi düşünürler.					
20. Bazen ortada hiçbir neden yokken öfkelenirim.					
21. Öfkemi kontrol etmekte zorluk çekerim.					
22. Bazen hiçbir şey düşünemeyecek kadar kıskanç olurum.					
23. Bazen hayatın bana adil davranmadığını düşünürüm.					
24. Şans her zaman başkalarından yana oluyor.					
25. Bazen neden bu kadar acımasız olduğumu merak ediyorum.					
26. Arkadaşlarımın arkamdan benim hakkımda konuştuklarını biliyorum.					
27. Arkadaşça davranan yabancılardan şüphe duyarım.					
28. Bazen insanların arkamdan güldüklerini hissederim.					
29. İnsanlar bana nazik davrandıklarında, ne isteyeceklerini merak ederim.					

**5. Bölüm: Bu bölüm, istatistiki amaçlı kullanılmak üzere size yönelik sorulardan oluşmaktadır. Lütfen size uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.**

- Cinsiyetiniz? ( ) Kadın ( ) Erkek  
Yaşınız? ( ) 25'den küçük ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41 ve üzeri  
Medeni Durumunuz? ( ) Evli ( ) Bekar ( ) Diğer  
Eğitim Durumunuz? ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Yüksekokul ( ) Üniversite ( ) Lisansüstü  
Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz? ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri  
Kurumdaki Pozisyonunuz? ( ) İşçi ( ) Memur ( ) Ustabaşı ( ) Şef ( ) Müdür ( ) Diğer  
İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör?  
.....

**Bugün kendinizi nasıl hissediyorsunuz?** ( ) Son derece kötü ( ) Kötü ( ) Normal ( ) İyi ( ) Son derece iyi

**Bugün her zamankinden farklı olarak olağanüstü bir durumla karşılaştınız mı?** ( ) Evet ( ) Hayır

**Verdiğim cevapların doğru olduğuna söz veririm.** ( )

**Anketimiz bitmiştir. Katılımınız için tekrar teşekkür ederiz**



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı, Soyadı** : Onur KÖKSAL  
**Uyruğu** : Türkiye (T.C.)  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 18 Nisan 1981, Kayseri  
**Medeni Durumu** : Bekar  
**Tel** : +90 388 225 20 15  
**Fax** : +90 388 225 20 14  
**email** : okoksal@nigde.edu.tr  
**Yazışma Adresi** : Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
 İşletme Bölümü Kampus/NİĞDE

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	E.Ü. İ.İ.B.F. İşletme	2003
Lise	Talas Anadolu Lisesi, Kayseri	1999

### İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2010 – Halen	Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F.	Araştırma Görevlisi
2004 – 2008	Kayseri Ticaret Odası	Ticaret Sicili Memuru Yardımcısı

### YABANCI DİL

İngilizce