



**ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**2020  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Gökhan ÖZDEMİR**

**ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA  
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Gökhan ÖZDEMİR**

**T.C.**

**Karabük Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalında**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK**

**Ocak 2020**

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI .....	5
ÖNSÖZ .....	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	10
KISALTMALAR .....	11
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	12
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	12
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	12
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM .....	13
EVREN VE ÖRNEKLEM .....	14
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER .....	14
GİRİŞ .....	15
1. BİRİNCİ BÖLÜM.....	17
ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	17
1.1. Güven Kavramı ve Önemi.....	17
1.2. Örgütsel Güven Kavramı .....	19
1.3. Örgütsel Güven Modelleri.....	20
1.3.1. Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli.....	20
1.3.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Örgütsel Güven Modeli ...	21
1.3.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli .....	22
1.3.4. Bromiley ve Cummings'ın Örgütsel Güven Modeli .....	23
1.4. Örgütsel Güvenin Boyutları .....	24

1.4.1. Örgüte Güven .....	25
1.4.2. Yöneticiye Güven .....	26
1.4.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven .....	26
1.5. Örgütsel Güvenin Öncülleri .....	27
1.6. Örgütsel Güvenin Sonuçları .....	29
2. İKİNCİ BÖLÜM .....	33
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI .....	33
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı .....	32
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları .....	35
2.2.1. Diğerkâmlık (Altruizm) .....	39
2.2.2. Vicdanlılık (Conscientiousness) .....	39
2.2.3. Nezaket (Courtesy) .....	40
2.2.4. Sivil Erdem (Civic Virtue) .....	41
2.2.5. Centilmenlik (Sportmanship) .....	42
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri .....	42
2.3.1. Çalışanların Özelliklerine Bağlı Faktörler .....	43
2.3.2. Örgütün Özelliklerine Bağlı Faktörler .....	45
2.3.3. Liderin Özelliklerine Bağlı Faktörler .....	47
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları .....	47
2.2. Örgütsel Güven ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki .....	50
3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	54
ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI .....	54
3.1. Yöntem .....	54
3.1.1. Çalışmanın Kapsamı .....	54
3.1.2. Çalışmanın Amacı .....	54
3.1.3. Çalışmanın Hipotezleri .....	55
3.1.4. Çalışmanın Modeli .....	57

3.1.5. Çalışmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi .....	58
3.1.6. Çalışmanın Veri Toplama Yöntemi .....	58
3.1.7. Çalışmanın Ölçekleri .....	58
3.1.7.1. Örgütsel Güven Ölçeği.....	59
3.1.7.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	59
3.1.8. Çalışmanın Analiz Yöntemi .....	60
3.2. Bulgular.....	60
3.2.1. Katılımcıların Demografik Dağılımı .....	60
3.2.2. Ölçeklerin Geçerlilik Analizi .....	63
3.2.2.1. Örgütsel Güven Ölçeği Geçerlilik Analizi.....	63
3.2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Geçerlilik Analizi.....	65
3.2.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi .....	67
3.2.4. Tanımlayıcı Değerler .....	68
3.2.4.1. Örgütsel Güven Tanımlayıcı Değerleri .....	69
3.2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımlayıcı Değerleri .....	70
3.2.5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon .....	72
3.2.6. Araştırmanın Hipotez Testleri .....	73
SONUÇ .....	78
KAYNAKÇA .....	83
TABLolar LİSTESİ .....	96
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	97
EKLER .....	98
EK 1: Anket Formu .....	98
EK 2: Etik Kurul İzin Belgesi .....	100
ÖZGEÇMİŞ .....	101

## TEZ ONAY SAYFASI

Gökhan ÖZDEMİR tarafından hazırlanan “ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı



Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği/Oy Çokluğu ile İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 17/01/2020

**Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)**

**İmzası**

Başkan : Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA (KBÜ)



Üye : Dr. Öğr. Üyesi Tanju ÇOLAKOĞLU (ÇOMÜ)



Üye : Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ (KBÜ)



KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü



## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı:** Gökhan ÖZDEMİR

**İmza** :



## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı, örgüt içi ilişkilerin temel belirleyicilerinden olan örgütsel güven kavramının örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisini Karabük Üniversitesi idari personel örneği ile ortaya koymaktır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, oluşturulmasında ve tamamlanmasında hiçbir zaman desteğini esirgemeyen, bilgilendirme ve yönlendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temellere göre şekillendiren sayın hocam Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'a,

Çalışmanın tamamlanması için ihtiyacım olan inanç ve azmi bana aşlayan, moral ve motivasyon desteğini eksik etmeyen değerli büyüğüm Öğr. Gör. Adnan UCUR'a,

Bugünlere gelmemde en büyük emeğe sahip olan, benden maddi ve manevi hiçbir yardımı esirgemeyen ve bana olan sevgisini ve inancını hep yanımda hissettiğim sevgili anneme,

*tüm kalbimle sevgi ve saygılarımı sunuyor ve teşekkürler ediyorum.*

**Gökhan ÖZDEMİR**



## ÖZ

Bu çalışmanın amacı kişiler arası ve örgüt içi ilişkilerde iş birliğini arttıran ve çalışan davranışlarının belirlenmesinde önemli bir yere sahip olan örgütsel güven kavramının alt boyutlarıyla (örgüte güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven) birlikte, örgüte karşılık beklemezsiniz yapılan faydalı davranışlar olan örgütsel vatandaşlık davranışını alt boyutlarına (diğerkamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem, sportmenlik) olan etkilerinin Karabük Üniversitesinde çalışan idari personeli açısından incelemektir. Araştırmanın evrenini Karabük Üniversitesinde çalışan 465 idari personel oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 234 personel örnekleme oluşturmuştur. Çalışmanın veri toplama aracı olarak 5'li Likert ölçeği ile oluşturulmuş 27 ifadeli örgütsel güven ölçeği ve 20 ifadeli örgütsel vatandaşlık davranışı ölçekleri kullanılmıştır.

Sonuç olarak bu araştırma, Karabük Üniversitesi idari personelinin örgütsel güven algılarının, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgütüne olan güvenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarında açıklayıcı değişkenler olduğunu ortaya koymuş ve hipotezlerin anlamlı olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Güven, Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven

## ABSTRACT

The aim of this study is to increase the organizational citizenship behavior which is beneficial behaviors without waiting for the organization together with the sub-dimensions of the concept of organizational trust (trust in the organization, trust in the manager, trust in the colleagues), which increases the cooperation in the interpersonal and intra-organizational relations and has an important place in the determination of the employee behaviors. The purpose of this study is to examine the effects of the publicity of the university (Karabuk University, conscience, courtesy, civil virtue, sportsmanship) in terms of administrative staff working at Karabuk University. The population of the study consists of 465 administrative staff working at Karabuk University. The sample consisted of 234 personnel selected by easy sampling method. The data were collected using a 5-point Likert scale, 27-item organizational trust and 20-item organizational citizenship behavior scales.

As a result, this study revealed that organizational trust perceptions of Karabuk University administrative staff, their trust in colleagues, managers and organization are explanatory variables in organizational citizenship behaviors and some hypotheses were found to be significant.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust, Trust in Manager, Trust in Colleagues

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma
<b>Tezin Yazarı</b>	Gökhan ÖZDEMİR
<b>Tezin Danışmanı</b>	Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans
<b>Tezin Tarihi</b>	17.01.2020
<b>Tezin Alanı</b>	İşletme / Yönetim ve Organizasyon
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ/LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	100
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Güven, Yöneticiye Güven, İş Arkadaşlarına Güven

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	A Research on the Effect of Organizational Trust on Organizational Citizenship Behavior
<b>Author of the Thesis</b>	Gökhan ÖZDEMİR
<b>Advisor of the Thesis</b>	Assoc. Prof. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
<b>Status of the Thesis</b>	Master of Science (M.Sc.)
<b>Date of the Thesis</b>	17.01.2020
<b>Field of the Thesis</b>	Business / Management and Organization
<b>Place of the Thesis</b>	KBU/LEE
<b>Total Page Number</b>	100
<b>Keywords</b>	Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust, Trust in Manager, Trust in Colleagues

## KISALTMALAR

<b>CFI</b>	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
<b>GFI</b>	: Uyum İyiliği İndeksi
<b>KBÜ</b>	: Karabük Üniversitesi
<b>NFI</b>	: Normlandırılmış Uyum İndeksi
<b>ÖG</b>	: Örgütsel Güven
<b>ÖVD</b>	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>RMSEA</b>	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
<b>s.</b>	: sayfa
<b>SRMR</b>	: Standardize Edilmiş Hataların Karekökü
<b>vd.</b>	: ve diğerleri

## **ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Bu çalışmanın konusu kişiler arası ve örgüt içi ilişkilerde iş birliğini arttıran ve çalışan davranışlarının belirlenmesinde önemli bir yere sahip olan örgütsel güven kavramının alt boyutlarıyla (rgte güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven) birlikte, örgüte karşılık beklemezsizin yapılan faydalı davranışlar olan örgütsel vatandaşlık davranışını alt boyutlarına (diğerkamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem, sportmenlik) olan etkilerinin Karabük niversitesinde alıŐan idari personeli açısından incelemektir.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu çalışmanın amacı Karabük niversitesi'nde idari personel olarak görev yapan çalışanların örgütsel güven algısının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin belirlenmesidir.

Her kurum için örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışının önemi yüksektir. Bu amaçla Karabük niversitesinde görev yapan idari personelin katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışmada çalışanların örgütüne, yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına duyduğu güvenin örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları (zgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) zerinde ne derece etkili olduğu analiz edilmiştir.

Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek olduğu çalışanlardan kurulu bir kurumun performans ve verimlilik konusunda sıkıntı yaŐamayacađı bilindiğinden edinilen bilgilere göre G'nin VD'ye etkisi incelenerek çalışma sonunda gerekli tavsiye ve önerilerde bulunulmuŐtur.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Karabük niversitesinde alıŐan idari personel üzerine yapılan bu çalışma kapsamında verilerin toplanması amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden olan anket tekniğinden yararlanılmıştır.

## ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM

Karabük Üniversitesi idari çalışanlarının örgütsel güven algısının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına etkisi araştırmanın ana problemini oluşturmaktadır. Her boyuta ilişkin ana ve alt hipotezler aşağıda sunulmuştur.

- **H1: Örgüte karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir.**
  - H1a: Örgüte karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla özgecilik davranışı sergilemektedir.
  - H1b: Örgüte karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla vicdanlılık davranışı sergilemektedir.
  - H1c: Örgüte karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla nezaket davranışı sergilemektedir.
  - H1d: Örgüte karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla centilmenlik davranışı sergilemektedir.
  - H1e: Örgüte karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla sivil erdem davranışı sergilemektedir.
- **H2: Yöneticiye karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir.**
  - H2a: Yöneticiye karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla özgecilik davranışı sergilemektedir.
  - H2b: Yöneticiye karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla vicdanlılık davranışı sergilemektedir.
  - H2c: Yöneticiye karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla nezaket davranışı sergilemektedir.
  - H2d: Yöneticiye karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla centilmenlik davranışı sergilemektedir.
  - H2e: Yöneticiye karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla sivil erdem davranışı sergilemektedir.
- **H3: Çalışma arkadaşlarına karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir.**
  - H3a: Çalışma arkadaşlarına karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla özgecilik davranışı sergilemektedir.
  - H3b: Çalışma arkadaşlarına karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla vicdanlılık davranışı sergilemektedir.
  - H3c: Çalışma arkadaşlarına karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla nezaket davranışı sergilemektedir.
  - H3d: Çalışma arkadaşlarına karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla centilmenlik davranışı sergilemektedir.
  - H3e: Çalışma arkadaşlarına karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla sivil erdem davranışı sergilemektedir.

## **EVREN VE ÖRNEKLEM**

Çalışma, Karabük Üniversitesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evrenini Karabük Üniversitesinde çalışan idari personel oluşturmaktadır. KBÜ Personel Daire Başkanlığı'nda Eylül 2019'da alınan bilgilere göre evren toplam 465 idari personelden oluşmaktadır. Araştırmada, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anket formları elden 350 personele dağıtılmış, 234'ünden geri dönüş alınmıştır.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER**

Araştırma ile elde edilen sonuçlar kapsamında araştırmanın evrenini oluşturan 465 KBÜ idari personeline elden 350 adet anket dağıtılmış sadece 234 adet çalışandan geri dönüş alınmıştır. Bu anlamda geri dönüş oranı ise yaklaşık %67 olarak hesaplanmıştır. Bu anketlerin değerlendirilmesi için ise SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılmıştır. Araştırma çalışmanın yapıldığı Karabük Üniversitesi ile sınırlandırılmıştır. Araştırma kapsamındaki KBÜ idari personelinin yoğun olduklarını ileri sürerek ankete katılmak istememeleri araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.



## GİRİŞ

İnsanların temel ihtiyaçlarından biri olan güven olgusu, ikili ilişkiler ve toplumsal ilişkilerin sağlıklı ve uzun bir şekilde devamlılığı sağlamak için temel bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven kişinin karşı taraftan zarar görmeyeceğine dair inancıyla birlikte savunmasız kalma hissi olarak ifade edilebilir (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998:397). Güvenin bu özelliği kişiler arası ilişkilerle sınırlı kalmamakla birlikte, her sektörde faaliyet gösteren örgütlerin çalışanları ile arasındaki ilişkilerinde de önemli bir yer tutmaktadır. Kısacası günlük hayatta olduğu kadar çalışma hayatındaki ilişkilerin de dayanağının büyük ve önemli bir kısmını güven duygusu oluşturmaktadır. Bu da örgütsel güven kavramını doğurmaktadır.

Örgütsel güven kişilerin görev yaptıkları kurumlar tarafından kendilerine sağlanan imkanlara odaklı ortaya çıkan görüşlerini ve çalıştıkları kurumun yöneticilerinin dürüst davranacağına ve vermiş oldukları sözleri gerçekleştireceğine dair duyulan inanma duygusunu anlatmaktadır (Mishra ve Morrisey, 1990:446). Örgütsel güven algılarının yüksek olduğu çalışanlardan oluşan kurumlar başarılı ve verimli bir iş gücü ile faaliyetlerine devam etmekte iken, örgütsel güven algısının düşük ve karşılıklı güven duygusunun sarsılmış olduğu kurumlarda işin ikinci plana atılmasından dolayı verimlilik ve performans düşüklüğü yaşandığı kabul edilmektedir.

Bu çalışmada Podsakoff, McKenzie, Paine ve Bachrach'a (2000:537) göre; görev tanımlarında yer almayan, uygulanmaması durumunda herhangi bir yaptırımı olmayan, kişisel tercih bağlı olarak faydalı olmak amacıyla ortaya çıkan davranışların sergilenmesi olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları olan diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik davranışlarına örgütsel güven alt boyutları olan örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven kavramlarının etkisi incelenecektir.

Buna göre çalışmanın birinci bölümde, güven ve örgütsel güven kavramı tanımları açıklanacaktır. Örgütsel güveni ifade edebilmek için güven kavramının detaylı tanımları yapılarak ve örgütsel güvenin alt boyutları ele alınıp incelenecektir.

İkinci bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı açıklanıp, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları olan diğerkâmlık (özgecilik), vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik (sportmenlik) davranışları ile neden ve sonuçları ele alınacaktır.

Üçüncü bölümde Karabük Üniversitesi idari personeline uygulanan örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisine yönelik alan araştırmasından elde edilen veriler anket değerlendirilecek ve sonuçları açıklanacaktır.



# 1. BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL GÜVEN

Çalışmanın bu bölümünde güven kavramıyla ilgili tanımlara ve güvenin önemine, güven kavramının tanımlarının tarihsel gelişimine, örgütsel güven kavramına, araştırmacılar tarafından genel kabul görmüş örgütsel güven modellerine, örgütsel güvenin boyutlarına, örgütsel güvenin öncülleri ve sonuçlarına değinilecektir.

### 1.1. Güven Kavramı ve Önemi

Güven kavramı insanların tüm temel ilişkilerinin üzerine inşa edildiği, birlikte faaliyet yürütebilmelerini ve kendilerini emniyette hissetmelerine olanak sağlayan önemli bir faktördür. Güven kavramı psikoloji, sosyoloji, yönetim, ekonomi, siyaset bilimi, uluslararası işlemecilik ve ticaret gibi birçok alanın üzerinde durduğu ve araştırmalar yaptığı bir konu olmuştur. (Gambetta, 1988; Lewicki ve Bunker, 1996; Worchel, 1979). Her disiplinin kavramları kendine göre yorumlama tarzı olmasına rağmen konu güven olduğunda araştırmacıların tamamı farklı alanlardan olsa da güvenin kişi ilişkilerine etkisinin olduğu noktasında ortak görüş beyan etmişlerdir.

Güvenin sosyal proseslerdeki etkisini her disiplin farklı bakış açılarıyla açıklamışlardır. Worchel (1979) farklı olan bu bakış açılarını üç ayrı grupta birleştirerek incelemiştir:

- 1) Kişilik teorisini savunanların görüşü, güven duygusunun sonradan edinilmediği, kişinin en başından beri sahip olduğu ve gelişim sürecinde şekillendiği yönündedir, güven kavramının inanç ve beklentiler üzerine kurulduğu aşamadır.
- 2) Güvenin kurumsal bir olgu olduğunu ifade eden ekonomist ve sosyologların görüşüne göre ise güven, kurum içinde ve kurumlar arası ilişkilerde kişilerin kurumlarına gösterdikleri güven olarak anlamlandırıldığı aşamadır.
- 3) Sosyal-psikoloji teorisini savunanlar ise, kişiler arası ilişkiler üzerine değinmiş, bireylerin kişiler veya gruplar arası seviyede güveni sağladıkları ya da kaybettikleri yönünde bir görüşü savunmuşlardır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, birçok araştırmacının güven kavramı üzerine farklı tanımlamaları olduğu görülmüştür. Kişilerin ilişkileri üzerinde etkisinin

kesin olduğu kabul edilse de tanımlama konusunda net bir ifadeye ulaşılamamıştır. Güven kavramı hakkında yapılan tanımlara bakarsak; Morgan ve Hunt'a (1994:27) göre; kişinin diğer tarafa karşı duyduğu itimat duygusu isteği olarak ifade edilebilir. Butler ve Cantrell'e (1984:24) göre; kişinin karşı tarafın yaklaşımının doğru, tutarlı, açık ve güvenilir davranışlardan oluşacağına dair beklenti içinde olmasıdır. Mayer, Davis ve Schoorman'a (1995:714) göre; kişinin diğer tarafın davranışlarına karşı savunmaz kalma arzusu olarak tanımlamıştır. Rousseau vd. (1988:397) göre; bireyin karşı tarafın niyet ve davranışlarıyla alakalı olumlu beklentisi olarak ifade etmişlerdir. Golembiewski ve McKonkie'ye (1975:157) göre; bireyin bir kişiye veya olaya inancı, olumlu sonuç elde etme arzusu ve kazanç beklentisi ile riske girmesidir. İstenilen olayın meydana gelişiyle bireyin algılama, tecrübe ve deneyimlerine dayanan faydacı subjektif inançlardır. McAllister'e (1995:44) göre; karşı tarafın söz, eylem ve kararlarına karşı kişinin doğru olduğuna yönelik inancı olarak tanımlamıştır. Gambetta'ya (1988:143) göre; ekonomik faaliyet içinde yer alan bireyin diğerine karşı yarar sağlayacağı en azından zararlı olmayacak davranışlarda bulunacağına karar verme olasılığı olarak ifade etmiştir.

**Tablo 1. Güven Tanımlarının Tarihsel Gelişimi**

Yazar/Tarih	Güven Tanımı
Deutsch (1958)	<i>Kişinin sonucunun diğer kişiler tarafından belirlendiği ve ortaya çıkacak netice hakkında emin olamadığı olaylar karşısında bile ortaya koyduğu pozitif beklentidir. Bireyin karşısındaki kişiden rahatsız olmak yerine o kişide beklentilerini karşılayacağına dair duyduğu inançtır.</i>
Griffin (1967)	<i>Kişinin hedefinin risk içinde olduğu durumlarda etken olabilecek herhangi bir kişi, nesne ya da olayın kişinin beklentisi doğrultusunda davranacağına olan inançtır.</i>
Rotter (1967,1971)	<i>Bir tarafın diğer tarafın söz ve davranışlarından dolayı sahip olduğu beklentidir.</i>
Meeker (1983)	<i>Güvenen tarafın güvenilirinden yardım göreceği beklentisidir.</i>
Rempel, Holmas ve Zanna (1985)	<i>Güvenen kişinin güvenilenin dürüst ve yardımsever olduğuna dair inancıdır.</i>
Carnavale ve Wechsler (1992)	<i>Bir tarafın karşı tarafın düşünce ve uygulamalarına yönelik inancı; olumlu ve adil yaklaşım beklentisi ve başkalarının haklarının korunmasına dair koruyucu tutumlarıdır.</i>
Grovier (1994)	<i>Bireyin sahip olduğu inanç ve değerler sonucu ortaya koyduğu davranış biçimidir.</i>
Mayer vd. (1995)	<i>Kişinin karşı tarafın yönetme kabiliyetini önemsemeden, diğer tarafın önemli bir sorumluluğu tamamlayacağına yönelik inanç ve karşı tarafın kendisini koruyacağı düşüncesine bağlı olarak savunmasız kalmasıdır.</i>
McAllister (1995)	<i>Kişinin karşı tarafın düşünce, tavır ve ifadelerine bağlı kalarak davranma isteği ve beklentisidir.</i>

<b>Yazar/Tarih</b>	<b>Güven Tanımı</b>
<b>Robinson (1996)</b>	<i>Güvenen kişinin güvenilen tarafından zarara uğratılmayacağı ve menfaatlerine karşı gelmeyeceğine yönelik inanç ve beklentisidir.</i>
<b>Chow ve Holden (1997)</b>	<i>Kişinin karşı tarafın güven, doğruluk ve dürüstlük kavramlarına sahip olmasına dair beklentisidir.</i>
<b>Shaw (1997)</b>	<i>Kişilerin birbirlerinin beklentilerini olumlu sonuçlandıracaklarına yönelik inançtır.</i>
<b>Jones ve George (1998)</b>	<i>Kişilerin sahip oldukları değer ve inançlarının sonucunda oluşan beklentilerdir.</i>
<b>McKnight (1998)</b>	<i>Güvenen kişinin güvenilenin dürüst, tahmin edilebilir ve inanılır davranışlara sahip olduğuna dair beklentisidir.</i>
<b>Rousseau vd. (1998)</b>	<i>Kişinin diğerlerinin sahip oldukları davranış ve düşünceleri hakkında pozitif beklenti ile kendini savunmasız bıraktığı durumdur.</i>
<b>Erdem ve İşbaşı (2000)</b>	<i>Kişinin diğer tarafından davranış ve sözlerinden dolayı zarar değil yarar göreceğine dair beklentisidir.</i>
<b>Shockley Zolabak vd. (2000)</b>	<i>Bir tarafın inanç, deneyim ve tecrübelerine bağlı olarak karşı tarafa savunmasız kalma isteğidir.</i>
<b>Gefen (2002)</b>	<i>Kişinin diğer taraf ile ilişkisindeki riske almaya yönelik cesarettir.</i>
<b>Wech (2002)</b>	<i>Bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesidir. Kişinin diğer tarafa karşı sahip olduğu olumlu beklenti dair inançtır.</i>
<b>Yılmaz ve Kabadayı (2002)</b>	<i>İki tarafında karşılıklı olarak birbirlerinin etik özelliklerinden zarara uğramayacağı düşüncesi ile risk alması durumudur.</i>

**Kaynak:** (Polat, 2009)

Araştırmacıların yapmış olduğu güven kavramı tanımlamalarına bakıldığında güvenin; kişinin iki ya da daha fazla kişi ile arasındaki karşılıklı davranışların sonucunda ortaya çıktığı, zamanla gelişen veya değişebilen bir kavram olduğu, kişinin karşı taraftan beklenti içinde olduğu, diğer tarafa karşı inanç gerektirdiği ve bu sebeple kendini savunmasız bıraktığı ve içinde bulunan beklenti uğruna riske girildiği davranışlar bütünü olduğu görülmektedir.

## **1.2. Örgütsel Güven Kavramı**

İkili ilişkilerin belirleyici unsurlarından olan güven, örgütsel hayatın içinde çok önemli bir yer tutmakta ve bu denli öneme sahip olan örgütsel güven hakkında yapılan çalışmalar her geçen gün daha da artmaktadır (Yücel ve Samancı, 2009:116). Örgütsel güven kişilerin görev yaptıkları kurumlar tarafından kendilerine sağlanan imkanlara odaklı ortaya çıkan görüşlerini ve çalıştıkları kurumun yöneticilerinin dürüst davranacağına ve vermiş oldukları sözleri gerçekleştireceğine dair duyulan inanma duygusunu anlatmaktadır (Mishra ve Morrisey,1990:446).

Çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine güven duyduğu, genel anlamda güven ortamının sağlamış olduğu örgütler, örgütsel etkililik açısından avantajlı durumdadırlar. Örgütsel etkililik çalışanlar arası kaliteli iletişime olanak sağlarken iletişimin güçlü olması güveni tetikleyici bir etki yaratmaktadır. Birbirlerine açık ve dürüst çalışanlardan kurulu örgütlerde yüksek güven düzeyine sahip bireylerin bir konu hakkındaki olumlu ya da olumsuz tüm görüşlerini saklamadan doğru bir şekilde açıklama ihtimali yüksektir (Tschannen-Moran,2001:313)

Literatürde örgütsel güven ile ilgili yer alan çalışmalara bakıldığında örgütsel güven konusunun birçok farklı boyutta ele alındığı görülmüştür. Bu kapsamda, çalışmada öncelikle örgütsel güven modellerine değinilecek daha sonra ise örgütsel güven; örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç alt boyutta incelenecektir.

### 1.3. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güven ile ilgili araştırmacıların yapmış olduğu tanımlamalara bakıldığında benzerlikler ve farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu sebeple araştırmacılar örgütlerde güvenin nasıl ortaya çıktığını açıklayabilmek için çeşitli modeller oluşturmuşlardır.

Çalışmanın bu bölümünde literatürde incelenen temel güven modelleri incelenecektir.

#### 1.3.1. Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli

Bireylerin ikili ilişkilerinden beklentilerini ifade eden bireysel güven konu çalışma hayatı ve örgütsel ilişkiler olduğunda örgütsel güven olarak ifade edilmektedir. Mishra güveni yeterlilik (competence), açıklık (openness), ilgililik (concern) ve itimat edirlilik (reliability) olarak değerlendirerek dört boyutlu güven modeli oluşturmuş ve bu boyutların güven algısını yarattığını ileri sürmüştür (Shockley-Zalabak vd., 2000:145).

**Tablo 2. Mishra'nın Güven Modeli Boyutları**

BOYUT	ANLAMI
Yeterlilik	<i>Kişi veya örgütün kendisinden beklenilene sahip olma durumunu belirtir</i>
Açıklık	<i>İlişki içinde olan tarafların arasındaki iletişimin dürüst olmasını belirtir.</i>
İlgililik	<i>Diğerlerin refahına yönelik ilgili olmayı belirtir.</i>

**Kaynak:** (Mishra, 1996:100)

Mishra güven modelini oluşturan kavramlardan ilki yeterlilik ile açıklamak istediği örgütün faaliyet gösterdiği alanda var olmasını sağlayacak yetkinliğe ve bunu devam ettirebilecek liderlik özelliğine sahip olmasıdır. Yeterlilik çalışanlar açısından bakıldığında kurumun piyasada varlığını devam ettirip ettirememeye ve örgütsel düzeyde rakipler ile çekişebilme yeteneğidir. Mishra'nın dört boyutlu güven modelinin ikinci boyutu ise açıklıktır. Mishra (1996:273) tarafından modellenen dört boyut arasındaki ilişkiyi kurabilmek açısından açıklığı kavrayabilmek, yöneticilerin çalışanları ile arasındaki ilişkilerinde anahtar rolü görmektedir. Örgüt içinde açıklık algısı yönetici ve lider statüsünde yer alanlar tarafından oluşturulmaktadır. Yönetici ve lider konumunda görevli olanların astları ile dürüst ve doğru bilgilerle iletişim halinde olması onlara örnek model oluşturacaktır. Modelin bir diğer boyutunu da ilgililik oluşturmaktadır. Mishra (1996:276) ilgililik kavramını; karşılıklı ilişki içerisindeki kişi veya grupların çıkar ve menfaatlerinin dengelendiği durum olarak ifade etmiştir. Dörtlü modellemenin son boyutu ise itimat edirliliktir. Davranışlardaki tutarlılık olarak anlamlandırılan itimat edirlilik, kişinin tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi olarak ifade edilmektedir.

### 1.3.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Örgütsel Güven Modeli

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, Mishra'nın güven modelinde yer alan yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edirlilik boyutlarına beşinci bir boyut olarak özdeşleşmeyi ekleyerek beş boyutlu bir model oluşturmuşlardır. Araştırmacılar Mishra'nın modellemesine sonradan ekledikleri özdeşleşme boyutunu, çalışanların örgütlerine bağlanması ve örgütleri ile bütünleşmesi olarak açıklamaktadır. Özdeşleşme boyutu örgüt üyelerinin örgütsel amaçlar, örgütsel değerler, inançlar ve normlarla bir arada olup olmadığının önemi üzerine vurgu yapmaktadır (Shockley-Zalabak vd., 2000:42). Özdeşleşmenin örgüt için en önemli faydası çalışanların kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak görmelerinden kaynaklı olarak örgütsel güven algılarını yükseltecek ve örgüt için daha yüksek performans ve verimlilik sağlayacaktır.

### 1.3.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Model iki faktör üzerine kurulmuştur. Bunlardan ilki güven eğilimi, ikincisi ise güvenilenin karakteristik özellikleridir. Bireylerin yaşamları boyunca edindikleri tecrübeler, kişilik özellikleri ve kültürel zenginlikleri güven eğilimlerini belirlemektedir. Güven eğilimi kişinin karşısındakine güvenmeye istekli olması anlamına gelmektedir. Güven eğilimi yüksek bireylerin, kesinlikle güvenilmemesi gereken kişilere bile güvendikleri görülmektedir. Güven eğilimleri bu kişilerin güven algılarını meydana getirmektedir. Modelin ikinci faktörü ise güvenilen kişinin karakteristik özellikleridir. Yani güvenilen kişinin güvenilmeye değer olup olmadığıdır. Bu güven modelinde yardımseverlik, dürüstlük ve yetenek güveni oluşturmaktadır. Yardımseverlik güven duyulan kişinin güvenenden bir karşılık beklemeden yardımda bulunduğu ilişkidir. Yetenek ise kişinin konusu belli olan bir alandaki uzmanlığını, yetkinlik ve becerisini ifade etmektedir. Bu da yetenek sahibi olan kişiye güven duyulmasını sağlamaktadır. Son olarak dürüstlük ise iki tarafında birbirlerine açık olduğu ve gerçekleri saklama eğiliminde bulunmadığı davranış biçimidir.

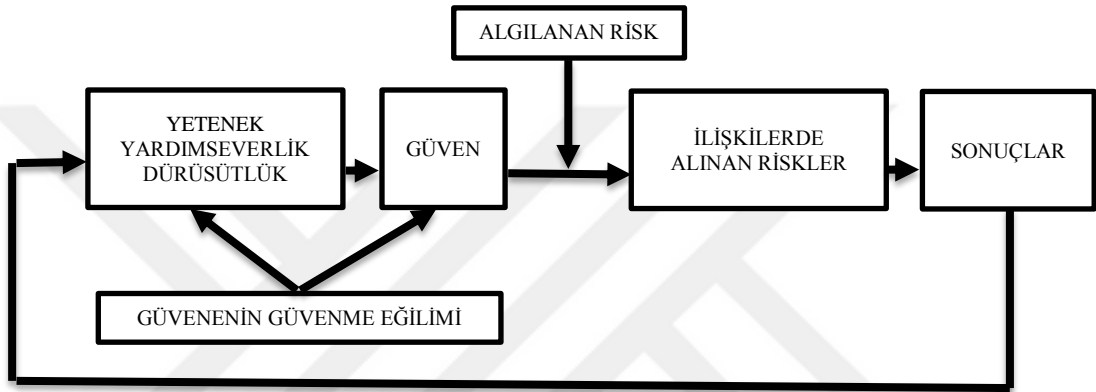
Şekil 1'de yer alan ifadelerden yetenek; kişinin işi yapabilme kapasitesi, iş için gerekli olan tek bilgi ve beceri olarak tanımlanmaktadır. İyi niyetli olmak daima yeterli olmayabilir. Bireyin bir diğerine bağımlı olduğu, sadece yapılacak olan bir işin beklentiyi karşılamayı gerekli kıldığı anlarda, iyi niyetli de olsa gerekli kabiliyete sahip olmadığı düşünülen birine asla güvenilmez (Mishra, 1996).

Yardımseverlik, temel olarak empatiyi, toleransı ve karşılıklı anlayışı kapsayan, ikili ilişkilerdeki samimiyetten dolayı güveni sağlamlaştıran boyuttur. Bireyler kendilerine dezavantaj yaratacak kişilere güvenmezler. Örneğin çalışanlar kendilerine yol gösteren, sorunların çözümünde yardımcı olan, hakkaniyetli ve adil davrandığını düşündüklerinde kısacası yardım gördüklerinde yöneticilerine güven eğilimi göstermektedirler.

Dürüstlüğün tanımı bireyin sözlerinde ve davranışlarındaki tutarlılık ve doğruluk olarak yapılabilir. Kişinin ifadeleri ve yaptıkları arasındaki tutarlılık dürüstlüğün bir belirtisidir. Ayrıca, yapılan eylemlerin sorumluluğunu kabullenme ve başkasını suçlamadan gerçeği saptırmamak doğruluğun örneğidir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998).



**Şekil 1. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli**



**Kaynak:** (Mayer, Shoorman ve Davis, 2007:346)

Mayer, Davis ve Schoorman'a ait olan bu modelde Şekil 1'de de yer alan algılanan risk kavramı da bulunmaktadır. Algılanan risk bireyin güven esnasında riski almak ya da almamak konusunda vermesi gereken karar durumunu ifade eder. Alınan riskin ardından olumsuz durumlarla karşılaşılması halinde güven duygusu artar ve güvenilen kişiye karşı olumlu bir algı oluşur. Alınan risk sonucunda olumsuz bir durum söz konusu olduğunda tam tersi olarak ilişkinin negatif yönlü bir güven eğilimiyle devam etmesine neden olmaktadır (Polat, 2007:716).

#### **1.3.4. Bromiley ve Cummings'ın Örgütsel Güven Modeli**

Bromiley ve Cummings güven modellerini davranışsal, bilişsel ve duyuşsal olarak üç boyut altında incelemiştir. Belirtilen üç boyutunda modellemedeki temel amacı çalışanların davranışlarının tanımlanması üzerinedir. Birinci boyut olan davranışsal boyut, çalışanların güvenilir olduğu ve bağlılıkla çalıştığı ile ilgilidir. İkinci boyut, çalışanların eylem ve söylemlerinin tutarlılığı ile ilgilidir. Son olarak üçüncü boyut ise çalışanların beklenmedik durumlarda diğer çalışanlarının kazançlarından yararlanmayacağını ifade etmektedir.

Cummings ve Bromiley'e (1996:303-304) göre güven bu üç boyut etrafında şekillenir ve bu boyutlara bağlı kalan çalışan güvenilir bir birey haline gelir. Tüm çalışanların bu şekilde davranması sonucunda da örgütsel güven ortaya çıkacaktır.

#### **1.4. Örgütsel Güvenin Boyutları**

Yirminci yüzyılın ikinci yarısıyla birlikte güven, yönetim literatüründe örgütsel ve yönetsel etkinliğin ön koşulu olarak yaygın şekilde incelenmeye başlanmıştır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; Hoy ve Tarter, 2004). Bu inceleme ile kişiler arasındaki güvenin, birey, grup ve örgütsel sonuçlara (iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme gibi) yönelik olumlu etkisi tespit edilmiştir. Güven, günümüzde de sosyalleşme sürecini oluşturmak, iş görenlerin sorumluluk duygusunu geliştirmek ve iş görenler arası bilgi aktarımını ilerletmeyi hedefleyen çok önemli kavram olarak incelenmeye devam etmektedir.

Örgütsel güven, işveren ve yöneticilerden beklenen güven ve destek hissi olmakla birlikte, kendilerinin açık sözlülüklerine ve taahhütlerini yerine getireceklerine dair inanç olarak ifade edilmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990:444). Örgütsel güven, zor şartlarda bile çalışanlar tarafından işletmelerinin kendilerini etkileyecek olan ve ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran politikalarına karşı olumlu yönde beklentilerinin olması, örgütün bu anlamda desteklenmesi olarak tanımlanmaktadır. Kişi, örgüt içerisindeki karar alıcılara etki etme imkanına sahip olmasa da örgütün, kendi faydasına olacak şekilde çaba harcayacağına veya en azından kendisine zararı olmayacak biçimde davranacağı konusunda inanç hisseder ve kontrol etmesi mümkün olmayan davranışlara karşı savunmasız kalmayı kabul edebilir (Erdem, 2003:165).

Güven kişiye özgü olup, örgütsel güven tüm örgütü kapsar ve örgütün içerisinde karşılıklı ilişkiler temelinde ortaklaşa güven sonucu ortaya çıkar (Demirel, 2008:181). Örgütsel güven, bireylerin örgüt kimliği veya örgüt kişiliğine duydukları güveni ifade eder (Demircan ve Ceylan, 2003:142). Farklı deyişle bu güven ile örgütün çalışanlarının yararına eylem göstereceğine ve en azından zararına eylem göstermeyeceğine dair iş görenlerce duyulan inançtır.

Büyük işletmelerde güven örgüt kültüründen ve yöneticilere olan güvenden kaynaklanmaktayken; küçük işletmelerdeyse firma sahibinin kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların işyerine duyduğu güvenle örgüte duyduğu güven

veya yöneticisiyle liderine duyduğu inanç ve güven aynı olmayabilmektedir ancak ortaklaşa yürütülen işlerde bir bütün halinde hepsi de örgütsel güven şeklinde adlandırılmaktadır.

#### **1.4.1. Örgüte Güven**

Örgüte olan güven, örgüt içerisinde işleyen sistem, sosyalleşme süreci, iş görme yöntemi ve iş birliği gibi kurumla ilgili faktörlere bağlı olarak oluşan güven türüdür. Örgüt yapısına karşı hissedilen güven şeklinde de ifade edilebilir. Örgütsel işleyişin sağlam temellerle inşa edildiği beklentisiyle, iş görenlerin daha fazla risk almasını sağlar (Tüzün, 2007:104). Kişilerden farklı olarak, örgüt yapısına dayalı olan örgüte güven kavramı, bireylerin örgütsel ilişkilerinden beklentileri olarak ifade edilir (Polat, 2009: 14).

Örgüte duyulan güven, örgüt içinde iş görenlerin rolü, aralarındaki ilişki, geçmişteki tecrübeleri birbirleri ile olan bağlılıkları temelindeki farklı türden niyet ve davranışlarla ilişkili üyelerin taşıdığı olumlu beklentilerdir. Aynı zamanda örgüt içi güven, örgütün hangi seviyede güvenilir olduğunun iş görenlerce değerlendirilmesi biçiminde de ifade edilebilir. Çünkü iş görenler devamlı bir şekilde örgütlerini gözleyerek ona güvenip güvenmeme konusunda karar alırlar (Özbek, 2011:234).

Örgüte duyulan güveni artırmak için çalışanların sorumluluk ve görev tanımı anlaşılır net ve şeffaf olmalıdır. Örgütsel iletişim vaktinde ve aynı zamanda doğru olmalı, faaliyetlerin yürütülmesi maksadıyla örgütsel yeteneğin varlığına ve sürdürülebilirliğine dair inanç oluşturulmalı, ortak hedefler net bir şekilde belirlenerek anlaşılır olmalı, örgütlerin stratejik düzeyde planı ve vizyonu olmalıdır ki böylelikle örgütsel güven düzeyi yüksek olabilecektir (Tokgöz ve Seymen, 2013:62-63).

Yöneticiler ve iş görenler arasında kurulan başarılı ilişkiler, karşılıklı olarak dürüstlük, açıklık ve etik değerler çerçevesindeki davranışlar örgüte duyulan güvenin seviyesini olumlu yönde etkileyecektir. İlave olarak, yöneticilerin, iş gören ilişkilerinde samimi tutumları, istenildiğinde ulaşılabilir olmaları, başarının ötesinde iyi lider olarak benimsenmeleri örgüte güven oluşumunda da gereklidir (Börü, İslamoğlu ve Birsnel, 2007:50).

### **1.4.2. Yöneticiye Güven**

Lidere veya yöneticiye güven, yöneticilerin doğruluk ve dürüstlük gibi faktörleri de içeren etik davranışları, astların algılamasıdır. Güven, bu davranışları algılamada ve yöneticilerin, astlarla ilgili güvenilir kararlar almasında oldukça önemlidir (Özdaşlı ve Yücel, 2010:70). Liderler ve onların astları arasında oluşan bu güven algısı, astlar tarafından liderlerin karakteristik ve kişisel özellikleri ile alakalı yapılan çıkarıma dayanır. Liderler ve astları arasında kurulan güven, etkili bir liderlik davranışı sergileme konusundaki önemli unsurlar arasındadır. Bunun yanında liderin güven oluşturma konusundaki çabaları, örgütsel etkinliği arttırmadaki anahtar mekanizmadır (Kovac ve Jesenko, 2010:10-12). Yöneticiye duyulan güvenin düzeyi ile örgüte duyulan güven düzeyi arasında aynı yönlü bir ilişki söz konusudur. Yöneticiler kurumlarını temsil eden kişiler olarak görülmekte ve yönetici ile çalışan arasındaki güven ilişkisi örgütsel faaliyetlere yansıtılarak çalışanların olumlu davranışlarının gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Her şeyden önce çalışanlar, yöneticilerine karşı güven duymak istemektedir. Güven, yöneticilerin her türlü davranış ve sözlerinin toplanarak, çalışanlar tarafından değerlendirilme yapıldıktan sonra oluşmaktadır (Erden ve Erden, 2009). Dolayısıyla astlarda oluşacak güven algısı örgüt kültüründen, insan kaynaklarının prosedür ve politikalarından, yöneticilerin etik davranışlarından etkilendiği için yöneticiler, astlarına destek veren davranışlarda bulunmalıdır (Zhang, Tsui, Song, Li ve Jia, 2008:115). Özetle yönetenlere karşı olan bu güveni, alt kademedeki çalışanların, yöneticilere duyduğu inanç şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu şekil bir güven tamamen yöneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanmaktadır. Yöneticilere duyulan güven, çalışanların yöneticinin olumlu davranış ve tavırlarına karşı bir ödül veya tepkisidir. Bu tarz bir inanca sahip kişi daha uyumlu, sadık, itââtkar ve verimli olabilmektedir (Durdağ ve Naktiyok 2011:14).

### **1.4.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven**

Çalışma arkadaşına güven, yatay yönlü itimat etme, çalışma arkadaşının yetkinliğine güvenme ve onun doğru, güvenilir ve ahlaklı tutumlar içinde olacağına duyulan inanç olarak ifade edilebilir. Bu varsayımı göz önünde bulundurarak, çalışma arkadaşına güvenen birey, çalışma arkadaşının ondan gerekli malumatları, bilgi ve

belgeleri saklamayacağı aynı zamanda onu herhangi bir konuda yanıltmayacağı konusunda emindir (Börü vd., 2007:57).

Örgütlerde iş görenler arası güven duygusunun var olması önemli bir anlam ifade etmektedir. Çalışanların birbirlerine kendi içlerinde güvenmeleri ile ekip çalışmasına karşı olan bağlılık, iş yeri ile ilgili sorunları söyleme, çözüm bulma ya da iş yerine olan bağlılık, kararları kabullenme, tam veya ileri düzey performans ve uzlaşma becerileri ile ilgili olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Kişiler arası güven örgüt içi koordinasyonun ve kontrolün anahtar mekanizmasıdır (Derin, 2011:12).

Bir örgütte beraber iş görmek durumunda olan insanların birbirine güveniyor olması, maliyetleri azaltacaktır. İş arkadaşları arasındaki güven, merkezleşmenin azalmasına neden olmaktadır. İçselleştirilmiş, gevşetilmiş, denetim, bağlılık kavramında görüldüğü şekilde ön planda olmaktadır. Güven azalmasaydı, katı dışsal ve çevresel denetimi devreye sokmakta, merkezleşmeyi arttırmaktadır (Özbek, 2011:46).

### **1.5. Örgütsel Güvenin Öncülleri**

İki taraf arasında karşılıklı olarak duyulan güven, tarafların geçmiş ve geleceği birbirlerine bağlaması adına bir köprü vazifesi gördüğü kabul edilir. Luhmann (1979)'a göre; güvenen taraftan güvenilen tarafa beslenen güven duygusunun belli edilmesi gelecek adına bir görüşe sahip olmak kısaca gelecek kesinmiş gibi düşünerek ona göre davranışlar sergilemektir. Güvenilen tarafından bir olumsuzlukla karşı karşıya bırakılmayacağına dair inanca sahip olmaktır. Güven kavramının geçmiş ve gelecek arasındaki bu rolü zaman ilerledikçe değişim gösterebilir ve taraflar arasındaki yaşanan ilişkiler neticesinde deneyimleri artar buna bağlı olarak birbirlerini daha iyi anlar hale gelebilirler.

Örgüt kültürü, örgütsel güvenin en etkileyici faktörlerindedir. Zamana değişen ve gelişen örgüt kültürü ile elde edilen deneyimler sonucu bireyler olumsuzluklarla karşı karşıya kalabilir ve bu sebeple karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı öngörüler öne sürerek davranışlarında değişiklikler gösterebilirler. Çalışanların örgütlerine ya da yöneticilerine karşı sahip oldukları beklentilerin karşılanmaması, verilen söz ve taahhütlerin tutulmaması bu davranışların belirleyicisidir. Her kültürün geçmişten gelen kendine has özellikleri vardır. Bazı toplumların kültürlerinde güven algısı kadar güvenme eğilimi de yüksek olmaktadır. Noordenhaven (1992) kültürün güven üzerindeki etkisine değinmek adına; Amerika Birleşik Devletleri gibi çok uluslu yapıdan

oluşan, güven kavramının çok önem taşımadığı veya bunun zıttı olan Japonya gibi geleneklerini devam ettirebilen, geçmişine bağlı ve güven duygusunun yüksek olduğu toplumların kültürlerine vurgu yapmıştır.

İşe yönelik kabiliyetin örgütlerde güven kavramı için önemli ve temel kaynaklardan biri olduğu kabul edilir (Mishra, 1996:124). Bir işi yapabilme kabiliyeti olarak değerlendirilen yetenek, örgütsel açıdan örgüt yönetiminin geleceğe yönelik hedeflerinin sağlamlığı olarak kabul edilir. Çalışanlar açısından ise yetenek; liderin amaçlarını gerçekleştirme kapasitesi, yaşanan problemler karşısında profesyonel ve akılcı çözümler sunabilme seviyesi ve örgüt içi ikili ilişkileri olarak değerlendirilir.

Günlük hayatta yaşanan güvensizliğin birçok sebebi beklentiler, duygu ve düşünceler ile alakalı iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Güveni geliştirmek adına iletişim kullanılabilecek en doğru kavramdır. Karşılıklı iletişim ve bilgi eksikliği sonucunda tarafların güvenleri zedelenmektedir. Zucker (1986:67)'a göre; güvenin sağlanabilmesi için karşı tarafın söz ve davranışlarının tahmin edilebilir hale getirmek adına güvenilen tarafından doğru bilgileri paylaşmasına dayanmaktadır.

İş yapabilme kabiliyeti örgütlerde bir güven kaynağıdır. (Mishra, 1996). Örgütün genel düzeydeki işleri tamamlama, hedefe ulaşma ve piyasadaki mücadele kabiliyeti vizyonunun sağlamlığının göstergesidir. Örgüt için daha küçük bir pencereden bakıldığında ise yetenek; lider ya da yöneticinin hedeflerini gerçekleştirebilme kapasitesi, karşılaşılan problem ve sorunlara olan yaklaşım ve çözümlene becerisi, çalışma ortamında astları ile olan ilişki kontrolü olarak değerlendirilir.

Farklı bilgi çeşitleri güveni artı ve eksi yönde etkilediğinden, güven oluşturmak için geniş ve kapsamlı bir bilgi coğrafyasına ihtiyaç vardır. Tablo 3'te yapılan araştırmalarda güveni en çok etkileyen etkenler gösterilmektedir.

**Tablo 3. Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler ile İlgili Araştırmalar**

<b>İlgili Araştırma</b>	<b>Güvenin Sebepleri</b>
Boyle ve Bonacich, 1970	<i>Geçmiş etkileşimler</i>
Jones vd., 1975; Cook ve Wall, 1980; Good, 1988; Butler, 1991; Hovland vd., 1993	<i>Yetenek</i>
Gabarro, 1978	<i>Açıklık, geçmiş sonuçlar</i>
Hart vd., 1986; Mccauleh ve Kuhnert, 1992	<i>Açıklık, paylaşılan değerler, otonomi</i>

Johnson, George ve Swap, 1982	<i>İnanlırlık</i>
Larzelere ve Houston, 1980; Lieberman, 1981; Ring ve Van De Ven, 1992; Mishra, 1996;	<i>Yeterlilik, yardımseverlik, dürüstlük, iyi niyet</i>
Mishra ve Morrissey, 1990; Butler, 1991; Mccauley ve Kuhnert, 1992; Marlowe, 1992; Fairholm, 1994;	<i>İletişim</i>
Peters, 1994; Sonnenburg, 1994	<i>Güçlendirme</i>
Mishra, 1994	<i>Örgütsel Küçülme</i>
Doney ve Cannon, 1998	<i>Örgüt Kültürü</i>
Ruderman, 1987; Konovsky ve Pugh; 1994; Mayer vd., 1995; Korsgaard vd., 1995 Greenberg, 1996; Tyler ve DeGoey, 1996; Pillai vd., 1999;	<i>Adalet Algıları</i>
Kauzers ve Posner, 1987; Pillai vd., 1999;	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>

**Kaynak:** (Demircan ve Ceylan, 2003:144)

Tablo 3'teki bilgilere göre örgütsel güvenin nedenlerini bulmak adına birçok araştırmacı farklı kavramlar üzerinden de olsa çalışmalar yapmış ve açıklamaya çalışmışlardır. Araştırmacıların tarafından en çok; geçmiş etkileşimler, yetenek, açıklık, paylaşılan değerler, otonomi, inanlırlık, yeterlilik, yardımseverlik, dürüstlük, iyi niyet, iletişim, güçlendirme, örgütsel küçülme, örgüt kültürü, adalet algıları, dönüştürücü liderlik kavramları örgütsel güvenin nedeni olarak gösterilmiştir.

## 1.6. Örgütsel Güvenin Sonuçları

İkili ilişkilerde son derece etkili ve gerekli bir kavram olan güven algısı örgüt içi ilişkilerde de önemli bir yer tutmaktadır. Yöneticilerine güven duyan İş görenlerin özellikle iş birliği, iş tatmini, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık algılarını artırmakta örgütün maliyetleri düşmesini sağlamaktadır.

İş tatmini açısından değerlendirildiğinde, iş görenlerin örgüt içi ilişkilerinde sahip olduğu güven algısı görevlerini yaparken aldığı hazzı, işe karşı sergilediği yetenek ve becerilerini kısacası işinden aldığı tatmini etkilemektedir. İş görenin örgütüne, yöneticisine ve iş arkadaşlarına karşı güven algısının yüksek olması, moral ve motivasyonunun yüksek olmasına dolayısıyla örgütün amaç ve hedeflerine katkı sağlamasına ve işine bağlılık göstermesini sağlamaktadır. İş tatmini yaşayan bir iş gören performans ve verimlilik göstererek sahip olduğu bilgi, deneyim ve yeteneklerini ortaya koyarak çalışacaktır.

Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık algısını artırması ile ilgili olarak iş görenlerin örgütün misyon ve vizyonunu kabul ederek kendilerinin örgütleri ile bütünleştirmektedirler. Bunun sonucunda iş görenler örgütün amaç ve değerlerini

benimser, örgütleri için gerekli zamanlarda fedakarlıkta bulunurlar ve örgütte devamlılıklarını sağlarlar.

Early, (1986)'a göre çalışanlarının geri beslemede bulunma seviyelerinin amirlerine olan güvenlerinden, iyi veya kötü yönde etkilendiğini ortaya koymuştur. Robinson ve Roussou, (1994)'a göre güveni oluşturan etmenleri, insan kaynaklarının, terfi, ödül, eğitim, iş güvenliği, işin yapısı, ücret, geri besleme ve performans değerlendirme gibi çoğu alanlarda yer aldığını açıklamıştır. Becker vd., (1996:73); Costigan vd., (1998)'a göre; güven iklimi, iş konusunda çalışanların iş motivasyonu sağlar ve böylece de işleri hakkındaki performanslarını artırır. Gabarro, (1978)'a göre; astların örgüte ve yöneticilere güveni yöneticilerin etkinliğini ve performansını da artırır. Bu etki takımlar arasında artan başarıya ve problem çözmedeki etkinliğe de yansır (Porter ve Lilly, 1996; Zand, 1972). Butler vd., (1999); Costigan vd., (1998)'a göre; güvenin oluşturulmasıyla beraber bireyler işlerinden çok fazla tatmin olur ve böylece işlerini bırakmayı istemezler. Örgütsel vatandaşlık davranışları da yüksek düzeyde güvenle beraber giderek artar (Konovsky ve Pugh, 1994; McAllister, 1995). Örgüt açısından yüksek seviyelerde oluşan örgütsel güvenin başka bir faydası ise örgütlerdeki değişim, değişiklik ve istenmeyen neticelerin kabul edilmesidir (Van Den Boss, Wilke ve Lind, 1998). Güvenin kavramının ücret konusundaki değişimlerin başarılı ve etkili biçimde uygulamaya koyulmasında ve çalışanların alınan kararlara tabi olmayı kabullenmesinde etkili olduğu da bazı çalışmalarca gösterilmiştir (Van Den Boss vd., 1998; Tyler ve DeGoey, 1996; Condrey, 1995; Folger ve Konovsky, 1989; Costigan vd., 1998). Güvenin örgütsel daralma ve ücret düşüklüğü gibi istenmeyen sonuçlara oluşacak tepkileri karşı ne kadar önemli olabileceğini gösteren bazı çalışmalar vardır. (Brockner ve Siegel, 1996; Brockner ve diğerleri 1997; Robinson, 1996; Luthans ve Sommer, 1999).

Tablo 4'te güvenin örgütsel anlamda ortaya çıkarabileceği sonuçlar yer almaktadır.

**Tablo 4. Örgütlerde Güvenin Sonuçları**

<b>Araştırmacı</b>	<b>Güvenin Sonuçları</b>
Diffie-Couch, 1984; Fink, 1993; Fairholm, 1994; Sonnenburg, 1994; O Reilly, 1994, Pillai vd., 1999;	<i>Örgütsel bağlılık</i>
Cook ve Wall, 1980	<i>Uzun vadeli kararlılık</i>



<b>Araştırmacı</b>	<b>Güvenin Sonuçları</b>
Sonnenburg, 1994	<i>Verimlilik</i>
Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995	<i>Moral</i>
Diffie-Couch, 1984; Mishra ve Morrissey, 1990; Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995	<i>İşgücü devri, devamsızlık</i>
Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995	<i>Yenilik</i>
Kotler ve Schlessinger, 1979	<i>Değişime direnç</i>
Zand, 1972; Boss, 1981; Hurst, 1984; Barnes, 1991	<i>Problem çözmeye, karar verme</i>
Cook ve Wall, 1980; Blake ve Mouton, 1984; Morgan ve Hunt, 1994	<i>İş tatmini</i>
Culbert ve Mcdonough, 1986; Balk vd. 1991; Higgins ve Jonhson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997	<i>Toplam kalite yönetimi uygulamaları</i>
Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995	<i>Stres</i>
Fulk vd., 1995	<i>Performans değerlendirme algıları</i>
Marlowe ve Nyhan, 1992; Konovsky ve Pugh, 1994; Pillai vd., 1999	<i>Örgütsel vatandaşlık davranışı</i>

**Kaynak:** (Demircan ve Ceylan, 2003:145)

Golembiewski ve McConkie (1975)'ye göre güvenle alakalı tanımlamalarda araştırmacıların fikir ve görüşlerinde uzlaşması; neticelerin çalışmalara dayanarak düzenlenmesi ve uygulayıcılara daha iyi çözümler önerilmesi bakımından önem taşımaktadır. Durum böyle olduğu halde örgütsel güven kapsamında yapılan kuramsal ve deneysel araştırmaların az olması, gelecekte yapılacak ya da yapılması düşünölen çalışmalara yol göstermek adına gerekli kaynak ve veri yeterliliğini sağlamamaktadır. Barney ve Hansen (1994:181)'a göre; örgütler yer alan ve örgütlerin geleneklerinin bir parçası olan ödüllendirme ve cezalandırma ya da karar verme sistemlerinin güvene dayandırılan inançları ve değerleri destekleyebileceğini belirtmişlerdir.

Bir İşgören çalıştığı kuruma güvenmese bile yöneticisine veya liderine güvenebilir. İşgörenlerin örgüte olan güvenlerini etkileyecek faktörlerden bazıları onların örgüt tarafından adil bir ücret ile ödüllendirilmediği veya İşgörenlerin örgüt yararına elde ettikleri başarılarının üstleri ve işverenleri tarafından takdir edilmediği durumlardır. Bir başka açıdan bakıldığında, çalışanların hem örgütlerine hem de liderlerine güvenme durumu da gerçekteşebilir. Bu sebeple, ölkemizdeki bulunan kurum ve işletmelerde hangi izlemlerin çalışanın örgütüne ve liderine güveni üzerinde etkili olduğunun deneysel olarak incelenmesi örgütlerin performans ve verimliliğinin

artırılması açısından faydalı olabilir. Başka bir deyişle örgüt içerisindeki güven düzeyini arttırabilecek bir örgüt kültür ve stratejisinin geliştirilmesi, örgütler açısından önem arz etmektedir. Liderlik kavramı örgütün geleceğe yönelik planlarına ve paylaşılan değerlere dayalı güven oluşturma konusunda önemli bir yer alır (Fairholm, 1994). Eğer bunlar yoksa lider, kısıtlayıcı kurallar, dış kontrol ve yakın denetim ile kontrolü sağlamalıdır.



## 2. İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlanmakta ve boyutları incelenmektedir. Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına etki eden faktörler ve bu tür davranışın ne gibi sonuçlarının bulunduğu üzerinde durulmaktadır. Son olarak ise örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi anlatılmaktadır.

#### 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

ÖVD kavramı 1980’li yıllardan itibaren literatürde yer almaya başlamıştır. Kavramın literatüre girdiği tarihlerde dünya genelinde yaşanan sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik gelişmeler örgütleri içinde buldukları yapı ve özelliklerden farklı yapılanma anlayışlarına doğru değişim göstermeye yöneltmiş ve bu değişimin odak noktasına da çalışan davranışları faktörünü koymuştur. Şartların değişimi gerekli kıldığı bu koşul altında gereken önlemleri alan ve gerekli değişimleri kendilerinde uygulayan örgütler hayatta kalabilirken yapısal dönüşümünü tamamlayamayanların ise varlıkları son bulmuştur.

Literatürde ilk kez Organ ve arkadaşları tarafından 1983 yılındaki çalışmalarında kullanılan ÖVD kavramının gelişme aşaması iki döneme ayrılmaktadır. Birinci kısım 1930’lu yıllardan başlayarak 1980’li yıllara kadar olan kavramsallaşma süreci, ikinci kısım ise bu tarihten itibaren başlayan ve günümüze kadar gelen ÖVD’nin bağımsız bir kavram olduğu ve üzerine yoğun çalışmalar yapıldığı dönemdir (Karaaslan, Ergun Özler ve Kulaklıoğlu, 2009:137).

Birinci döneme ait araştırmalarda Chester Barnard tarafından 1938 yılında “iş birliği yapma isteği” olarak yer alan kavram, 1966 yılında D. Katz ve R. L. Kahn’ın çalışmalarında “bağımlı rol performansı ve kendiliğinden gelişen davranışlar” olarak kendine yer bulmuştur.

1938 yılında Bernard çalışmasında örgüt performansını ve verimliliğini arttırabilmek adına etkin bilgi paylaşımı kavramına değinmiş ve iş görenlerin için iş birliği yapma anlayışı ortaya çıkmıştır (Borman, 2004:238). İş birliği, iş görenlerin ortak amaçlara sahip olması ve bu amaçları gerçekleştirme doğrultusunda çalışmalarını birleştirmesidir. ÖVD açısından bu konunun önemi iş birliği davranışının bir

zorunluluğa tabi olmadan iş görenlerin kendi istekleri ile gerçekleştirmesidir. 1966 yılında D. Katz ve R. L. Kahn'ın çalışmalarında örgütsel işleyiş kavramını önceden tahmin edilemeyen ve yönetim tarafından verilen görevler haricindeki rol dışı davranışlardan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu rol dışı davranışlara iş arkadaşlarının işleri ile alakalı problemlerini çözmelerinde yardımcı olma ve onların görevlerini gerekli durumlarda yerine getirme, örgütün içinde yapıcı bir çalışma ortamı yaratma, örgütün hak, çıkar ve kaynaklarını koruma, örgüt içinde yaşanabilecek her türlü probleme karşı önlem alma, iş ile ilgili gereksiz şikâyet ve yakınmalardan kaçınma, iş yerinde zamanında olma ve gerek olmadığı takdirde yerini terk etmemek örnek gösterilebilir (Bateman ve Organ, 1983:588).

İkinci dönemde ise bağımsız bir kavram olduğu kabul edilen ÖVD üzerine birçok araştırmacı çalışmalar gerçekleştirerek onu tanımlamaya ve önemine vurgu yapmaya çalışmıştır.

Organ (1988:4)'e göre ÖVD; iş görenlerin görev tanımlarında yazılı ödül sistemini dikkate almadığı, örgütün faaliyetlerinin etkili ve verimli bir şekilde devam etmesine yardımcı olmak amacıyla ve gönüllülük esasıyla uyguladıkları davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar örgütlerin ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinde yer almayan ya da açıkça görev tanımlarında tanımlanmamış, örgütün iş ve işleyişini kolaylaştıran, kendiliğinden gelişen ve örgüt yararına sergilenen davranışlardır. İş tanımlarında yer almamış olması örgütsel vatandaşlık davranışının kişinin kendi iradesine bağlı olarak göstermesi koşuluyla gerçekleşebileceği anlamını taşımaktadır. Kısaca örgütsel vatandaşlık davranışı görev tanımlarında iş görenlere zorunlu tutulmayan, uygulanmadığında herhangi bir yaptırım olmayan ya da sergilenmesi durumunda karşılığında bir ödül beklenmeyen, bireysel tercih sonucunda yapılan davranışların ortaya konmasıdır (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000:513).

Örgütün kuralları arasında ödül ya da ceza sonucu doğurmayan isteğe bağlı olarak yapılan, görev dışı davranışlar olarak ifade edilen, örgütün verimliliğine ve etkinliğine katkı sağlayan faaliyetler örgütsel vatandaşlık davranışları olarak tanımlanmaktadır (Schnake ve Dumler, 2003:284). Yöneticiler bu ekstra rol davranışlarının örgütün verimlilik ve performansını artırdığının bilincindedir. İş görenlerin sahip olduğu iş etiğinin temelini oluşturan ekstra rol davranışlarına örgüte

bağlılık, çalışanın kendine saygısı ve işe katılım örnek gösterilebilir (Turnipseed, 2002:2).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt açısından güçlü rekabet ortamında hayatta kalabilmesi ve kendini geliştirebilmesi, örgüt çıktılarının etkinliğinin artırılabilmesi ve örgüt çalışanlarının motivasyonlarının etkilenmesinde önemli faktördür (Yener ve Aykol, 2009:257). İş görenler yöneticilerinden herhangi bir beklenti içine girmeden yetenek, deneyim ve bilgileriyle performans katkısı sağlayarak örgütlerine faydalı olmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasıyla birlikte çalışan davranışlarının; çalışanların görev tanımlarında yazılı ve örgütlerinden aldıkları ücret karşılığında yapması gerekenler ile herhangi bir karşılık beklemeden iş ve işleyişi kolaylaştırmak adına kendi iradeleriyle yapmış oldukları davranışlar olarak iki boyutlu ayrımı yapılmıştır (Mohammad, Habib ve Alias, 2011:152). Örgütlerin çalışanlarından ‘diğerlerini düşünme’ olarak beklediği rol dışı davranışlar ile rakiplerine avantaj sağlamayı amaçlamaktadırlar. Çağımız şartlarında örgütlerin çalışanlarının ekip çalışmasına uygun, pratik çözümler sunan, verimli, çalışma arkadaşları ile uyumlu ve iş birliği içinde çalışabilen, yardımsever, iş kabiliyeti yüksek ve geliştirici düşüncelere sahip bireylerden oluşması için gösterdikleri çaba fazlasıyla hissedilmektedir. Örgütün zorlu rekabet koşullarında mücadele gücünü artırmak ve belirlediği hedefleri gerçekleştirebilmek ve başarı elde edebilmek adına örgütsel vatandaşlık davranışının artan önemine değinilmiştir (Lapierre ve Hackett, 2007:539).

Örgütsel vatandaşlık davranışının iş görenler tarafından sergilenme nedenleri şunlardır (Gürbüz, 2006:54):

- Görev yaptıkları birimlerde kendini güvende hissedilen ve yöneticilerinin adil ve hakkaniyetli olduğunu düşünen iş görenlerin örgütlerine ve yöneticilerine olumlu davranışlar göstermeleri sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışında bulunurlar.
- İş görenler ile örgüt arasında görev tanımlarında yer almayan özel bir bağ bulunur. Bu bağ, iş görenlerin işlerine sadakati ve yöneticilerinin emirlerine uyumu ile örneklendirilebilir. Bu bağ iş gören tarafından olumlu algılanarak uygulanırsa örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler.
- İş görenler örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği takdirde olumlu tepkilerle

karşılaşacağı inancı onları bu davranışları sergilemeye yönlendirir.

- İş görenlerin tüm kariyeri boyunca kendi iradesi ile örgüt yararına gerçekleştirdiği davranışlar kendisine ödül ya da rütbe ilerlemesi sağlayacağı düşüncesi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışında bulunurlar.
- İş görenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını iş tanımının bir gereği olarak görmesi durumunda ÖVD’de bulunurlar.
- İş gören sahip olduğu karakteristik özellikleri, inanç ve değerleri doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışında bulunurlar.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve kurumsal başarıyı yakalamaları adına örgütsel vatandaşlık davranışlarının; sürekli değişen piyasa koşulları, uluslararası rekabet ortamı, kurumsal yenilikçilik ve esneklik gibi ayak uydurulması gereken koşullara yanıt vermede etkisi önem taşımaktadır (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994:765).

Kısaca iş görenlerin örgütlerinden herhangi bir çıkar ya da menfaat beklemeksizin kendi iradeleri ile yapmış olduğu bu davranışlar örgütlerinin geleceğini etkilemekte ve hedeflerine ulaşmalarında avantaj sağlamaktadır. Bu sebeple iş görenlerin kendilerini düşünmekten daha çok görev aldıkları örgütlerin olduğu adına performans göstermekte ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedir.

## **2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Katz (1964) örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlandırılmasında birbirleriyle etkileşimi olan konuları bir araya getirerek sınıflandırmalar yapmış ve bu sınıflandırmalar diğer araştırmalara öncü olmuştur. İş görenlerin örgütlerinin ilerlemesi ve gelişmesine yönelik ortaya koyduğu yaratıcı fikirler, çalışma arkadaşları ile gösterdikleri uyum ve iş birliğine dair tutumları, iş görenlerden beklenen yüksek performans neticesinde kendilerine verilen eğitimler, örgütü içi ve örgüt dışı talebi artırabilmek adına olumlu örgütsel izlenim gösterilmeye çalışılması ve örgütü korumaya yönelik faaliyetleri dikkate alınarak sıralanmıştır (Deniz ve Demirci, 2015:40).

Örgütlerde yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda Smith, Organ ve Near (1983)’a göre; iş görenlerden daha yüksek verim sağlamak için alınan önlemlerin genel uyumluluk ve diğerkâmlık ile ilişkili olduğu

ortaya çıkmış ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili iki boyut ortaya koymuşlardır. Organ (1988) nezaket (courtesy), sportmenlik (sportsmanship) ve sivil erdem (civic virtue) olarak adlandırdığı üç boyut daha kazandırarak diğerkamlik ve vicdanlılık boyutları ile beraber örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını toplam da beş boyuttan oluşturmuştur. Literatür incelendiğinde araştırmaların çoğunluğu bu boyutlandırma ile oluşturulmuştur. Çalışmamızda örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutları olarak bu beş boyut incelendiğinden bu bölümde daha fazla bilgi verilmesine ihtiyaç bulunmamaktadır

Lin (1991)'e göre örgütsel vatandaşlık kavramı altı boyuttan oluşur. Bunlar iş görenlerin örgütte tanınıyor olması, iş arkadaşlarına yardım etmesi, örgüt içi uyumu, kendini geliştirme yeteneği, disiplini ve dürüstlüğüdür. Örgütsel vatandaşlık davranışı birey ve örgüt açısından olmak üzere iki boyutta değerlendirilir. İş görenlerin diğer bireyler üzerindeki örgütsel vatandaşlık davranışları iş arkadaşlarına yardım, nazik ve fedakâr tutum ve davranışlar sergileyerek örgüt yapılanmasına sağladıkları katkılardan oluşur. Örgüt açısından değerlendirilen örgütsel vatandaşlık davranışları ise; iş görenin örgüt kurallarına uyumu, verilen işleri zamanında tamamlanması, mesai saatlerine gösterdiği sadakat gibi örgütün tamamını etkileyen davranışlardan meydana gelmektedir (Dash ve Pradhan, 2014:19).

Graham (1991:254) ve Van Dyne vd. (1994:767)' göre örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütsel uyum, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım olmak üzere üç boyuttan oluşur. Örgütsel itaat olarak da adlandırılan örgütsel uyum boyutu ile anlatılmak istenen iş görenlerin kimsenin onun izlemediği durumlarda bile örgütün kural ve düzenlemelerine göre faaliyetlerde bulunması ve bu kuralları sahiplenerek korumasıdır. Örgütsel sadakat (bağlılık) her şeyden önce çalışanların örgütleriyle kendisini birleştirmesidir. İş görenlerin örgütlerinin çıkarlarını koruması, örgütünün olumlu özelliklerini savunarak itibar katması, örgütün iş ve işleyişini desteklemesi gibi örgüte bağlılığını içeren davranışlardır. Kısaca örgütsel sadakat, iş görenlerin örgütlerini tanıtmaları, örgüt amaçlarını desteklemesi, katkıda bulunması ve zor şartlarda bile dış tehditlere karşı korumasını gerektiren bir kavramdır. Son olarak örgütsel katılımı boyutu ise iş görenleri örgüt içinde aktif olarak rol aldığı, örgüt ile ilgili faaliyetlerde yer alması ve gönüllü katılım göstermesidir.

Podsakoff vd. (2000:513-515) ise araştırmalarında yardım etme, centilmenlik, sivil erdem, bireysel inisiyatif, kendini geliştirme, örgütsel sadakat ve örgütsel itaat olarak yedi boyuttan oluşan örgütsel vatandaşlık görüşü ortaya koymuştur. Yardımseverlik boyutu, iş görenlerin kendi çalışma saatleri dışında çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmesi ve işleri ile ilgili ortaya çıkabilecek problemlerden onları korumasıdır. Centilmenlik boyutu; iş görenlerin olumsuz koşullarda bile şikâyetten kaçınması ve pozitif tutum ve davranışlar sergilemesidir. Sivil erdem boyutu; örgütün gelişmesine yönelik yapıcı ve yaratıcı fikirlerle katkıda bulunmak olarak ifade edilebilir. Bireysel inisiyatif boyutu; iş görenlerin görev ve yetkileri dışında sorumluluk alarak örgütün performansını artırıcı faaliyetlerde bulunarak örgüte katkı sağlamasıdır. Kendini geliştirme boyutu; iş görenlerin iş ile ilgili bilgi ve becerilerini kendi kendine gönüllü olarak geliştirme davranışıdır. Örgütsel sadakat boyutu; iş görenler tarafından örgütün örgüt dışına olumlu tanıtımı, örgütü dış tehditlere karşı korumayı ve zor şartlarda bile örgüte olan bağlılığı ifade eder. Son olarak örgütsel itaat ise; örgütün tüm kurallarına koşulsuz bağlı kalmayı içermektedir.

**Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Araştırmacılar	Boyutlar
<b>Smith, Organ &amp; Near (1983)</b>	<i>Genel Uyumluluk</i> <i>Diğerkâmlık (yardımseverlik)</i>
<b>Organ (1988)</b>	<i>Diğerkâmlık (Altruism)</i> <i>Vicdanlılık (Conscientiousness)</i> <i>Nezaket (Courtesy)</i> <i>Sivil erdem (Civic Virtue)</i> <i>Centilmenlik (Sportmanship)</i>
<b>Lin (1991)</b>	<i>Örgütte Tanınıyor Olmak</i> <i>İş Arkadaşlarına Yardım Etmek</i> <i>Örgüt İçi Uyum Göstermek</i> <i>Kendini Geliştirme Yeteneği</i> <i>İş Görenin Disiplini</i> <i>İş Görenin Dürüstlüğü</i>
<b>Williams &amp; Anderson (1991)</b>	<i>Bireyler Açısında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</i> <i>Örgüt Açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</i>
<b>Van Dyne (1991)</b> <b>Graham &amp; Dienesh (1994)</b>	<i>Örgütsel Uyum (Örgütsel İtaat)</i> <i>Örgütsel Sadakat (Örgütsel Bağlılık)</i> <i>Örgütsel Katılım</i>



---

**Podsakoff vd. (2000)**

*İş Arkadaşlarına Yardım Etmek*  
*Centilmenlik*  
*Örgütsel Uyum (Örgütsel İtaat)*  
*Örgütsel Sadakat (Örgütsel Bağlılık)*  
*Bireysel İnisiyatif*  
*Örgütü Koruma (Sivil Erdem)*  
*Kendini Geliştirme Yeteneği*

---

**Kaynak:** (Dash ve Pradhan, 2014:20)

### **2.2.1. Diğerkâmlık (Altruizm)**

Diğerkâmlık diğer bir adıyla özgecilik, iş görenlerin iş arkadaşlarının iş ile ilgili karşılaştığı problemlerde onlara yardımda bulunma, üstesinden kalkmayacağı görevlerde destek olma ya da hastalık gibi durumlar sebebiyle işlerini tamamlayamadıkları hallerde çalışma arkadaşlarının görevlerini gönüllü olarak yerine getirmesidir. Burada dikkate edilmesi gereken en önemli konu sergilenen davranışın diğerkâmlık kavramı içerisinde değerlendirilebilmesi için çalışma arkadaşlarına yönelik olması ve gönüllü olarak yapılması gerektiğidir. Bu ve benzeri gönüllü davranışlar ile iş görenlerin iş birliği içinde çalışmalarını gerçekleştirmekte, performans ve verimlilikleri artabilmekte ve sonucunda örgütün hedeflerine ulaşılmasına destek olmaktadır (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011:37).

Diğerkâmlık boyutu iş görenler tarafından çoğu zaman belli bir çalışma arkadaşına yönelik yardımda bulunmayı içeren davranışlardır (LePine, Erez ve Johnson, 2002:53). İşe yeni başlayan bir arkadaşına işin öğretilmesi konusunda yardımcı olma ya da hastalık sebebiyle işe gelememiş bir arkadaşının işlerini, kendi işlerini tamamladıktan sonra onu yerine yapması bu davranışlara örnek olarak gösterilebilir. Basım ve Şeşen (2006:87)'e göre; örgüte yeni katılmış olan bir çalışanın yapılacak işi öğrenmesi konusunda gönüllü olarak yardımda bulunma, örgütte yer alan malzeme ve cihazların kullanımının gösterilmesi, iş yoğunluğu fazla olan iş arkadaşlarına destekte bulunma, mesaisine geç kalan arkadaşının görevlerini yerine getirme gibi davranışlar ile örgüt içinde yaşanabilecek problemlerin önüne geçilmesi amaçlanmaktadır.

### **2.2.2. Vicdanlılık (Conscientiousness)**

Vicdanlılık boyutu, iş görenlerin iş tanımlarında kendilerine verilen görev ve yükümlülüklerin dışında örgütün iş ve işleyişine katkı sağlamak adına gönüllü olarak gösterdikleri davranışlardır.

Vicdanlılık boyutu iş gören tarafından örgüt içinde belirli bir kişi ya da gruba yönelik yardım etme çabasının haricinden örgüt için sağladığı faydayı ele alan bir kavramdır. Bir iş görenin mesai saatleri içinde iş tanımında yer alan görevleri yapması olması gereken bir davranıştır. Ancak mesai saatleri haricinde kendisine kalan sürelerde iş ile ilgili performans göstermesi iş görenin vicdanlılık davranışına örnek gösterilebilir. ÖVD'nin vicdanlılık boyutu ile zamanı kullanma konusunda dikkatli olmak, verilen görevleri zamanında tamamlamak, mevcut zamanı iyi kullanabilmek vurgulanmaktadır (Schnake ve Dumler, 2003:284).

İş görenlerin mesai başlangıç ve bitiş saatlerine gösterdiği dikkat, mola ve dinlenme sürelerinin zamanında kullanılması ve verilen hakkın aşılması, görevleri zamanında bitirme, olumsuz hava şartlarında ya da işlerini aksatacak büyüklükte olmayan rahatsızlıklarda devamsızlık yapmamaları ÖVD'nin vicdanlılık boyutuna örnek davranışlar arasında gösterilebilir.

Literatürde diğerkâmlık ve vicdanlılık boyutları bazı araştırmacılar tarafından beraber ele alındığı görülmüştür. Bu iki boyut beraber incelenirse bile aralarında büyük bir fark bulunmaktadır. Diğerkâmlık davranışı iş görenin çalışma arkadaşlarına yönelik yapmış olduğu gönüllü iyileştirme ve yardım davranışlarını konu alırken; vicdanlılık boyutu ise, iş görenin belirli bir kişi ya da gruba değil, işe gösterilen davranışlarının tamamını içermektedir. Vicdanlılık kavramının sergilendiği örgütlerde iş görenler arasında çatışma ve problemler daha az yaşanmaktadır. Bunun sonucunda iş görenin performans ve verimliliğinin etkilendiği görülmektedir (Yılmaz ve Giderler, 2007:272).

### **2.2.3. Nezaket (Courtesy)**

(Deluga, 1994:316)'ya göre nezaket boyutu; iş görenlerin örgüt içinde gelecekte yaşanması muhtemel problemleri engellemek adına önlem almasıdır. Nezaket boyutu, iş görenlerin çalışma arkadaşlarının haklarını düşünmesi, aldığı kararlar ya da tutum ve davranışları neticesinde çalışma arkadaşlarına zarar verebilme ihtimallerini ortadan kaldırması, gerektiğinde uyarması ve çalışma arkadaşlarıyla aralarında yaşanabilecek problemleri önlemeleri gibi örgüte zarar verecek her türlü durumu engellemek amacıyla gerçekleştirilen davranışları içermektedir.

Bir iş görenin alacağı karar sonucunda diğer bir iş gören etkileniyorsa, bu konu hakkında etkilenecek çalışma arkadaşına bilgi verilmesi nezaket boyutuna örnek olarak

gösterilir. Yıldız (2014:202)'a göre nezaket boyutu; örgüt içinde etkileşim halinde olan çalışanların gerekli durumlarda birbirlerini uyarmasıdır.

Nezaket davranışı öngörülen bir sorunun oluşmasını beklemeden yetkili yönetici ve ilgili çalışma arkadaşlarına bilgi vererek bu probleme önceden önlem alınmaya ya da çözüm yolu bulunmaya çalışılmasıdır. İş görenlerin örgüt içinde yaşanan ya da yaşanabilecek herhangi bir iş kaynaklı çatışmadan kendini uzak tutması da nezaket boyutu içerisindedir.

Nezaket boyutu da diğerkâmlık ve vicdanlılık boyutu gibi yardımseverlik temelinde oluşmaktadır. Nezaket boyutunun farklı olan yönü ise gelecekte karşılaşılabilecek problemleri önlemeye yönelik yapılan davranışlardan oluşmasıdır (Ağca ve Döven 2016:849).

#### **2.2.4. Sivil Erdem (Civic Virtue)**

Sivil erdem boyutu iş görenlerin örgütlerini korumaya ve geliştirmeye yönelik davranışları bütünüdür. İş görenlerin yönetime katılım göstermek adına örgüt toplantılarında gönüllü olarak yer alması, örgüt stratejisi belirlenmesi üzerine yapılan tartışmalara katılması ve bu toplantı ve tartışmalarda görüş ve fikirlerini beyan etmesi, örgüt dışı etkenleri takip ederek örgütü için fırsat ve tehditleri belirlemek adına izlenim yapması, soygun, yangın gibi şahsi zarar görme ihtimalini içeren durumlarda bile örgüt için en iyi olanı yapmaya çalışması bu davranışa örnek gösterilebilir. Örnek olarak bahsedilen bu davranışlar çalışanların sahip olduğu görev bilinci ve üzerine düşen görevleri yerine getirme bilinci ile ortaya koyduğu sivil erdem davranışlarıdır.

İş görenlerin örgüt içinde karar ve yönetim alanında fikir ve görüş beyan ederek pozitif etkide bulunması bu boyut içinde değerlendirilmektedir (Podsakoff vd., 2009:123). İş görenlerin düzenlenen organizasyon ve toplantılarda gönüllü olarak yer alması gerekmektedir. Katıldığı toplantılarda gerekli olan durumlarda sahip olduğu düşünce ve yaratıcı fikirleri örgüt yararına kullanması için paylaşma durumudur. İş görenlerin örgüt içinde gönüllü olarak aktif olması, örgütte var olan mevcut çalışma koşullarının düzenlenmesi ve iyileştirilmesini sağlamak adına incelemeler yapılması, örgütün sahip olduğu fırsatların değerlendirilmesi, örgüt içi ya da örgüt dışı oluşabilecek tüm tehdit ve risklerin gözlemlenmesi, örgütün daha iyi yerlere nasıl gelebileceği konusunda fikirlerini üstlerine sunması gibi davranışlar ÖVD'nin sivil

erdem boyutu kapsamına girmektedir (MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1993:71; Allison, Voss ve Dryer, 2001:284).

Sonuç olarak verilen örnekler ve tanımlardan anlaşıldığı gibi sivil erdem davranışı iş görenlerin kendi tercihleri doğrultusunda görev aldıkları örgütlerde sorumlulukla birlikte örgütlerini daha ileriye götürebilmek için aktif rol almalarıdır. İş görenlerin örgüt içi yaşanan problemleri çözümlenmeye çalışması ve buna yapı öneriler sunması, örgütün çıkarları doğrultusunda alınan kararları desteklemesi, yapılan değişim ve gelişmelere uyum sağlaması (Gürbüz, 2006:56).

### **2.2.5. Centilmenlik (Sportmanship)**

Centilmenlik boyutu örgüt içinde yaşanan problemlere karşı olumlu ve pozitif kalabilme durumu iş görenin bu durumlarda sergilediği davranışlar bütünüdür (Konovsky ve Organ, 1996:255; Allison vd., 2001:283; Schnake ve Dumler, 2003:284). Gerçekleşen ya da gerçekleşmesi muhtemel problem ve sıkıntılara karşı iş görenlerin nasıl davranacağı konusunda karakteristik özellikler belirleyici olmaktadır. Bazı iş görenler bunu başarabilirken bazılarında zor gelmektedir. Ağır çalışma şartlarına, yoğun iş temposuna, çalışma arkadaşları ile uyum sürecine kolay adapte olabilen iş görenler iş yerlerinde çıkan problemlerden etkilenmemekte iken her fırsatta şikâyet etmeye yönelik davranışlar sergileyen, en küçük sıkıntıları bile büyük problemler haline getiren, karşılaşılan zorluklarla mücadele yerine kaçmaya çalışanlar moral ve motivasyon düşüşleri yaşamakta ve centilmenlik boyutundan uzak davranışlar sergilemektedir. Centilmenlik boyutundan uzak davranış sergileyen iş görenler gösterdikleri tutum ve davranışlar ile örgütü ve çalışma arkadaşlarını etkileyerek performans ve verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir.

Özdevecioğlu (2003:121)'na göre centilmenlik davranışı, örgüt içinde iş görenler arasında problem çıkarabilecek her türlü olumsuz koşula katlanabilmektir. Yaşanan tüm olumsuz durumlara rağmen şikâyet etmeden hoş görülme bir şekilde problem yaşanmasını önlemektir. İş görenler sürekli yaşananları yakınma konusu yapmaktansa, pozitif düşüncelerle olayların olumlu yönlerini görmeyi tercih etmelidirler. Bu şekilde örgüt içinde ortaya çıkan problemler olumlu sonuca ulaştırılabilir.

ÖVD'nin centilmenlik davranışına esas olan iyi niyetli olunmasıdır. Kavram iyi niyetli olma üzerine oluşturulmuştur. İş görenlerin örgüt içinde önem taşımayan

sorunları büyütmek yerine görevlerine odaklanarak örgütleri için en yüksek faydayı sağlamalarını içermektedir. Deniz ve Demirci (2015:41)'e göre iş görenlerin çalışma arkadaşları ile aralarında huzursuzluk yaratmak yerine, anlayış içerisinde yaklaşım göstererek pozitif bir çalışma ortamı hazırlamaktır.

Örgütlerde yöneticilerin iş birliği ortamı sağlama ve çalışanların görevlerini yapma konusunda isteklerini artırmak için gerekli olan centilmenlik davranışı ekip çalışmasını pozitif yönde etkilemektedir. Bu da harcanan enerji miktarını düşürmekte ve yöneticilerin yönetsel konulara daha çok vakit ayırmasına yardımcı olmaktadır. Aksi durumlarda ise centilmenlik algısının eksikliği örgüt içinde çalışanların iş birliğinde uzak kalmasına yol açmakta ve örgütün çekiciliğini azaltarak performans ve verimlilik düşüklüğüne neden olmaktadır (Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997:264).

### **2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri**

ÖVD'ye etki eden faktörler; çalışanların özelliklerine bağlı faktörler, örgütün özelliklerine bağlı faktörler ve liderin özelliklerine bağlı faktörler olarak üç grupta incelenmiştir.

#### **2.3.1. Çalışanların Özelliklerine Bağlı Faktörler**

Çalışanların özelliklerine bağlı faktörlerde en temel etken kişisel özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Near, Organ ve Smith dışsal özelliklere sahip kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sosyal uyarılara ve dış ortamlara daha duyarlı oldukları için daha fazla gösterme ihtimalinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Kişisel özellikler, bireylerin yaşamları boyunca karşılaştıkları zorluklara gösterdikleri tepkileri ve bir iş yapmaya veya işi sürdürmeye yönelik uğraşları olarak ifade edilmektedir. Örgüt içinde bireylerin taahhüt düzeyini etkileyen ve davranış biçimlerini belirten bir başka nicelik dış ve iç denetim odaklı olmalıdır. Bireyler iç denetim odaklı olduklarında örgütlerinde devam etmeleri üzerine bir yol izlerler ve örgütten ayrılmaları için örgüt baskısını gerekir. Dış denetime bağlı bireyler örgütte kalır ancak bu durum kendi tercihleri doğrultusunda değil, kader ve şans üzerine kurulu olduğunu düşünürler. Bu bağlamda örgüt içinde dış denetime odaklı bireylere göre iç denetim odaklı bireyler daha aktif olmaktadır (Başaran, 2000).

ÖVD'yi etkileyen çalışan özelliklerinden bir diğeri ise bireyin ruhsal durumu olarak ifade edilen moral kavramıdır. Organ bu durumu şöyle ifade etmiştir; “iş becerileri ve süreçleri örgütsel rol performansını belirlemede önemli iken; moral unsurları da ekstra rol davranışlarını belirlemede önemli olmaktadır.” Bu konu üzerinde yapılan araştırmalarda, çalışanların belirli zaman aralıklarında duygusal durumlarındaki değişimler onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olduğu görülmüştür.

George ise bu konuda şöyle bir açıklama yapmıştır; “eğer bireyin ruh hali olumluysa, örgütteki çalışma arkadaşlarına ve örgüt içi olaylara karşı algısı pozitif olacaktır. Ayrıca prososyal davranış sergilemede sosyal farkındalığının artmasına bağlı olarak daha gönüllü olacaktır.” Burada ifade edilen çalışanların duygusal durumları, Organ'a göre kısa bir süreyi ve zamanla değişebilecek bir süreci kapsamakta; Örgütsel Vatandaşlık Davranışları göstermede daha belirleyici olmaktadır (İşbaşı, 2000:21-23).

Diğer bir unsur ise çalışanların işe karşı tutumları ve iş tatminleridir. Başlangıçta örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar, örgüt içerisinde bireylerin sergiledikleri davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. İş tatmini kavramı sosyal bilimler alanında üzerinde en çok tanım ifade edilen bir kavramdır. En sade şekilde ifade etmek gerekirse iş tatmini, çalışanların yaptıkları işe karşı göstermiş oldukları genel bir tutumdur. Çalışanların gösterdikleri bu tutumlar neticesinde ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle beraber mutluluk durumu ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (Halsey, 1988:884).

İş görenlerin işe karşı sahip oldukları olumlu ya da olumsuz tutumlar neticesinden gösterecekleri davranışlarda etkilenmekte, olumlu tutumların sonucunda pozitif bir ruh hali ile işe devam edilebilirken olumsuz tutumlar sonucunda iş tatminsizliği yaşanacaktır (Erdoğan, 1994:159). İş tatminsizliği örgüt açısından birtakım negatif olayların temeli olarak ifade edilmektedir. İş görenler birçok alanda iş tatmini yaşayabilmektedir. Bunlar alınan yardımlar, iş görene sağlanan kariyer imkânı, özlük hakları ve en önemlisi iş örgütünde oluşan örgütsel adalet algısıdır.

Bir diğer etken olan örgütsel adalet aynı zamanda iş tatmini kavramını da kapsayan geniş bir kavramdır. Bu yüzden birçok çalışanın örgütsel adaletin sağlandığı örgütte iş tatmin düzeylerinin de yüksek olacağı ve bu tatmin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesinde etkili olacaktır. Bu ifade ile, bir işletmenin çalışanlara

sağladığı iş tatmin düzeyi, yapılan işin niteliğine ve çalışanlar tarafından hangi şekilde algılandığına bağlı olduğu ifade edilmektedir (Sarıkaya, 2002:15). Yaptığı görevden zevk alan ve çalışmalarının neticesinde çıkan sonuçtan tatmin olan iş görenlerde örgütsel bağlılık algısı oluşmaktadır. Bunun sonucunda iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmektedir.

Çalışanların özelliklerine bağlı faktörlerde incelenen son faktör ise çalışanların ihtiyaçlarıdır. Kendiriligil (2006) örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini üzerine birtakım araştırmalar yapmıştır. Bu konuda yazdığı tez çalışmasında, iş görenleri örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye iten en önemli nedenleri şu şekilde sıralamıştır,

- Bireyin ait olma,
- Başarılı olma,
- Yararlı olma,
- İftihar etme,
- Ödüllendirilme

İhtiyaçların çoğunun şekil verdikleri motiflerle şekillendirildiği ortaya çıkıyor; bu yöneticiler işçilere iş tariflerinde yer almayan organizasyonel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini sağlayacak ve her iki çalışanın da ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve talep edilmeyen ve maddi sonuçlara yol açmayan menfaatler sağlayacaktır (Kendiriligil, 2006:76).

### **2.3.2. Örgütün Özelliklerine Bağlı Faktörler**

Örgütsel vatandaşlık davranışları bireyler tarafından gerçekleştirildiğinden, bu davranışlar bireylerin görülür aktiviteleri olarak ifade edilebilmektedir. Bu süreç içerisinde bireyler kadar bireylerin buldukları çevre de etkili olmaktadır. Bütün bu etkenlerin aynı anda değerlendirilmesi neticesinde ‘örgütsel vatandaşlık davranışı’ ortaya çıkmaktadır. Poyraz ve Aksoy (2012:185) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel faktörler şöyle sıralanmıştır;

- Örgüte bağlılık,
- Örgütsel adalet,
- Kıdem ve hiyerarşik düzen,
- Örgütsel vizyon,

- Kararlara katılım,
- Kişi ve örgüt bütünleşmesi.

Örgütsel özellikler, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenebilmesi için tüm fonksiyonların bir araya toplanıp ortaya çıkan sonuç ile şekillenmesidir. Örgütün özellikleri iş görene ve geleceğe dair vaatlerinin de ne olduğunu göstermektedir

Bireyin çalıştığı örgüte karşı örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi örgüte karşı duyulan bağlılığın gelişip gelişmediğiyle alakalıdır ve bağlılık gelişmişse bu davranışı sergileme olasılığı daha yüksektir. Örgüt hakkında olumlu tutumların, olumlu davranışlara neden olacağı düşünülürse, bağlılık gibi olumlu olarak değerlendirilebilecek bir tutumun da örgütsel vatandaşlık davranışına yol açabileceği düşünülebilir (Gürbüz, 2007:48).

Örgütsel adalet kavramı örgütsel vatandaşlık davranışı etkileyen bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel adalet kavramı ise kendi içinden dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olarak üç grupta incelenmektedir.

Dağıtım adaleti hakkaniyet kavramını temel almaktadır. Kaynakların ve ödüllerin adil olarak dağıtılması ve iş görenlerin örgütlerine sağladığı katkıların karşılığının alınmasını ifade eder. Prosedür adaleti, iş görenlerin örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için oluşturulan uygulama sürecinde söz sahibi olmasıdır. Etkileşim adaleti ise, bu prosedürlerin uygulanmasında adil davranılmasını belirtmektedir.

Çalışanların örgütsel adalet algıları gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir. Üç faktörden oluşan bu kavram iş görenlerde şüphe yaratmadan uygulanırsa örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesine olumlu ortam yaratacaktır. Aksi durumda ise iş görenler örgütsel adalet algısının düşük olması sebebiyle örgütlerinde çeşitli sıkıntı ve problemlere sebep olacaktır (Karaman ve Aylan, 2012:42).

İş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine etken bir diğer faktör de yaşları, örgütteki kıdemleri ve örgütün hiyerarşik yapısıdır. Morrison (1994)'a göre, iş görenin kıdeminin fazla olması işverene olan güven ve bağlılığını artırmakta bunun sonucunda iş gören üzerinde fazla olan sorumlulukları rol dışı olarak değerlendirmeyerek örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında gerçekleştirmektedir.



Karaman ve Aylan (2012:43) tarafından kıdem sahibi olan çalışanların diğerlerine nazaran daha fazla sorumluluk aldıkları ve gönüllü davranışlardan kaçınmadıkları ifade edilmiştir. Hiyerarşik yapıda üste olan iş gören örgütün karar mekanizmasında yer alması, sahip olduğu statü ve sağladığı avantajlar dolayısıyla kendilerine verdiği sorumluluk sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimi göstermektedirler.

Vizyon, elimizdeki yeterliliklerimize ve sahip olduklarımıza bağlı olarak tasarladığımız bir resimdir. Vizyona odaklı örgütler, yeni bir ivme kazanan ve yeni bir yön bulan örgütler olarak tanımlanmaktadır. Bir örgütün örgütsel vizyonunu, örgütün kendine ait olan değerleri ve kendine koyduğu hedefleri tanımlar. Örgüt tarafından iş görenlere bir vizyon belirlemek performanslarını artırmak için onları bir hedefe yönlendirmektir. Kendini bir vizyona bağlı gören iş görenler daha yüksek performans gösterme eğilimine girecektir (Balay, 2000).

Karara katılım kavramı, örgüt içerisinde çalışan bireylerin alınan stratejik kararlarda etkili olmaları olarak tanımlanmaktadır. Alınan bu kararlar çalışanların örgüt içi motivasyonlarını artırarak başarılı olmak amacıyla daha fazla emek harcamalarına yol açmaktadır. Karar mekanizmasında kendini bir anahtar olarak gören çalışanlar, örgüte olan aitlik duygusunu daha güçlü hissederek örgüte bağlılıkları her geçen gün artış gösterecektir. Bu durumlar neticesinde de örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi kaçınılmaz olacaktır (Kaynak, 2007:40).

Bireylerin ve organizasyonların entegrasyonu; karşılıklı yardım ve sosyal memnuniyet düzeyinin en üst düzeyde olması, işgücü transferinin en düşük seviyede olması ve üretim seviyesinin en üst düzeyde olması çok önemlidir.

### **2.3.3. Liderin Özelliklerine Bağlı Faktörler**

Bu alanda yapılan ilk araştırmalar, örgüt içerisinde çalışan ile lider tutumları arasındaki etkileşim üzerinde yoğunluk göstermektedir. Liderlik araştırmalarının gelişmesi neticesinde, örgütsel özelliklerinde etkileri incelenmeye başlanmıştır.

Liderlerin çalışanlara yönelik sergiledikleri davranışların birçoğu örgütsel vatandaşlık davranışı ile etkileşim içerisinde olduğu bir gerçektir. Bu konuda Organ ve Bateman, yönetici ve liderlerin astlarını destekleme davranışı içinde bulunmaları iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini artırmaktadır (Keleş, 2009:36). Liderlerin gösterdikleri davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı

davranışlarını ortaya çıkarmak için önemli bir etkiye sahiptir. Yani liderlik davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı ile tutarlı bir ilişki içerisindedir. Liderlerin kendini takip eden iş görenlere yardıma bulunması, onlara izlemeleri gereken yolu göstermesi kendisi adına sergilediği bir örgütsel vatandaşlık davranışı olarak sayılacak ve bu davranış ile iş görenlerine de örnek teşkil edecektir. Bu şekilde lider iş görenlerine örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde de liderlik etmiş olacaktır.

Örgütün içinde iş görenler arasında adaletin sağlanmasında, motivasyonlarının artmasında ve iş birliği kavramının yerleşmesinde liderlerin üzerlerine düşen vazifeler çok önemli bir yer tutmaktadır. Bununla beraber çalışanların, yönetici ve liderleri hakkında dürüst ve adil oldukları şeklindeki algılamaları onların karşılık verme düşüncesiyle örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlamaktadır (Kurt, 2011:37).

#### **2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları**

Örgütsel vatandaşlık davranışını MacKenzie vd., (1993) yönetsel değerlendirme, Podsakof ve MacKenzie, (1997) ve Podsakoff vd., (2000) örgütsel performans ve örgüte katkılar, Bolino, Turnley ve Niehoff, (2004:234) bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından değerlendirerek incelemiştir.

Örgütün verimliliği ve performansı açısından örgütsel vatandaşlık davranışı önemli bir etken olarak araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Chahal ve Mehta (2010:29), örgütün örgütsel vatandaşlık algısı yüksek iş görenlerden kurulu olmasının işe devamsızlığın düşük, iş görenlerin örgüte sadakatlerinin ve iş tatminlerinin yüksek olmasını sağladığını, sonucunda ise örgütsel etkinliğin ve performansın artış gösterdiğini savunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi durumunda örgüt kaynakları etkin bir şekilde kullanılmakta, iş görenlerin kendilerini güvende hissetmelerine ve birbirleri arasındaki uyum ve iletişimin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranışları iş görenlerin iş tatminini sağlayarak örgütte devam etmelerine imkân vermektedir (Motowidlo, 2000:123).

Örgütsel vatandaşlık davranışı iş görenlerin örgütlerinde gönüllü olmaları ve yardımseverlik anlayışı temelinde sergiledikleri davranışlardan oluşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarından diğerkâmlık boyutu gereği iş görenlerin yöneticiye gerek kalmadan birbirlerine gönüllü olarak yaptıkları yardımlar sonucunda yöneticilerin işleri kolaylaşmakta ve yönetsel faaliyetlere daha fazla zaman ayırabilmektedir.

Aynı şekilde nezaket boyutu kapsamında birbirleri ile uyum sağlayan ve yaşanabilecek aksaklık ve problemleri engellemek adına gerekli önlemleri alan iş görenler sayesinde yöneticiler çalışanlar arasındaki problemleri çözmekle zaman kaybı yaşamamaktadır. Sivil erdem boyutu kapsamında örgütlerini koruma ve sahiplenme duygusuna sahip iş görenler örgüt dışı gerçekte tehlikelere karşı örgütlerini korumaları ve gerekli durumlarda temsil etmeleri örgüte yardım sağlamaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 36).

Gürbüz (2006:58) ve Karaman ve Aylan (2012:44-45)'a göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının etkileri şu şekilde sıralanabilir:

- ÖVD örgütün performans ve verimliliğini artırmaktadır.
- ÖVD sergilenen performansın devamlılığını ve başarının sürekliliğini sağlamaktadır.
- ÖVD performansı yüksek iş görenlerden kurulu örgüt yeni işe başlayanların gözünde pozitif etki yaratmaktadır.
- ÖVD örgüt içinde moral ve motivasyonun yüksek olmasına, iş görenler arası birlik ve beraberlik anlayışının oluşmasına katkı sağlayarak örgütün personel devir hızını düşürmektedir.
- ÖVD algısı ile gönüllü olarak yapılan yardımlaşma sonucunda iş görenler arasında problem yaşanmasının önüne geçilmektedir.
- ÖVD il birlikte örgütlere bağlılık hissedilen iş görenlerin görev bilinci artmaktadır.
- ÖVD iş görenlerin örgütle bütünleşmesini sağlayarak dışa bağlılıklarını azaltmaktadır.
- ÖVD etkisiyle oluşan vicdanlılık ile birlikte görev ve sorumluluk alma isteği artmaktadır.
- ÖVD algısı ile iş görenlerin örgütlere daha yararlı olabilmeleri için kendilerini geliştirme eğilimine girmelerini sağlamaktadır.
- ÖVD ile iş görenlerin örgütlere bağlılıkları ve itaatleri artmaktadır.

Literatüre bakıldığında; örgütsel vatandaşlık davranışlarının genel anlamda örgütün işleyişine olumlu bir etkide bulunacağı görülmektedir. Buna rağmen Karaman ve Aylan (2012:45)'a göre bazı araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkma sebebi olarak örgüt içindeki eksikliklerden söz edilmektedir. Bolino, Turnley ve

Niehoff vd. (2004:239) yapmış olduğu bir araştırma sonucuna göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının daima olumlu neticede olmadığını savunmuşlardır. Yapılan bu araştırma da ilk olarak ÖVD'ye katılmanın nedenini performans eksikliğinden kaynaklandığı, ikinci olarak örgüt etkinliğinin sağlanmasını kolaylaştıran ÖVD'nin aynı zamanda onu azalttığını ve son olarak kimi durumlarda uygulanan ÖVD'nin iş görenler için olumsuz çalışma koşulları hazırladığını savunmuştur. Çünkü bu davranışları sergileyebilecek iş görenler yüksek maliyetli olmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı açısından örgütün başarısı ve etkinliği arasındaki ilişkiyi değerlendirirken sonucun olumlu görünüyör olması örgüt için de kesinlikle pozitif sonuç doğurduğu anlamına gelmemektedir. Örnek vermek gerekirse; bir iş görenin diğerkâmlık algısı ile işe yani başlayan ya da işlerinde problem yaşayan bir çalışma arkadaşına işle ilgili bir konu da yardımda bulunması örgütün personel eğitimi için ayırması gereken zaman ve paradan tasarruf sağlarken, yardımda bulunan personel açısından kendini geliştirmek adına zaman ayıramaması anlamına gelebilmektedir. Örnekten de anlaşılabilceği gibi ortaya konan mevcut bir örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt için aynı anda hem olumlu hem de olumsuz sonuç meydana getirdiği söylenebilir (Oplatka, 2009:378).

Kısaca, literatürde yer alan araştırmaların büyük bir çoğunluğu örgütsel vatandaşlık davranışlarının pozitif etkileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Ama bu negatif sonuçları olmadığı anlamına gelmemekle beraber bu yönüne değinilmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır. İş görenler, örgütlerinde işe yeni başlayan veya iş yoğunluğu fazla çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, örgüt içinde yaşanan problemleri görmezden gelme ya da şikayet etmeme gibi davranışları her zaman örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu tarafları olarak değerlendirmektedir. Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş görenlerin, kendilerine verilen işleri zamanında bitirememeleri, örgütün kendilerinden beklediği performansı sergileyememeleri, görevleri gereği sahip olmaları gereken kabiliyette olmamaları, iş arkadaşlarıyla uyum sağlayamamaları gibi olumsuz şartlar altında örgütün işleyişine sağlamak adına meydana geldiği savunan araştırmacılar da bulunmaktadır. Bu sebeple örgütün yönetsel kuralları, iş gören açısından değerlendirildiğinde işe alım, eğitim ve performans değerlendirme süreçleri örgütün tüm paydaşları tarafından onaylanacak netlik

ve şeffaflıkta olmadır ki ekstra maliyet ve örgüt içi yaşanabilecek olumsuzlukların önüne geçilsin.

## **2.5. Örgütsel Güven ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**

İş görenlerin örgütsel güven algılarının ortalamadan yüksek olması, onların yaptıkları işe odaklanmasına yardımcı olarak görevlerini istekli bir şekilde yerine getirmelerini ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini sağlar. Örgütsel güvenin sağlanması, iş görenlerin örgütsel güven algılarının ortalamadan yüksek olması, onların yaptıkları işe odaklanmasına yardımcı olarak görevlerini istekli bir şekilde yerine getirmelerini ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini sağlar.

ÖVD, örgütün performansını ve verimliliğini artırmak için önemli bir rol oynar. İş görenlerin gönüllülüğü ile ortaya çıkan bu davranışları göstermeleri için örgütsel güvenlerinin yüksek olması gereklidir. Örgütsel güveni oluşturan üç ana boyut bulunmaktadır. Bunlar örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven boyutlarıdır.

Güvenin oluşması ve iş görenlerin örgütsel güvenlerinin sağlanması için bazı temellere ihtiyaç duyulur. İş görenlerin örgüte güveni açısından ele alındığında; işe alma süreci, eğitim süreci, kariyer geliştirme, terfi, ödüllendirme, performans değerlendirme süreci ve disiplin gibi olguların, eşit ve adil uygulanması, örgüte güvenin oluşmasında büyük bir etken olacaktır. Yöneticiye güven açısından ele alındığında; yöneticinin iş görenlerin karara katılımını sağlaması, cesaretlendirici sözlerle motive etmesi, zaaf ve zayıflıklarından faydalanmayacağı algısı çalışanlarda yöneticiye güvenin temellerini oluşturacaktır. Yöneticiye güven, iş görenler ile yönetici konumundakiler arasındaki ilişkide iş görenlerin davranış ve tutumlarını uygulamasında ve örgütsel sorunların engellenmesi ve çözümünde en öne çıkan boyuttur (Pillai vd., 1999:899). Lider örgütteki gücünü astlarının kendine duyduğu güvenden almakta, çalışanların liderlerine duyduğu güven ile aralarında bir bağ oluşmaktadır. İş görenlerin liderlerine güven duymaları onun söz ve davranışlarındaki inandırıcılıkla sağlanmakta, inandırıcılık ise liderin doğruluk, dürüstlük, adalet ve güvenilirliği ile kazanılmaktadır. Lidere duyulan güven astlarının kendisine duyduğu beklentilere bağlıdır (Saylı, 2019)

Güven kavramı örgüt içinde iş görenler ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin temelini oluşturur. Yöneticiye güven algısı yüksek iş görenlerden kurulu örgütler hedeflenen amaçları gerçekleştirme konusunda avantaj sahibidirler. Yöneticilerin iş görenleri ile arasındaki ilişkilerinde sahip oldukları güveni arttırmak ve geliştirmek adına olumlu adım atmaları, örgüt içi güven üzerine dayalı atmosferi yakalamaları iş görenlerin verimliliğini ve performansını arttırmakla birlikte iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine de gerekli ortamı hazırlamaktadır.

İş görenlerin sahip oldukları davranışları, tutumları ve aralarındaki güven örgütün verimliliği açısından düşünüldüğünde hayati bir öneme sahiptir (Deluga, 1995: 4) Kişiler arası ilişkilerde güven ne kadar önemli ise bireyin iş gören rolü ile yer aldığı örgüt içindeki ilişkilerinde de o derece önemlidir. Bunun en önemli sebebi ise ortak amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya gelmiş bir örgütün bu hedef amaçlara ulaşırken karşılaşacağı güçlükleri sağlanacak güven ortamıyla beraber daha düşük seviyelere indirebilmesidir. Örgütlerin piyasadaki varlığının devamlılığının sağlanması ve örgütün hedef ve amaçlarının gerçekleştirilebilmesi adına önemli bir yer tutan örgütsel güven; örgütün üretkenliği, verimliliği ve performansının da en önemli belirleyicisidir. Güven ortamını sağlanmış olan örgütler gelişmeye açık ve etkili bir iletişime sahiptirler. Güven kavramının bulunmadığı ya da eksik kaldığı örgütlerde ise amaçların gerçekleşmesinde mutlaka eksiklikler söz konusu olacaktır (Yücel ve Samancı, 2009:118).

Örgüt içinde çalışanlar sürekli olarak iş arkadaşları ve yöneticileri ile karşılıklı ilişki halindedirler. Kişiler arası tekrarlanan ilişkiler üzerine kurulu olan güvene, geçmiş temelli güven denmektedir (Merritt, 2008:197). İş görenlerin iş arkadaşları ve yöneticileri ile olan ilişkilerinin düzeyini geçmiş deneyim ve tecrübeleri belirleyicidir. Olumsuz deneyimlerle anılan yöneticilerle çalışmak performans düşüklüğüne sebep olurken birlikte olumlu tecrübeler yaşanan, geçmişte kendisine yarar sağlayan yöneticilerle çalışmak iş görenlerin daha yüksek performans gösterme çabasında olmasını sağlamaktadır (Brower vd., 2009: 329).

Örgütsel güvenin yüksek olması iş görenlerin yaptıkları işlere odaklanmalarına katkı sağlar. Örgüt faaliyetlerini yürüttüğü esnada işlerine konsantre olmuş iş görenler kendilerine verilmiş olan görevleri zamanında yerine getirmekle birlikte görev tanımlarında yer almayan ancak örgütün çıkarlarını koruyucu davranışlarda da

bulunmaları sağlanmış ve bu şekilde örgütün verimliliği de artmış olur. İş görenlerin güven algılarının düşük olması durumunda işlerine odaklanması zorlaşırken bu sorun dikkat dağıtıcı bir etken olarak ortaya çıkar. Lider ve yönetici konumundakilere karşı olumsuz bir güven algısı besleyen çalışanlar verilen görevleri yerine getirmeyerek kendini savunma ve korumaya yönelik davranışlar sergilerler. Bu gibi durumlarda iş görenlerin görevleri haricinde göstermesi beklenen ekstra rol davranışlarını uygulamalarından söz etmek mümkün olmayacaktır (Mayer ve Gavin, 2005:876).

Yapılan literatür taramalarında ÖG ile ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara örnek vermek gerekirse; Altuntaş ve Baykal (2010:191)'in, devlet ve özel hastanelerdeki hemşireler üzerinde İstanbul ilinde yaptığı çalışmada; örgütsel güven yöneticiye güven, hastaneye güven ve arkadaşlarına güven olarak üç alt boyutta incelenmiştir. ÖVD ise vicdanlı olma, sivil erdem, nezaket, sportmenlik ve özgecilik olarak beş alt boyutta incelenmiştir. ÖVD'nin alt boyutlarından özgecilik ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

MacKenzie vd. (2001), ekstra rol davranışının alt boyutlarını ise yardım etme davranışı, sportmenlik ve sivil erdem olarak belirlemiştir. Yöneticiye güven ile yardım etme davranışı ve sportmenlik arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuştur.

Literatür taramalarında ÖG'nin alt boyutu olan yöneticiye güven ile ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar ise şu şekilde örneklendirilebilir: Arslantaş (2008), bir üniversitenin işletme tezsiz yüksek lisans programına kayıtlı beyaz yakalı 52 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada ( $r=0.39$ ). Brower vd. (2009), çalışmasında hotel ve tatil rezervasyonu yapan bir şirkette 155 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada ( $r=0.11$ ). Deluga (1994:322), farklı sektörlerde çalışan 86 iş gören üzerinde yaptığı çalışmada; vicdanlılık ( $r^2=0.08$ ), sportmenlik ( $r^2=0.10$ ), nezaket ( $r^2=0.09$ ) ve özgecilik ( $r^2=0.06$ ). Wong, Ngo ve Wong (2003), Kuzey Çin'de dört şirkette çalışan 295 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada ( $\beta=0.48$ ). Dirks ve Ferrin (2002), araştırmasında özgecilik ( $r=0.19$ ), sivil erdem ( $r=0.11$ ), dürüstlük ( $r=0.22$ ), nezaket ( $r=0.22$ ), sportmenlik ( $r=0.20$ ). Konovsky ve Pugh, (1994), Güney Amerika'da 1700 hastane çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada ( $r=0.28$ ) pozitif ve anlamlı ilişki bulmuşlardır.

### 3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde, Karabük Üniversitesi'nde idari personel olarak görev yapan çalışanların algıladıkları güvenin, gösterdikleri vatandaşlık davranışını ne şekilde etkilediğini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen alan araştırmasına yer verilmektedir.

##### 3.1. Yöntem

Çalışmanın yöntemi içerisinde; çalışmanın kapsamına, çalışmada araştırılan hipotezlere ve modele, çalışmanın ana kütesine ve örnekleme, çalışmanın ölçüm araçlarına değinilmektedir.

##### 3.1.1. Çalışmanın Kapsamı

Araştırmanın Karabük Üniversitesi idari personeli üzerinde yapılmasının sebebi, yeni kurulan bir üniversite olan KBÜ'nün aynı öğrenci nüfusuna sahip benzer üniversitelere göre çok daha az sayıda idari personel ile eğitim-öğretime devam etmesinin ve bu fazla iş yükünün idari personelin ÖG algısının ÖVD anlayışına etkilerinin neler olduğunun öğrenilmek istenmesi ve çalışmanın konusu olan ÖG ve ÖDV anket sonuçlarının KBÜ idari personelinden kolay elde edilebilir olmasından kaynaklıdır. Sonuç olarak çalışanların örgütsel güvenlerinin yüksek olması onların yaptıkları işe odaklanmasına yardımcı olacağından, onların görevlerini yerine getirmeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri sağlanmış olur.

KBÜ Personel Daire Başkanlığı verilerine göre çalışmanın hazırlanmaya başladığı tarih olan Eylül 2019'da 324 erkek 141 kadın olmak üzere 465 idari personelden oluşmaktadır.

##### 3.1.2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışma KBÜ'de idari personel olarak görev yapan çalışanların ÖG ve ÖVD algılarına odaklanmaktadır. Çalışmada belirtilen iki kavram arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu çerçevede, ÖG boyutlarının ÖVD boyutlarını nasıl etkilediğini belirlemek amaçlanmaktadır.



Diğer bir ifadeyle çalışmanın amacı; KBÜ idari personelinin örgütüne, yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına duyduğu güvenin örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) üzerinde ne derece etkili olduğunun belirlenmesidir.

### 3.1.3. Çalışmanın Hipotezleri

Blau (1964) tarafından ileri sürülen sosyal mübadele teorisine göre vatandaşlık davranışları, yöneticilerin zorlamadığı çalışan davranışlarıdır. Benzer şekilde Organ (1990), örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada sosyal mübadelenin gerekli olduğunu savunmakta ve sosyal mübadele ilişkilerinin temelini oluşturan karşılıklı güvenin, vatandaşlık davranışının uzun vadede karşılıklı olmasını sağlayacağını belirtmektedir. Dolayısıyla, sosyal mübadele teorisi çerçevesinde bakıldığında örgütsel güvenin artması ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulunduğu söylenebilir.

Farklı çalışmalar kapsamında örgüte duyulan güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Dirks ve Ferrin (2002) ve Tokgöz ve Seymen (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar, bir örgüte duyulan güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) ile pozitif bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Benzer ilişki Singh ve Srivastava (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile de doğrulanmıştır. Tyler ve Blader (2003) ve Gould-Williams (2003) araştırmaları sonucunda da örgüte güvenin ekstra rol davranışlarını önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir.

Daha önceki araştırmalara göre çalışmanın ilk hipotezi ile örgüte güvenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi araştırılmaktadır.

- **H1: Örgüte karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir.**
- *H1a: Örgüte karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla özgecilik davranışı sergilemektedir.*
- *H1b: Örgüte karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla vicdanlılık davranışı sergilemektedir.*
- *H1c: Örgüte karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla nezaket davranışı sergilemektedir.*

- *H1d: Örgüte karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla centilmenlik davranışı sergilemektedir.*
- *H1e: Örgüte karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla sivil erdem davranışı sergilemektedir.*

ÖG ile ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalarda yöneticiye duyulan güvenin vatandaşlık davranışını arttırıcı etkisinin bulunduğu saptanmıştır (Podsakoff vd.,1990; Aryee, Budhwar ve Chen, 2002:272). Lester ve Brower (2003) tarafından gerçekleştirilen araştırma, yöneticiye duyulan güven algısının astların performanslarını ve ÖVD'yi olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Ali ve Miralam (2019:84) tarafından gerçekleştirilen çalışma, çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile ÖVD boyutları (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) arasında doğrusal bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir.

Literatürde gerçekleştirilen araştırmaların bulgularına göre, yöneticiye güven ile ÖVD arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

- **H2: Yöneticiye karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir.**
- *H2a: Yöneticiye karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla özgecilik davranışı sergilemektedir.*
- *H2b: Yöneticiye karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla vicdanlılık davranışı sergilemektedir.*
- *H2c: Yöneticiye karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla nezaket davranışı sergilemektedir.*
- *H2d: Yöneticiye karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla centilmenlik davranışı sergilemektedir.*
- *H2e: Yöneticiye karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla sivil erdem davranışı sergilemektedir.*

Bazı araştırmalarda ise çalışma arkadaşlarına güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki ortaya konulmaktadır. Settoon ve Mossholder (2002) iki farklı örgütten elde ettiği veriler kapsamında, çalışma arkadaşlarına güven ile meslektaşlarına yönelik kişilerarası vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişkiler olduğunu belirlemiştir. Benzer şekilde, çeşitli araştırmalarda, çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını arttırıcı bir etkisi bulunduğu ortaya konulmaktadır (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002:272; Tan ve Lim, 2009).

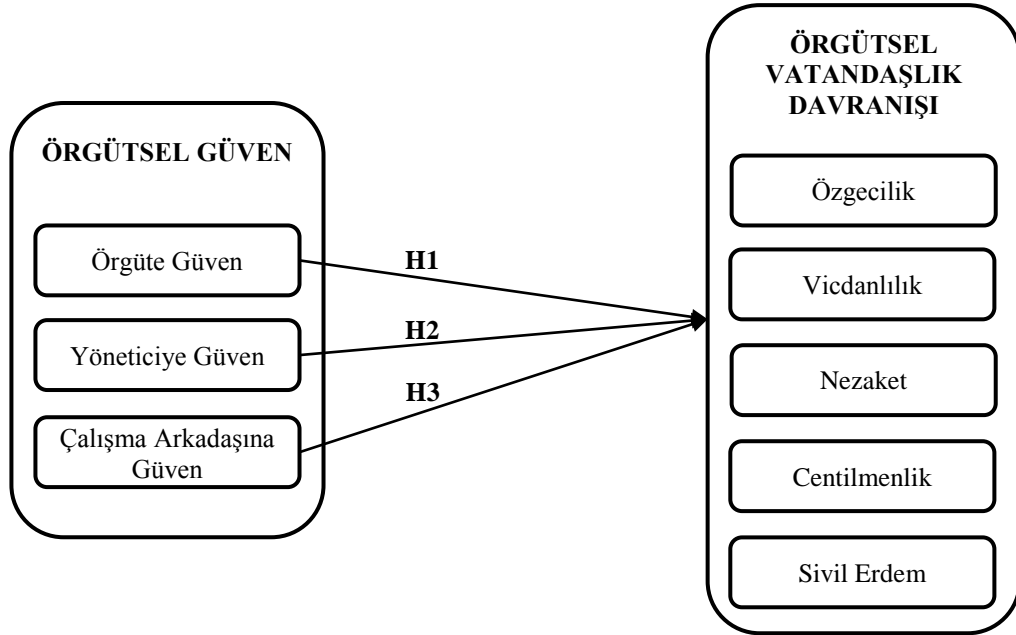
Önceki araştırmalardan elde edilen bulgular kapsamında çalışma arkadaşlarına güven ile ÖVD ilişkisine yönelik hipotez aşağıdaki gibidir.

- **H3: Çalışma arkadaşlarına karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir.**
- *H3a: Çalışma arkadaşlarına karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla özgecilik davranışı sergilemektedir.*
- *H3b: Çalışma arkadaşlarına karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla vicdanlılık davranışı sergilemektedir.*
- *H3c: Çalışma arkadaşlarına karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla nezaket davranışı sergilemektedir.*
- *H3d: Çalışma arkadaşlarına karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla centilmenlik davranışı sergilemektedir.*
- *H3e: Çalışma arkadaşlarına karşı güven yükseldikçe çalışanlar daha fazla sivil erdem davranışı sergilemektedir.*

### 3.1.4. Çalışmanın Modeli

Çalışmada test edilecek hipotezlerin toplu olarak gösterildiği çalışma modeli Şekil 2’de sunulmaktadır.

Şekil 2. Çalışma Modeli



### **3.1.5. Çalışmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi**

Çalışmanın ana kütlesini KBÜ idari personeli oluşturmaktadır. KBÜ Personel Daire Başkanlığından Eylül 2019'da alınan verilere göre 465 aktif idari çalışan bulunmaktadır. Evreni oluşturan 465 personelden kolayda örnekleme yöntemiyle 350 kişi anket formu dağıtılmış ve 234'ü katılım sağlamıştır. Dolayısıyla çalışmanın örnekleme içerisinde 234 idari personel yer almaktadır.

### **3.1.6. Çalışmanın Veri Toplama Yöntemi**

Çalışmanın hipotezlerini test edebilmek için veriler anket aracılığıyla elde edilmiştir. Ölçümlerin gerçekleştirilebilmesi için uygun olan ölçeklerle anket formu oluşturulmuş ve katılımcılara elden ulaştırılmıştır. Bu kapsama çalışma kapsamında uygulama anket tekniği yoluyla gerçekleştirilmiştir.

Oluşturulan anket formunda üç bölüm bulunmaktadır. İlk bölümde, çalışmaya katılan idari personelin örgütüne, yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına karşı güven derecesini tespit etmeye yönelik 27 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerden 8 tanesi katılımcıların örgütüne ne derece güvendiğini, 10 tanesi yöneticisine ne derece güvendiğini ve 9 tanesini çalışma arkadaşlarına ne derece güvendiğini tespit edebilmek amacıyla kullanılmaktadır.

İkinci bölümde, çalışmaya katılan idari personelin örgütsel vatandaşlık davranışı derecesini saptamak amacıyla 20 ifade yer almaktadır. Bu ifadelerden 4 tanesi özgecilik davranışını, 4 tanesi vicdanlılık davranışını, 4 tanesi nezaket davranışını, 4 tanesi centilmenlik davranışını ve 4 tanesi de sivil erdem davranışını belirlemeye yöneliktir.

Son bölümde ise, çalışmaya katılan idari personelin demografik özelliklerini amacıyla kullanılan sorulara yer verilmiştir. Bu kapsamda katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, hizmet yılı, daha önce çalıştığı kurum sayısı ve kurum/birim değişikliği düşünüp düşünmediği sorulmaktadır.

### **3.1.7. Çalışmanın Ölçekleri**

Çalışmada, katılımcıların örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışının derecesini belirlemeye yönelik ölçümler gerçekleştirilmiştir. İki ölçeğe dair bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

### 3.1.7.1. Örgütsel Güven Ölçeği

Katılımcıların örgütlerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına ne derece güvendiğini tespit edebilmek amacıyla Tokgöz ve Seymen (2013) tarafından oluşturulan ölçekten yararlanılmıştır. Tokgöz ve Seymen (2013) örgütsel güven ölçeği çerçevesinde; çalışanların örgütlerine güven seviyelerini belirlemek için Whitener vd. (1998) tarafından geliştirilen yönetsel güvenirlilik modelini, yöneticilerine güven seviyelerini belirlemek için Mayer, Davis ve Schoorman (1995) tarafından geliştirilen güven modelini ve çalışma arkadaşlarına güven seviyelerini belirlemek için McAllister (1995) tarafından geliştirilen kişilerarası güven ölçeğini kullanmıştır.

Örgütsel güven ölçeği içerisinde üç boyut bulunmaktadır ve toplam 27 ifadeden oluşmaktadır. İlk boyut örgüte güvendir ve bu boyut 8 ifade ile ölçülmektedir. İkinci boyut olan yöneticiye güven 10 ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü boyutta ise çalışma arkadaşlarına güven yer almaktadır ve bu boyuta ilişkin ölçümde 9 ifade kullanılmaktadır.

Örgütsel güven ölçeğinde derecelendirme 5'li likert ölçeği olarak gerçekleştirilmektedir. Katılımcılar kodlamayı 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-tamamen katılıyorum arasında yapmaktadır. Ölçek içerisinde ters kodlanan ifadeye yer verilmemiştir. Bu çerçevede, ölçekten alınan yüksek puanlar katılımcıların örgütsel güven algısının yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

### 3.1.7.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Katılımcıları örgütlerine karşı sergiledikleri vatandaşlık davranışının derecesini tespit etmek amacıyla Bolat (2008) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı kullanılmıştır. Ölçek, Tokgöz ve Seymen (2013)'in çalışmasından alınarak araştırmaya uyarlanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık ölçeği içerisinde, 5 boyut ve toplamda 20 ifade bulunmaktadır. Bu boyutlar, özgecilik davranışı, vicdanlılık davranışı, nezaket davranışı, centilmenlik davranışı ve sivil erdem davranışı olarak isimlendirilmektedir. Ölçek kapsamında her boyutun ölçümü için 4 ifadeye yer verilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinde derecelendirme 5'li likert ölçeği olarak gerçekleştirilmektedir. Katılımcılar kodlamayı 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-tamamen katılıyorum arasında yapmaktadır. Ölçek içerisinde ters kodlanan iki ifade

bulunmaktadır. Bu ifadeler analizlere çevrilerek dahil edilmiştir. Bu çerçevede, ölçekten alınan yüksek puanlar katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

### **3.1.8. Çalışmanın Analiz Yöntemi**

Çalışmada ilk olarak ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik derecelerine bakılmıştır. Ölçeklerin farklı çalışmalarda kullanıldığı şekliyle araştırmaya dahil edilmesi nedeniyle geçerliliğin belirlenmesinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde AMOS programından yararlanılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliği ise araştırmacılar tarafından en çok tercih edilen yöntem olan Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) istatistiğinin hesaplanması ile belirlenmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik testlerinde SPSS programı kullanılmıştır.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirildikten sonra hipotezlere ilişkin testler yapılmıştır. Hipotez testlerinde, yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yol analizinden faydalanılmıştır. Yol analizinde AMOS programı kullanılmıştır.

## **3.2. Bulgular**

Bulgular içerisinde ilk olarak çalışmaya katılan idari personelin demografik bilgileri incelenmektedir. Bunun ardından ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği için yapılan test bulguları değerlendirilmektedir. Daha sonra, çalışmada kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerine bakılmaktadır ve değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmektedir. Son olarak ise, çalışmanın hipotezleri kapsamında gerçekleştirilen testlerin bulgularına bakılmaktadır.

### **3.2.1. Katılımcıların Demografik Dağılımı**

Analizler kapsamında öncelikle araştırmaya katılan 234 idari personelin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, üniversitede çalışma süresi, hizmet yılı, daha önce çalıştığı kurum sayısı ve kurum değiştirmek isteyip istemediği açısından dağılımlarına bakılmıştır. Belirtilen değişkenlere göre katılımcıların dağılımı Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6. İdari Personelin Demografik Dağılımı**

Değişken	Kategori	Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	73	31,2
	<i>Erkek</i>	161	68,8
Medeni Durum	<i>Evli</i>	188	80,4
	<i>Bekar</i>	45	19,2
	<i>Cevaplamayan</i>	1	0,4
Yaş	<i>30 yaş ve altı</i>	49	20,9
	<i>31-38 yaş arası</i>	72	30,8
	<i>39-44 yaş arası</i>	60	25,7
	<i>45 yaş ve üstü</i>	48	20,5
	<i>Cevaplamayan</i>	5	2,1
Eğitim Durumu	<i>Lise ve Altı</i>	12	5,1
	<i>Önlisans</i>	51	21,8
	<i>Lisans</i>	122	52,1
	<i>Lisansüstü</i>	47	20,1
	<i>Cevaplamayan</i>	2	0,9
Üniversitede Çalışma Süresi	<i>2 yıl ve altı</i>	4	1,7
	<i>3-5 yıl arası</i>	67	28,6
	<i>6-9 yıl arası</i>	114	48,7
	<i>10 yıl ve üstü</i>	47	20,1
	<i>Cevaplamayan</i>	2	0,9
Hizmet Yılı	<i>5 yıl altı</i>	28	12,0
	<i>5-9 yıl arası</i>	59	25,2
	<i>10-14 yıl</i>	95	40,6
	<i>15 yıl ve üstü</i>	48	20,5
	<i>Cevaplamayan</i>	4	1,7
Karabük Üniversitesinde Değiştirilen Birim Sayısı	<i>1 ve altı</i>	137	58,5
	<i>2</i>	50	21,4
	<i>3</i>	31	13,3
	<i>4 ve üstü</i>	9	3,8
	<i>Cevaplamayan</i>	7	3,0
Kurum/Birim Değiştirmek İsteyip İstemediği	<i>Evet</i>	106	45,3
	<i>Hayır</i>	126	53,8
	<i>Cevaplamayan</i>	2	0,9
<b>TOPLAM</b>		<b>234</b>	<b>100</b>

Tablo 6'ya bakıldığında en dikkat çeken özellik katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek olmasıdır. 161 kişi ile katılımcı kitlesinin %68,8'ini erkekler oluştururken, 73 kişi ile bu kitlenin yalnızca %31,2'sini kadınlar oluşturmaktadır. Karabük Üniversitesi Personel Daire Başkanlığının Eylül 2019 verilerine göre mevcut idari personel sayısı olan 465 kişinin 324 kişi ile ana kütlenin %69,7'sini erkekler, 141 kişi ile %30,3'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Bu araştırmanın örneklem kitlesini oluşturan cinsiyet oranları da bu özellikleri destekler niteliktedir.

Katılımcıların medeni haline göre dağılımına bakıldığında ise 188 kişi ve %80,4'lük oranla evli katılımcıların büyük çoğunlukta olduğu görülmektedir. 45 katılımcı %19,2 oranla bekârdır. Katılımcılardan %0,4'lük orana sahip 1 kişi ise yanıt vermemiştir.

Katılımcılar sırasıyla; %30,8'lik kısmı 72 kişi ile 31-38 yaş aralığında, %25,7'lik kısmı 60 kişi ile 39-45 yaş aralığında %20,9'luk kısmı 49 kişi ile 30 yaş altında ve son olarak %20,5'lik kısmı 48 kişi ile 45 yaş üstünde yer almaktadır. Katılımcıların %2,1'lik kısmı olan 5 kişi ise yanıt vermemiştir.

Eğitim durumuna bakıldığında %52,1'lik oran ile 122 katılımcının lisans mezunu olduğu, %21,8'lik oran ile 51 katılımcının ön lisans mezunu olduğu, %20,1'lik oran ile 47 katılımcının lisansüstü mezunu olduğu ve %5,1'lik oran ile 12 katılımcının lise mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 0,9'lik orana sahip 2 kişi ise yanıt vermemiştir.

Katılımcıların toplam hizmet sürelerine bakıldığında sırasıyla; %40,6'lık kısmı olan 95 kişi 10-14 yıl arası, %25,2'lik kısmı olan 59 kişi 5-9 yıl arası, %20,5'lik kısmı olan 48 kişi 15 yıl ve üzeri, %12,0'lık kısmı olan 28 kişi 5 yıldan az sürelerle görev yaptığı görülmüştür. Bu verilerden anlaşılacağı gibi Karabük Üniversitesi idari personeli deneyimli çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %1,7'lik kısmı olan 4 kişi yanıt vermemiştir.

Katılımcılarından; %48,7'lik oran ile 114 kişi 6-9 yıl arası, %28,6'lık oran ile 67 kişi 3-5 yıl arası, %20,1'lik oran ile 47 kişi 10 yıl ve üstünde, %1,7'lik oran ile 4 kişi 2 yıl ve altında Karabük Üniversitesinde görev yapmakta olduğu görülmektedir. Katılımcıların %0,9'luk kısmı olan 2 kişi ise yanıt vermemiştir.

Katılımcıların Karabük Üniversitesinde çalışan idari personelin değiştirdikleri birim sayısı sorulduğunda; %58,5'lik orana sahip 137 kişi 1 ve altı, %21,4'lük kısmı olan 50 kişi, %13,3'lük orana sahip 31 kişi 3, %3,8'lik orana sahip 9 kişi 4 ve üzeri birim değişikliği gerçekleştirmiştir. Bu da gösteriyor ki Karabük Üniversitesi idari personeli görevlerinde istikrarlı çalışmaktadır. Katılımcılardan %3,0'lık orana sahip olan 7 kişi ise yanıt vermemiştir.

Katılımcılara birim değişikliği düşünüp düşünmediği sorulduğunda katılımcıların %53,8'lik orana sahip olan 126 kişilik kısmı hayır cevabını, %45,3'lük



orana sahip olan 106 kişilik kısmı ise 'evet' cevabını vermiş, %0,9'luk orana sahip olan 2 kişi ise yanıt vermemiştir.

### **3.2.2. Ölçeklerin Geçerlilik Analizi**

Çalışmada ölçeklerin yapı geçerliliği test etmek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce geçerliliği test edilmiş ve belirli faktörler altında birleştirilmiş bir ölçeğin araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem ile ne kadar benzer olduğunu saptamak amacıyla kullanılmaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988:412; Byrne, 2016). Bu çalışmada kullanılan ÖG ölçeğinin ve ÖVD ölçeğinin daha önceki araştırmalar kapsamında geçerliliği saptanmış ve faktör yapısı belirlenmiştir. Bu nedenle, çalışmada ölçeklerin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmektedir. Bu kapsamda çalışmanın bağımsız değişkeni olan ÖG ölçeği ve bağımlı değişkeni olan ÖVD ölçeği ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

#### **3.2.2.1. Örgütsel Güven Ölçeği Geçerlilik Analizi**

İlk olarak ÖG ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucu, çalışma arkadaşlarına güven boyutu içerisinde yer alan bir ifadenin (Çalışma arkadaşlarımla mesleki becerileri oldukça yüksektir) standardize edilmiş artık hata kovaryansları içerisinde diğer ifadelerle 2,50 değerinden yüksek gözlemlere sahip olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla belirtilen ifade, ölçek yapısını ve uyumunu olumsuz olarak etkisi nedeniyle analiz dışında bırakılmış ve doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır (Hair vd., 2014:621).

ÖG ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen bulgular Tablo 7'de gösterilmektedir.

Analizde ilk olarak ölçek ifadeleri için hesaplanan faktör yükleri ve faktör yüklerinin anlamlılığı kapsamında t-değerleri incelenmiştir. Bu çerçevede, örgüte güven boyutunda faktör yükleri 0,834-0,911 arasında, yöneticiye güven boyutunda faktör yükleri 0,785-0,961 arasında ve çalışma arkadaşlarına güven boyutunda faktör yükleri 0,823-0,953 arasında hesaplanmıştır. Bununla birlikte, t-değerlerine bakıldığında ise ölçek içerisinde en düşük t-değerinin 15,258 olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bulgulara göre ölçek içerisindeki faktör yüklerinin tamamı en düşük olması

gereken 0,50'nin ve tüm t-değerleri 1,96'nın üzerindedir. Dolayısıyla tüm ifadelere ilişkin faktör yükleri 0,01 seviyesinde anlamlıdır (Hair vd., 2014:115).

**Tablo 7. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları**

Ölçek İçerisindeki İfadeler	Faktör Yükleri	Standart Hatalar	t değeri
<i>Örgüte Güven</i>			
1. Çalıştığım üniversite ve/veya birim bütün çalışanlarına adil davranır.	<b>0,834**</b>	-	-
2. Çalıştığım üniversite ve/veya birim dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.	<b>0,911**</b>	0,042	26,374
3. Çalıştığım üniversite ve/veya birim genelde açıklıkla yönetilir.	<b>0,896**</b>	0,056	17,791
4. Çalıştığım üniversite ve/veya birimde performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.	<b>0,891**</b>	0,059	17,603
5. Çalıştığım üniversite ve/veya birim ilgili ve saygılıdır.	<b>0,850**</b>	0,061	16,324
6. Çalıştığım üniversite ve/veya birim özlük hakları konusunda adil davranır.	<b>0,858**</b>	0,064	16,583
7. Çalıştığım üniversite ve/veya birimde yöneticiler ve çalışanlar arasında güven düzeyi yüksektir.	<b>0,882**</b>	0,060	17,339
8. Çalıştığım üniversite ve/veya birime her zaman güvenirim.	<b>0,844**</b>	0,064	16,078
<i>Yöneticiye Güven</i>			
1. Yöneticim yardımsever biridir.	<b>0,858**</b>	-	-
2. Yöneticim verdiği sözleri daima tutar.	<b>0,925**</b>	0,043	25,158
3. Yöneticim astlarının haklarını ve çıkarlarını daima korur.	<b>0,947**</b>	0,050	21,895
4. Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir.	<b>0,961**</b>	0,047	22,693
5. Yöneticim tutarlı biridir.	<b>0,957**</b>	0,050	22,494
6. Yöneticim gerginlik yaratmaz.	<b>0,886**</b>	0,055	19,016
7. Yöneticim güvenilir biridir.	<b>0,915**</b>	0,046	23,299
8. Yöneticim olumlu çalışma ortamı yaratır.	<b>0,942**</b>	0,049	21,685
9. Yöneticim aldığı kararlarda çalışanlarında katılımını sağlar.	<b>0,872**</b>	0,054	18,424
10. Yöneticim yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.	<b>0,785**</b>	0,059	15,258
<i>Çalışma Arkadaşlarına Güven</i>			
1. Çalışma arkadaşlarımla arasındaki güven düzeyi yüksektir.	<b>0,886**</b>	-	-
2. Çalışma arkadaşlarımla sorumluluk sahibidirler.	<b>0,925**</b>	0,045	22,548
3. Çalışma arkadaşlarımla dürüst ve açıktırlar.	<b>0,942**</b>	0,046	23,776
4. Çalışma arkadaşlarımla uyumludurlar.	<b>0,953**</b>	0,044	24,566
5. Çalışma arkadaşlarımla işyerindeki kuralları istismar etmezler.	<b>0,895**</b>	0,048	20,825
6. Çalışma arkadaşlarımla her türlü zorlukta bana yardım ederler.	<b>0,899**</b>	0,046	21,056
7. Çalışma arkadaşlarımla güvenilirlerdir.	<b>0,946**</b>	0,045	24,033
8. Çalışma arkadaşlarımla politik (içten pazarlıklı) davranış sergilemezler.	<b>0,823**</b>	0,047	20,031

\*p<0,05; \*\*p<0,01; N=234

Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde uyum için; ki kare uyum testi ( $\chi^2/sd$ ), uyum iyiliği indeksi (GFI), normlandırılmış uyum indeksi (NFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değerlerine bakılmıştır. Modelde

uyumun sağlanabilmesi için  $\chi^2/sd$ 'nin 5'in altında, GFI'nin 0,850'nin üzerinde, NFI'nin 0,900'ün üzerinde, CFI'nin 0,950'nin üzerinde, SRMR'nin 0,090'ın altında ve RMSEA'nın 0,080'in üzerinde olması gereklidir (Hu ve Bentler, 1999).

Analiz sonucu uyum iyiliği kriterleri için elde edilen değerler Tablo 8'de gösterilmektedir.

**Tablo 8. Örgütsel Güven Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum Kriteri	Kriter Değeri	Kabul Şartı
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	682,319/280 2,437	$\leq 5$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,825	$\geq 0,800$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,925	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,954	$\geq 0,950$
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR)	0,042	$\leq 0,090$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,079	$\leq 0,080$

Tablo 8'e bakıldığında;  $\chi^2/sd$  değeri 2,437, GFI değeri 0,825, NFI değeri 0,925, CFI değeri 0,954, SRMR değeri 0,042 ve RMSEA değeri 0,079 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla, doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen uyum iyiliği kriterlerinin tamamının kabul sınırlarının içerisinde olduğu saptanmıştır (Hu ve Bentler, 1999).

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel güven ölçeğinin yapı geçerliliğine sahip olduğu, bir ifadenin yapıyı ve uyumu bozduğu, sonuç olarak 26 ifade ve üç boyuttan oluşan yapının doğrulandığı söylenebilir.

### 3.2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Geçerlilik Analizi

İkinci olarak ÖVD ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucu, ölçek yapısını ve uyumunu olumsuz yönde etkileyen bir ifadenin olmadığı tüm ifadeler kapsamında analizin doğrulandığı tespit edilmiştir.

ÖVD için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen bulgular Tablo 9'da gösterilmektedir.

Analizde ilk olarak ölçek ifadeleri için hesaplanan faktör yükleri ve faktör yüklerinin anlamlılığı kapsamında t-değerleri incelenmiştir. Bu çerçevede, özgecilik boyutunda faktör yükleri 0,878-0,994 arasında, vicdanlılık boyutunda faktör yükleri 0,820-0,946 arasında, nezaket boyutunda faktör yükleri 0,885-0,964 arasında,

centilmenlik boyutunda faktör yükleri 0,687-0,909 arasında ve sivil erdem boyutunda faktör yükleri 0,738-0,890 arasında hesaplanmıştır. Bununla birlikte, t-değerlerine bakıldığında ise ölçek içerisinde en düşük t-değerinin 11,727 olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bulgulara göre ölçek içerisindeki faktör yüklerinin tamamı en düşük olması gereken 0,50'nin ve tüm t-değerleri 1,96'nın üzerindedir. Dolayısıyla tüm ifadelere ilişkin faktör yükleri 0,01 seviyesinde anlamlıdır (Hair vd., 2014:115).

**Tablo 9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları**

Ölçek İçerisindeki İfadeler	Faktör Yükleri	Standart Hatalar	t değeri
<i>Özgeçililik Davranışı</i>			
1. Üniversitede ve/veya birimimde yeni çalışmaya başlayan kişilerin çalışma ortamına uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	<b>0,898**</b>	-	-
2. Çalışma arkadaşlarıma, işleri ile ilgili sorunları çözme konusunda yardımcı olurum.	<b>0,994**</b>	0,039	28,700
3. İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım.	<b>0,878**</b>	0,048	20,702
4. İşlerini daha iyi yapabilmeleri için çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.	<b>0,904**</b>	0,046	22,303
<i>Vicdanlılık Davranışı</i>			
1. Zamanında işimin başında olurum.	<b>0,894**</b>	-	-
2. Verilen görevler zor olsa bile itiraz etmem.	<b>0,820**</b>	0,051	17,206
3. Bana verilen işleri zamanında tamamlamaya özen gösteririm.	<b>0,946**</b>	0,043	23,821
4. Üniversitenin ve/veya birimimim kurallarına harfiyen uyarım.	<b>0,905**</b>	0,046	21,374
<i>Nezaket Davranışı</i>			
1. Çalışma arkadaşlarıma zarar veren davranışlardan kaçınırım.	<b>0,964**</b>	-	-
2. Çalışma arkadaşlarıma problem yaşamayı engellemek için önlemler alırım.	<b>0,911**</b>	0,032	27,866
3. Çalışma arkadaşlarımla haklarına zarar vermektan kaçınırım.	<b>0,942**</b>	0,029	32,450
4. Davranışlarımla çalışma arkadaşlarımla etkileyeceğimi bilir ve bunu hesaba katarak hareket ederim.	<b>0,885**</b>	0,037	24,958
<i>Centilmenlik Davranışı</i>			
1. Çalışma ortamı içinde yaşanan küçük olayları büyütür, piyeyi deve yaparım.	<b>0,738**</b>	-	-
2. Olayları genellikle olumlu yönleriyle görmeye çalışırım.	<b>0,885**</b>	0,075	13,555
3. Sıradan olayları şikayet konusu yapmaktan kaçınırım.	<b>0,909**</b>	0,078	13,848
4. Üniversitenin ve/veya çalıştığım birimin yaptıklarında mutlaka kusurlu bir yan bulurum.	<b>0,687**</b>	0,065	13,534
<i>Sivil Erdem Davranışı</i>			
1. Üniversite ve/veya çalıştığım birim ile ilgili gelişmeleri takip ederim.	<b>0,890**</b>	-	-
2. Üniversitenin ve çalıştığım birimin gelişimi için yapı önerilerde bulunurum.	<b>0,834**</b>	0,053	16,412
3. Üniversitede ve/veya çalıştığım birimde zorunlu olmayan ancak önemli olduğu değerlendirilen toplantılara katılırım.	<b>0,738**</b>	0,066	11,727
4. Üniversitenin ve/veya çalıştığım birimin yayınladığı ilan,	<b>0,850**</b>	0,054	16,935

mesaj ya da yazılı materyalleri okur ve devamlı takip ederim.

\*p<0,05; \*\*p<0,01; N=234

Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde uyum için; ki kare uyum testi ( $\chi^2/sd$ ), uyum iyiliği indeksi (GFI), normlandırılmış uyum indeksi (NFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değerlerine bakılmıştır. Modelde uyumun sağlanabilmesi için  $\chi^2/sd$ 'nin 5'in altında, GFI'nin 0,850'nin üzerinde, NFI'nin 0,900'ün üzerinde, CFI'nin 0,950'nin üzerinde, SRMR'nin 0,090'ın altında ve RMSEA'nın 0,080'in üzerinde olması gereklidir (Hu ve Bentler, 1999).

Analiz sonucu uyum iyiliği kriterleri için elde edilen değerler Tablo 10'da gösterilmektedir.

**Tablo 10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum Kriteri	Kriter Değeri	Kabul Şartı
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	460,697/157 2,934	$\leq 5$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,837	$\geq 0,800$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,915	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,952	$\geq 0,950$
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR)	0,043	$\leq 0,090$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,081	$\leq 0,080$

Tablo 10'a bakıldığında;  $\chi^2/sd$  değeri 2,934, GFI değeri 0,837, NFI değeri 0,915, CFI değeri 0,952, SRMR değeri 0,043 ve RMSEA değeri 0,081 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla, doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen uyum iyiliği kriterlerinin kabul sınırlarının içerisinde olduğu saptanmıştır (Hu ve Bentler, 1999).

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin yapı geçerliliğine sahip olduğu, sonuç olarak 20 ifade ve beş boyuttan oluşan yapının doğrulandığı söylenebilir.

### 3.2.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Yapı geçerliliklerine ilişkin doğrulama gerçekleştirildikten sonra ölçeklerin güvenilir olup olmadığı araştırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların ölçek içerisindeki ifadelerle verdikleri cevapların ne derece tutarlı olduğuna ilişkin inceleme gerçekleştirilmektedir (Kline, 2016:91). Güvenilirlik analizi, araştırmacılar tarafından en çok tercih edilen yöntem olan Cronbach alfa ( $\alpha$ ) istatistiğinin hesaplanması ile

incelenmiştir. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değişmekte ve değerin 1'e yakın olması ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Bununla birlikte bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için Cronbach alfa değerinin 0,70'in üzerinde bir değer alması gereklidir (Nunnally ve Bernstein, 1994:265; Morgan vd., 2011:135; Kline, 2016:92).

Çalışmada kullanılan ÖG ve ÖVD ölçekleri için Cronbach alfa değerleri Tablo 11'de sunulmaktadır.

**Tablo 11. Güvenilirlik Değerleri**

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) Değeri
<b>Örgütsel Güven</b>	<b>26</b>	<b>0,972</b>
Örgüte Güven	8	0,953
Yöneticiye Güven	10	0,969
Çalışma Arkadaşlarına Güven	8	0,965
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	<b>20</b>	<b>0,962</b>
Özgecilik	4	0,960
Vicdanlılık	4	0,940
Nezaket	4	0,960
Centilmenlik	4	0,893
Sivil Erdem	4	0,888

Tablo 11'e göre, örgütsel güven ölçeğinin güvenilirlik değerinin 0,972 olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte ölçek boyutları kapsamında hesaplanan güvenilirlik değerleri; örgüte güven için 0,953, yöneticiye güven için 0,969 ve çalışma arkadaşlarına güven için 0,965 olarak hesaplanmıştır.

ÖVD ölçeğinin güvenilirlik değeri ise 0,962 olarak belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık ölçeği boyutları kapsamında hesaplanan güvenilirlik değerleri; özgecilik için 0,960, vicdanlılık için 0,940, nezaket için 0,960, centilmenlik için 0,893 ve sivil erdem için 0,888 olarak hesaplanmıştır.

Güvenirlilik testleri sonucunda, tüm hesaplanan Cronbach alfa değerlerinin 0,70 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir ölçekler olduğunu göstermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994:265).

### 3.2.4. Tanımlayıcı Değerler

Çalışmada, ÖG'nin ve ÖVD'nin derecesi ve birbiriyle ilişkisi incelenmektedir. Hipotez testleri öncesinde, örgütsel güveni ve örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için kullanılan ifadelerin, boyutların ve genel olarak ölçeklerin tanımlayıcı özellikleri

incelenmektedir. Bu şekilde çalışmada kullanılan veri özet şekilde yorumlanabilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013:7-8). Bu çerçevede verinin ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmaktadır.

### 3.2.4.1. Örgütsel Güven Tanımlayıcı Değerleri

Katılımcıların örgütsel güven algıları kapsamında değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 12’de özetlenmektedir.

**Tablo 12. Örgütsel Güven Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Ölçek İçerisindeki İfadeler	Ort.	S.S.
<i>Örgüte Güven</i>	2,882	1,048
1. Çalıştığım üniversite ve/veya birim bütün çalışanlarına adil davranır.	2,632	1,183
2. Çalıştığım üniversite ve/veya birim dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.	2,803	1,202
3. Çalıştığım üniversite ve/veya birim genelde açıklıkla yönetilir.	2,821	1,104
4. Çalıştığım üniversite ve/veya birimde performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.	2,692	1,149
5. Çalıştığım üniversite ve/veya birim ilgili ve saygılıdır.	3,227	1,162
6. Çalıştığım üniversite ve/veya birim özlük hakları konusunda adil davranır.	2,987	1,227
7. Çalıştığım üniversite ve/veya birimde yöneticiler ve çalışanlar arasında güven düzeyi yüksektir.	2,910	1,166
8. Çalıştığım üniversite ve/veya birime her zaman güvenirim.	2,983	1,197
<i>Yöneticiye Güven</i>	3,324	1,117
1. Yöneticim yardımsever biridir.	3,551	1,232
2. Yöneticim verdiği sözleri daima tutar.	3,338	1,226
3. Yöneticim astlarının haklarını ve çıkarlarını daima korur.	3,274	1,216
4. Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir.	3,269	1,179
5. Yöneticim tutarlı biridir.	3,274	1,237
6. Yöneticim gerginlik yaratmaz.	3,205	1,250
7. Yöneticim güvenilir biridir.	3,397	1,239
8. Yöneticim olumlu çalışma ortamı yaratır.	3,256	1,187
9. Yöneticim aldığı kararlarda çalışanlarında katılımını sağlar.	3,214	1,207
10. Yöneticim yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.	3,462	1,215
<i>Çalışma Arkadaşlarına Güven</i>	3,588	1,042
1. Çalışma arkadaşlarımla arasındaki güven düzeyi yüksektir.	3,470	1,131
2. Çalışma arkadaşlarımla sorumluluk sahibidirler.	3,573	1,098
3. Çalışma arkadaşlarımla dürüst ve açıktırlar.	3,577	1,173
4. Çalışma arkadaşlarımla uyumludurlar.	3,671	1,130
5. Çalışma arkadaşlarımla işyerindeki kuralları istismar etmezler.	3,577	1,110
6. Çalışma arkadaşlarımla her türlü zorlukta bana yardım ederler.	3,637	1,084
7. Çalışma arkadaşlarımla güvenilirlerdir.	3,697	1,144
8. Çalışma arkadaşlarımla politik (içten pazarlıklı) davranış sergilemezler.	3,504	1,150
<b>ÖRGÜTSEL GÜVEN (GENEL)</b>	<b>3,269</b>	<b>0,902</b>

N=234; Ort=Ortalama, S.S.=Standart sapma

Tablo 12'ye bakıldığında, çalışmaya katılan idari personelin genel güven algısına ilişkin ortalama 3,269 olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda katılımcıların genel güven algısının orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Boyutsal olarak bakıldığında, katılımcıların örgüte güven derecesinin orta düzeyde (Ort=2,882), yöneticiye güven derecesinin orta düzeyde (Ort=3,324) ve çalışma arkadaşlarına güven derecesinin yüksek düzeyde (Ort=3,588) olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede, idari personelin üniversite ve yöneticilerden ziyade daha çok çalışma arkadaşlarına güven duydukları söylenebilir. Ayrıca, en düşük olarak katılımcıların üniversiteye güven derecesi hesaplanmıştır.

Ayrı ayrı ölçek ifadelerine bakıldığında, en yüksek ortalamaya sahip ifadeler;

- “Çalışma arkadaşlarım güvenilirlerdir” (Ort=3,697),
  - “Çalışma arkadaşlarım uyumludurlar” (Ort=3,671),
  - “Çalışma arkadaşlarım her türlü zorlukta bana yardım ederler” (Ort=3,637)
- olarak belirlenmiştir.

Ölçek ifadeleri içerisinde en düşük puan ortalamasına sahip ifadeler ise;

- “Çalıştığım üniversite ve/veya birim bütün çalışanlarına adil davranır” (Ort=2,632),
- “Çalıştığım üniversite ve/veya birimde performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır” (Ort=2,692),
- “Çalıştığım üniversite ve/veya birim dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir” (Ort=2,803) olarak tespit edilmiştir.

Bu çerçevede, çalışma arkadaşlarına güven içerisindeki ifadeler katılım derecesinin daha yüksek, örgüte güven içerisindeki ifadeler katılım derecesinin daha düşük olduğunu söylemek mümkündür.

#### **3.2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımlayıcı Değerleri**

Katılımcıların ÖVD kapsamında değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 13'te özetlenmektedir.



**Tablo 13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Ölçek İçerisindeki İfadeler	Ort.	S.S.
<i>Özgecilik Davranışı</i>	3,856	1,034
1. Üniversitede ve/veya birimimde yeni çalışmaya başlayan kişilerin çalışma ortamına uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	3,902	1,081
2. Çalışma arkadaşlarıma, işleri ile ilgili sorunları çözme konusunda yardımcı olurum.	3,914	1,100
3. İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım.	3,803	1,090
4. İşlerini daha iyi yapabilmeleri için çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.	3,803	1,109
<i>Vicdanlılık Davranışı</i>	3,758	1,046
1. Zamanında işimin başında olurum.	3,782	1,164
2. Verilen görevler zor olsa bile itiraz etmem.	3,620	1,121
3. Bana verilen işleri zamanında tamamlamaya özen gösteririm.	3,902	1,139
4. Üniversitenin ve/veya birimimim kurallarına harfiyen uyarım.	3,727	1,124
<i>Nezaket Davranışı</i>	3,844	1,137
1. Çalışma arkadaşlarıma zarar veren davranışlardan kaçınırım.	3,916	1,233
2. Çalışma arkadaşlarıma problem yaşamayı engellemek için önlemler alırım.	3,808	1,146
3. Çalışma arkadaşlarımla haklarına zarar vermektan kaçınırım.	3,915	1,204
4. Davranışlarımla çalışma arkadaşlarımla etkileyeceğini bilir ve bunu hesaba katarak hareket ederim.	3,739	1,231
<i>Centilmenlik Davranışı</i>	3,610	1,073
1. Çalışma ortamı içinde yaşanan küçük olayları büyütür, piyeyi deve yaparım.*	3,701	1,344
2. Olayları genellikle olumlu yönleriyle görmeye çalışırım.	3,628	1,135
3. Sıradan olayları şikayet konusu yapmaktan kaçınırım.	3,624	1,173
4. Üniversitenin ve/veya çalıştığım birimin yaptıklarında mutlaka kusurlu bir yan bulurum.*	3,487	1,274
<i>Sivil Erdem Davranışı</i>	3,499	0,980
1. Üniversite ve/veya çalıştığım birim ile ilgili gelişmeleri takip ederim.	3,620	1,181
2. Üniversitenin ve çalıştığım birimin gelişimi için yapı önerilerde bulunurum.	3,504	1,105
3. Üniversitede ve/veya çalıştığım birimde zorunlu olmayan ancak önemli olduğu değerlendirilen toplantılara katılırım.	3,406	1,108
4. Üniversitenin ve/veya çalıştığım birimin yayınladığı ilan, mesaj ya da yazılı materyalleri okur ve devamlı takip ederim.	3,466	1,138
<b>ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI (GENEL)</b>	<b>3,713</b>	<b>0,885</b>

N=234; Ort=Ortalama, S.S.=Standart sapma

Tablo 13'e bakıldığında, çalışmaya katılan idari personelin genel vatandaşlık davranışına ilişkin ortalama 3,713 olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda katılımcıların genel vatandaşlık davranışı algısının yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Boyutsal olarak bakıldığında, katılımcıların özgecilik davranışı derecesinin yüksek düzeyde (Ort=3,856), vicdanlılık davranışı derecesinin yüksek düzeyde (Ort=3,758), nezaket davranışı derecesinin yüksek düzeyde (Ort=3,844), centilmenlik davranışı derecesinin yüksek düzeyde (Ort=3,610) ve sivil erdem davranışı derecesinin yüksek düzeyde (Ort=3,499) olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede, idari personelin boyutlar açısından da yüksek derecede vatandaşlık davranışı gerçekleştirdiği görülmektedir. Katılımcılar, en yüksek düzeyde özgecilik ve nezaket, en düşük düzeyde ise sivil erdem davranışı sergilediklerini belirtmektedir.

Ayrı ayrı ölçek ifadelerine bakıldığında, en yüksek ortalamaya sahip ifadeler;

- “Çalışma arkadaşlarıma zarar veren davranışlardan kaçınırım” (Ort=3,916),
- “Çalışma arkadaşlarıma problem yaşamayı engellemek için önlemler alırım” (Ort=3,915),
- “Çalışma arkadaşlarımin haklarına zarar vermekten kaçınırım” (Ort=3,914) olarak belirlenmiştir.

Ölçek ifadeleri içerisinde en düşük puan ortalamasına sahip ifadeler ise;

- “Üniversitede ve/veya çalıştığım birimde zorunlu olmayan ancak önemli olduğu değerlendirilen toplantılara katılırım” (Ort=3,406),
- “Üniversitenin ve/veya çalıştığım birimin yayınladığı ilan, mesaj ya da yazılı materyalleri okur ve devamlı takip ederim” (Ort=3,466),
- “Üniversitenin ve/veya çalıştığım birimin yaptıklarında kusurlu bir yan aramam” (Ort=3,487) olarak tespit edilmiştir.

Bu çerçevede, özgecilik ve nezaket davranışı içerisindeki ifadelere katılım derecesinin daha yüksek, sivil erdem ve centilmenlik davranışı içerisindeki ifadelere katılım derecesinin daha düşük olduğunu söylemek mümkündür.

### **3.2.5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon**

Çalışmanın hipotezlerini test etmeden önce, analizlerde kullanılan değişkenler arasındaki ilişki, korelasyon analizi ile test edilmiştir. Gerçekleştirilen korelasyon analizine dair bulgular Tablo 14’te verilmektedir.

**Tablo 14. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Korelasyonlar							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Örgüte Güven	1							
2 Yöneticiye Güven	0,590**	1						
3 Çal. Ark. Güven	0,512**	0,558**	1					
4 Özgecilik	0,492**	0,494**	0,598**	1				
5 Vicdanlılık	0,409**	0,533**	0,537**	0,657**	1			
6 Nezaket	0,403**	0,442**	0,487**	0,677*	0,699**	1		
7 Centilmenlik	0,361**	0,476**	0,537**	0,658**	0,644**	0,601**	1	
8 Sivil Erdem	0,438**	0,428**	0,503**	0,601**	0,611**	0,634**	0,509**	1

\*p<0,05; \*\*p<0,01; N=234

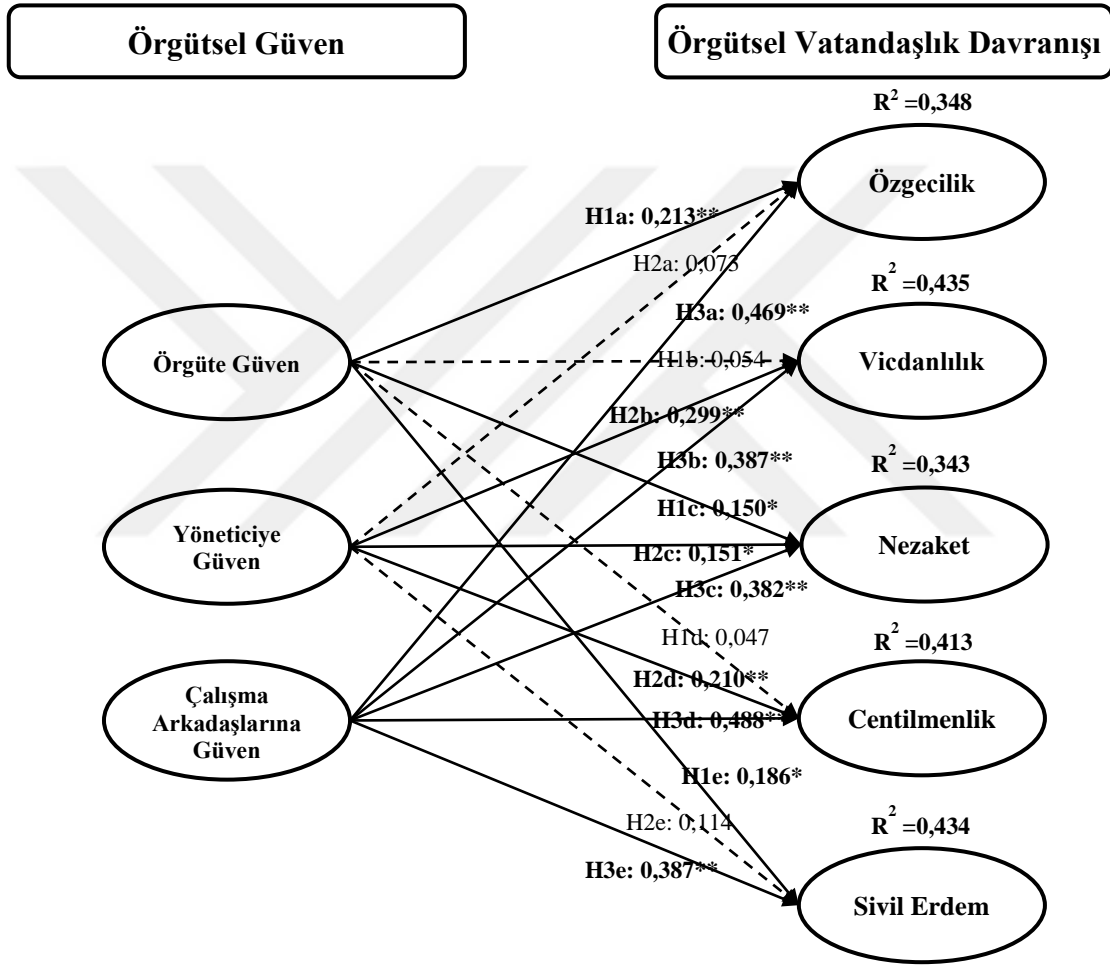
Tablo 14'te gösterilen korelasyon analizi bulgularına bakıldığında; örgütsel güven boyutlarının kendi arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu belirlenmiştir. Yine örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki tüm ilişkiler de pozitif yönlü ve anlamlıdır. Bununla birlikte örgütsel güven boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olduğu ve tüm bu ilişkilerin beklendiği şekilde pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular, araştırma hipotezleri kapsamında beklenen ilişkilerin öngörülebileceğini, dolayısıyla hipotez testlerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

### 3.2.6. Araştırmanın Hipotez Testleri

Çalışmada, çalışanların örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına duydukları güvenin ÖVD sergileme eğilimlerini ne şekilde etkilediği araştırılmaktadır. Bu çerçevede, ÖVD'nin boyutları (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) üzerinde örgüte güvenin, yöneticiye güvenin ve çalışma arkadaşlarına güvenin ne derece etkili olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır.

Çalışmanın amacına uygun olarak üç temel hipotez ve her temel hipotezin altında beşer alt hipotez test edilmek istenmektedir. Amaca uygun oluşturulan hipotezleri test edebilmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılmış ve bu çerçevede yol analizi ile ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Gerçekleştirilen yol analizi ile elde edilen sonuçlar Şekil 3’de özetlenmektedir.

**Şekil 3. Hipotezlerin Genel Görünümüne İlişkin Yol Diyagramı**



\*p<0,05; \*\*p<0,01; N=234

Yol analizi ile test edilen hipotezlerin standardize değerleri, standart hataları, t-değerleri ve p-değerleri Tablo 15’te sunulmaktadır.

Gerçekleştirilen yol analizinde uyum için; ki kare uyum testi ( $\chi^2/sd$ ), uyum iyiliği indeksi (GFI), normlandırılmış uyum indeksi (NFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değerlerine bakılmıştır. Modelde uyumun sağlanabilmesi

için  $\chi^2/sd$ 'nin 5'in altında, GFI'nin 0,850'nin üzerinde, NFI'nin 0,900'ün üzerinde, CFI'nin 0,950'nin üzerinde, SRMR'nin 0,090'ın altında ve RMSEA'nın 0,080'in üzerinde olması gereklidir (Hu ve Bentler, 1999).

**Tablo 15. Yol Analizi Bulguları**

Değişkenler			Standardize Değer	Standart Hata	t-değeri	p-değeri
Örgüte Güven	→	Özgecilik	<b>0,213**</b>	0,068	3,065	<b>0,002</b>
Örgüte Güven	→	Vicdanlılık	0,054	0,077	0,748	0,454
Örgüte Güven	→	Nezaket	<b>0,150*</b>	0,091	1,983	<b>0,047</b>
Örgüte Güven	→	Centilmenlik	0,047	0,075	0,632	0,527
Örgüte Güven	→	Sivil Erdem	<b>0,186*</b>	0,083	2,362	<b>0,018</b>
Yöneticiye Güven	→	Özgecilik	0,073	0,063	1,057	0,291
Yöneticiye Güven	→	Vicdanlılık	<b>0,299**</b>	0,073	4,024	<b>0,001</b>
Yöneticiye Güven	→	Nezaket	<b>0,151*</b>	0,085	1,985	<b>0,047</b>
Yöneticiye Güven	→	Centilmenlik	<b>0,210**</b>	0,071	2,760	<b>0,006</b>
Yöneticiye Güven	→	Sivil Erdem	0,114	0,077	1,449	0,147
Çal. Ark. Güven	→	Özgecilik	<b>0,469**</b>	0,066	6,917	<b>0,001</b>
Çal. Ark. Güven	→	Vicdanlılık	<b>0,387**</b>	0,073	5,531	<b>0,001</b>
Çal. Ark. Güven	→	Nezaket	<b>0,382**</b>	0,085	5,330	<b>0,001</b>
Çal. Ark. Güven	→	Centilmenlik	<b>0,488**</b>	0,076	6,351	<b>0,001</b>
Çal. Ark. Güven	→	Sivil Erdem	<b>0,387**</b>	0,078	5,147	<b>0,001</b>

\*p<0,05; \*\*p<0,01; N=234

Analiz sonucu uyum iyiliği kriterleri için elde edilen değerler Tablo 16'da gösterilmektedir.

**Tablo 16. Yol Analizi Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum Kriteri	Kriter Değeri	Kabul Şartı
Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )	2617,139/952 2,749	$\leq 5$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,766	$\geq 0,800$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,901	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,934	$\geq 0,950$
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR)	0,071	$\leq 0,090$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,087	$\leq 0,080$

Tablo 16'ya bakıldığında;  $\chi^2/sd$  değeri 2,749, GFI değeri 0,766, NFI değeri 0,901, CFI değeri 0,934, SRMR değeri 0,071 ve RMSEA değeri 0,087 olarak

hesaplanmıştır. Uyum iyiliği değerleri incelendiğinde bazı değerlerin istenilen sınırlar içerisinde olmadığı görülmektedir. Bu durumun örneklem büyüklüğü ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Araştırmacılar örneklem büyüklüğünün GFI ve RMSEA gibi değerler üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtmektedir (Hu ve Bentler, 1999; Hair vd., 2014; Byrne, 2016). Bu nedenle birçok değer kabul şartını sağlaması nedeniyle yol analizi geçerli kabul edilmiştir.

Çalışmanın ilk hipotezi kapsamında çalışanlar tarafından örgüte duyulan güvenin ÖVD boyutları (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) üzerindeki etkisi incelenmektedir. Gerçekleştirilen yol analizi ile örgüte güvenin; özgecilik davranışını ( $H1a:\beta=0,213,p<0,01$ ), nezaket davranışını ( $H1c:\beta=0,150,p<0,05$ ) ve sivil erdem davranışını ( $H1e:\beta=0,186,p<0,05$ ) arttırdığı ve bu etkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık çalışanlar tarafından örgüte duyulan güvenin vicdanlılık davranışı ( $H1b:\beta=0,054,p>0,05$ ) ve centilmenlik davranışı ( $H1d:\beta=0,047,p>0,05$ ) üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır. İlk hipotez kapsamında elde edilen bulgular, H1a, H1c ve H1e hipotezlerinin kabul edildiğini, H1b ve H1d hipotezlerinin kabul edilmediğini göstermektedir.

Çalışmanın ikinci hipotezi kapsamında çalışanlar tarafından yöneticiye duyulan güvenin ÖVD boyutları (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) üzerindeki etkisi incelenmektedir. Gerçekleştirilen yol analizine göre çalışanlar tarafından yöneticiye duyulan güvenin artması vicdanlılık davranışını ( $H2b:\beta=0,299,p<0,01$ ), nezaket davranışı ( $H2c:\beta=0,151,p<0,05$ ) ve centilmenlik davranışını ( $H2d:\beta=0,210,p<0,01$ ) arttırıcı bir etkiye neden olmaktadır. Fakat yöneticiye duyulan güvenin özgecilik davranışı ( $H2a:\beta=0,073,p>0,05$ ) ve sivil erdem davranışı ( $H2e:\beta=0,114,p>0,05$ ) üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, H2b, H2c ve H2d hipotezlerinin kabul edildiğini, H2a ve H2e hipotezlerinin kabul edilmediğini göstermektedir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi kapsamında çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin çalışanların ÖVD boyutları (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) üzerindeki etkisi incelenmektedir. Gerçekleştirilen yol analizi bulgularına göre, çalışma arkadaşlarına duyulan güven arttıkça çalışanların özgecilik davranışı ( $H3a:\beta=0,469,p<0,01$ ), vicdanlılık davranışı ( $H3b:\beta=0,387,p<0,01$ ), nezaket davranışı ( $H3c:\beta=0,382,p<0,01$ ), centilmenlik davranışı ( $H3d:\beta=0,488,p<0,01$ ) ve sivil erdem

davranışı (H3e:β=0,387,p<0,01) olumlu yönde etkilenmektedir. Dolayısıyla, çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarında olumlu bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulguya göre, H3a, H3b, H3c, H3d ve H3e hipotezleri kabul edilmektedir.

Çalışmada test edilen hipotezler ve yol analizi sonucu elde edilen bulguların genel olarak gösterimi Tablo 17’de özetlenmektedir.

**Tablo 17. Hipotez Test Sonuçları Özeti**

Hipotezler	Beta Değeri (β)	Hipotez Testi Sonucu
H1a Örgüte Güven → Diğerkamlık	<b>0,213**</b>	<b>KABUL EDİLDİ</b>
H1b Örgüte Güven → Vicdanlılık	0,054	KABUL EDİLMEDİ
H1c Örgüte Güven → Nezaket	<b>0,150*</b>	<b>KABUL EDİLDİ</b>
H1d Örgüte Güven → Centilmenlik	0,047	KABUL EDİLMEDİ
H1e Örgüte Güven → Sivil Erdem	<b>0,186*</b>	<b>KABUL EDİLDİ</b>
H2a Yöneticiye Güven → Diğerkamlık	0,073	KABUL EDİLMEDİ
H2b Yöneticiye Güven → Vicdanlılık	<b>0,299**</b>	<b>KABUL EDİLDİ</b>
H2c Yöneticiye Güven → Nezaket	<b>0,151*</b>	<b>KABUL EDİLDİ</b>
H2d Yöneticiye Güven → Centilmenlik	<b>0,210**</b>	<b>KABUL EDİLDİ</b>
H2e Yöneticiye Güven → Sivil Erdem	0,114	KABUL EDİLMEDİ
H3a Çal. Ark. Güven → Diğerkamlık	<b>0,469**</b>	<b>KABUL EDİLDİ</b>
H3b Çal. Ark. Güven → Vicdanlılık	<b>0,387**</b>	<b>KABUL EDİLDİ</b>
H3c Çal. Ark. Güven → Nezaket	<b>0,382**</b>	<b>KABUL EDİLDİ</b>
H3d Çal. Ark. Güven → Centilmenlik	<b>0,488**</b>	<b>KABUL EDİLDİ</b>
H3e Çal. Ark. Güven → Sivil Erdem	<b>0,387**</b>	<b>KABUL EDİLDİ</b>

\*p<0,05; \*\*p<0,01; N=234

Ayrıca, yol analizi ile elde edilen bulgulara göre özgecilik davranışına dair açıklanan varyans %34,8 ( $R^2=0,348$ ), vicdanlılık davranışına dair açıklanan varyans %43,5 ( $R^2=0,435$ ), nezaket davranışına dair açıklanan varyans %34,3 ( $R^2=0,343$ ), centilmenlik davranışına dair açıklanan varyans %41,3 ( $R^2=0,413$ ) ve sivil erdem davranışına dair açıklanan varyans %43,4 ( $R^2=0,434$ ) olarak tespit edilmiştir.

## SONUÇ

Bu çalışmada örgütsel güven boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Çalışmanın evrenini Karabük Üniversitesi'nde çalışan idari personeller oluşturmaktadır. Bu kapsamda örneklem olarak belirlenen 234 idari personel üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Korelasyon analizi bulgularına bakıldığında; örgütsel güven boyutlarının kendi arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu belirlenmiştir. Yine örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki tüm ilişkiler de pozitif yönlü ve anlamlıdır. Bununla birlikte örgütsel güven boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olduğu ve tüm bu ilişkilerin beklendiği şekilde pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular, araştırma hipotezleri kapsamında beklenen ilişkilerin öngörülebileceğini, dolayısıyla hipotez testlerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın ilk hipotezi kapsamında çalışanlar tarafından örgüte duyulan güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) üzerindeki etkisi incelenmektedir. Gerçekleştirilen yol analizi ile örgüte güvenin; özgecilik davranışını, nezaket davranışını ve sivil erdem davranışını arttırdığı ve bu etkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık çalışanlar tarafından örgüte duyulan güvenin vicdanlılık davranışı ve centilmenlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır. İlk hipotez kapsamında elde edilen bulgular, H1a, H1c ve H1e hipotezlerinin kabul edildiğini, H1b ve H1d hipotezlerinin kabul edilmediğini göstermektedir.

Çalışmanın ikinci hipotezi kapsamında çalışanlar tarafından yöneticiye duyulan güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) üzerindeki etkisi incelenmektedir. Gerçekleştirilen yol analizine göre çalışanlar tarafından yöneticiye duyulan güvenin artması vicdanlılık davranışını, nezaket davranışı ve centilmenlik davranışını artırıcı bir etkiye neden olmaktadır. Fakat yöneticiye duyulan güvenin özgecilik davranışı ve sivil erdem davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, H2b, H2c ve H2d hipotezlerinin kabul edildiğini, H2a ve H2e hipotezlerinin kabul edilmediğini göstermektedir.



Çalışmanın üçüncü hipotezi kapsamında çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) üzerindeki etkisi incelenmektedir. Gerçekleştirilen yol analizi bulgularına göre, çalışma arkadaşlarına duyulan güven arttıkça çalışanların özgecilik davranışı, vicdanlılık davranışı, nezaket davranışı, centilmenlik davranışı ve sivil erdem davranışı olumlu yönde etkilenmektedir. Dolayısıyla, çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarında olumlu bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulguya göre, H3a, H3b, H3c, H3d ve H3e hipotezleri kabul edilmektedir.

Araştırmada, örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkinin yönü, şiddeti ve derecesi çeşitli analizler ile ölçülmüştür.

İlk olarak örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı birer boyut olarak ele alınarak aralarındaki ilişkinin yönü, derecesi ve şiddeti analiz edilerek araştırmanın modeli test edilmiştir. Araştırma sonucuna göre örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışına pozitif yönde etkisi vardır. Ayrıca örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir korelasyon olduğu da görülmektedir.

Örgütsel güven boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında da pozitif yönlü bir korelasyon olduğu görülmektedir.

Araştırmaya göre örgüte güven ile diğerkamalık, nezaket ve sivil erdem boyutu arasındaki anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ve bu durum diğerkamalık, nezaket ve sivil erdem boyutundaki değişikliklerin bir bölümünün örgüte güven ile açıklanabileceğini ifade etmektedir. Yöneticiye güven ile vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik boyutları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmakta ve yöneticiye güven ile bu boyutların açıklanabileceğini ifade etmektedir. İş arkadaşlarına güven ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutlarına pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu da çalışma arkadaşlarına güven ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklanabileceğini ifade etmektedir.

Örgüte güven ile vicdanlılık ve centilmenlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yöneticiye güven ile diğerkamalık ve sivil erdem boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bu çalışmada, Karabük Üniversitesi bünyesinde çalışan idari personelin örgütsel güven algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur. Karabük Üniversitesi idari personeline uygulanan anketler aracılığıyla elde edilen veriler analize tabi tutularak; örgütsel güven algılarının, ortaya koydukları örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerini incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada, katılımcıların yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve kurumlarına duydukları güvenin nasıl oluştuğu ve KBÜ idari personelinin örgütsel güven duygularının örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediği incelenmiştir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde ve bu araştırma ile elde edilen veriler değerlendirildiğinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri örgütsel güvenleri ile doğrudan ilişkilidir. Örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmak adına yöneticilerin önemli sorumlulukları olduğu söylenebilir. İş görenlerin görev yaptıkları birim ve kurum yöneticilerine duydukları güven düzeyi onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerinde önemli bir tetikleyicidir. Çalışanlar ve yöneticiler arasında oluşan güven temelli dürüst ve açık bir iletişim ilişkisi örgütün etkinliğine katkı sağlayacaktır. Yöneticilerin görev yapılan birim ve kurumda eşitlik ve adalet algısını oluşturmaları kendilerine duyulan güveni sağlamaları için gerekmektedir. Çalışanlarla etkili ve açık bir şekilde iletişim halinde bulunarak moral ve motivasyonu artırıcı faaliyetlerle iş görenlerini desteklemelidir.

Görev yapılan birim ve kurum ortamı çalışanların görev tanımlarında yer almayan ancak örgütün faydasına olan davranışları sergilemelerinde önemli bir role sahiptir. Adil, hakkaniyetli, güvene dayalı ve etkin bir iletişime sahip örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki uyum ve iş birliği ile bu mümkün olabilmektedir.

Örgütlerin kurumsallaşma süreçlerini tamamlayabilmeleri için en önemli faktörlerden olan biri çalışan devamlılığını sağlayabilmeleri adına örgüte bağlılık algısının yüksek olduğu bir çalışan kadrosu oluşturmak örgütler için vazgeçilmezlerden biridir. Örgüte bağlılık örgütsel güvenin oluşması ile ortaya çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem davranışı içerisindeki bir personel kurumuna karşı sahip olduğu sadakat duygusu ile örgütten ayrılmayı düşünmeyecektir. Bu da kurumun hafızasının silinmesine engel olacak uzun yıllar örgütsel vatandaşlık davranışı algısına sahip bir şekilde aynı birimde görev yapan personel astlarını yetiştirerek kurumuna eğitim, zaman ve para tasarrufu

sağlayacaktır. İletişim ve ulaşımın sağladığı kolaylıkla küreselleşen işgücü piyasasında kalifiye personele sahip olabilmek örgüt hedeflerinin tutturulmasında için gerekli en önemli silahtır.

Üniversitelerin mevcut idari kadrosunun devlet memuru görevlilerinden oluşması geleneksel düşünce ile ‘garanti iş’ mantığını doğurmaktadır. Devlet memurlarının en önemli problemi olan bu algı ile kendi gelişmelerine önem vermeyen çalışanlar örgütün gelişimine de destek olamamaktadır. Kişinin karakteristik özelliklerinin yanı sıra içinde bulunduğu örgüt kültüründen de etkilenerek oluşan örgütsel güven algısını sahip olmayanlarda ortaya çıkarma görevi kurum yönetici ve amirlerine düşmektedir. Bu pencereden bakıldığında ve elde edilen veriler değerlendirildiğinde idari personelin öncelikle yöneticiye güven algısının oluşması gerektiği, yöneticileri ile iş birliği içinde olan iş görenlerin örgüt için performans ve verimlilik sağlamak adına çok daha fazla çaba gösterdiği ve neticesinde görev tanımlarında yer almayan ancak örgütleri için faydalı davranışlar olan örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri görülmüştür. Ayrıca yöneticisine güven duyan çalışanların doğrudan ÖVD davranışı sergileyici davranışlarda bulunması örgütsel güven alt boyutu olan örgüte güven algılarının da yüksek olmalarını sağlamıştır. Keza aynı şekilde yönetici ve amirlerinin birim ve kurumlarda adil hakkaniyetli, moral ve motivasyonu destekleyici davranışlarda bulunması iş görenlerin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerindeki güven düzeylerinin de artmasını sağlamıştır.

Sonuç olarak örgütsel güven algısının çalışanlarda oluşmasında öncelikle yönetici ve amirlerin tutum ve davranışlarının etkisi olduğu, olumlu çalışma ortamına sahip personelin örgütsel güven algılarının yükseldiği ve sonucunda kendiliğinden örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri görülmüştür.

Gerçekleştirilen araştırma sonucunda örgütsel güven düzeyleri bütün örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Çalışanların örgütsel güven düzeyleri arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri de artmaktadır. Bundan sonra yapılması düşünülen çalışmalarda KBÜ idari personelinin örgütsel güvenini etkileyen faktörlerin oluşma süreci, sahip olduğu güven eksikliğinin nedenleri, özerk yapılanmalarda örgüt kültürü, rol dışı davranışlardan oluşan örgütsel vatandaşlık davranışlarının uygulayıcısına verdiği zararlar (kendi gelişimine zaman ayırmama, mesai dışı saatlerde de görev yaparak özel hayata zaman

ayırmama vb.) üzerine ve en önemlisi bir yönetim zafiyeti olarak karşımıza çıkan yöneticilerin astlarının örgütsel güven ya da örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri adına uygun ortam hazırlamamaları üzerine inceleme yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Ağca, Y. & Döven, M. S. (2016). Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlığa ve Alt Boyutlarına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 845-864.
- Ali, N. & Miralam, M. S. (2019). Perceived Effect of Interpersonal Trust, Intention to Stay and Demographic Variables on Organizational Citizenship Behavior. *Pacific Business Review International*, 12(1), 77-93.
- Allison, B. J., Voss, R. S. & Dryer, S. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-294.
- Altuntaş, S. & Baykal, Ü. (2010). Relationship Between Nurses' Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 186-194.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. (2002). Trust as A Mediator of Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Balk, W., Olshfski, D. Epstein, P. & Holzer, M. (1991). Perspectives on Productivity. *Public Productivity and Management Review*, 15, 265-279.
- Barney, J. B. & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as A Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Basım, H. N. & Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 6(4), 83-101.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Umut Yayıncılık.

- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship'. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Bolat, T. (2008). *Dönüştürücü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolino, C. M., Turnley, W. H. & Niehoff, P. B. (2004). The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 14, 229-246.
- Borman, W. C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241.
- Boss, R. W. (1978). Trust and Managerial Problem Solving Revisited. *Group and Organizational Studies*, 3(3), 330-341.
- Börü, D., İslamoğlu, G. & Birsell, M. (2007). Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması. *Öneri Dergisi*, 27(7), 49-59.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A. & Dineen, B. R. (2009). A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes. *Journal of Management*, 35(2), 327-347.
- Butler, J. K. Jr. & Cantrell, R. S. (1984). A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.

- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evaluation of Conditions of Trust Inventory, *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Butler, J. K. Jr., Cantrell, R. S. & Flick, R. J. (1999). Transformational Leadership Behaviors, Upward Trust, and Satisfaction in Self-Managed Work Teams. *Organizational Development Journal*, 17, 12-28.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (3rd ed.), New York: Routledge.
- Chahal, H. & Mehta, S. (2010). Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behaviour (OCB): A Conceptual Framework in Reference to Health Care Sector. *Journal of Services Research*, 10(2), 25-44.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S. & Berman, J. J. (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10, 303-317.
- Culbert S. A. & McDonough, J. J. (1986). The Politics of Trust and Organizational Empowerment. *Public Administration Quarterly*, 10, 171-188.
- Cummings, L. L. & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. (Ed.: Kramer, R. M. & Tyler, T. R.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (p. 302–330). Sage Publications, Inc.
- Dash, S. & Pradhan, R. K. (2014). Determinants and Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organizations. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(1). 17-27.
- Deluga, R. J. (1994). Supervision Trust Building, Leader Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-327.

- Deluga, R. J. (1995). The Relation Between Trust in The Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-16.
- Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Demirel, Y., Seçkin Z. & Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-48.
- Deniz, M. & Demirci, D. (2015). Örgütsel Adalet Algısıyla Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(12), 36-55.
- Diffie-Couch, P. (1984). Building A Feeling of Trust in the Company. *Supervisory Trust*, 29, 26-31.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Durdağ, M. & Naktiyok, A. (2011). Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 5-37.
- Erdem, F. (2003). *Sosyal Bilimlerde Güven İçinde Örgütsel Yaşamda Güven*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Erden, A., & Erden, H. (2009). Predicting Organizational Trust Level of School Managers and Teachers at Elementary Schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2180-2190.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.



- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Gabarro, J. J. (1978). The Development of Trust Influence and Expectations. (Ed.: Athos, A. G. & Gabarro J. J.), *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships* (pp. 290-303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gambetta, D. (1988). Can We Trust. (Ed.: Gambetta, D. G.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Behaviors*, (pp. 131-185), New York Basic Blackwell.
- Golembiewski, R. T. & McConkie, M. L. (1975). The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes. (Ed.: Cooper, C. L.), *Theories of Group Processes*. (pp. 131-185), London, Wiley.
- Gould-Williams, J. (2003). The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: A Study of Public-Sector Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.
- Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağımlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Güven, M. (2006). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed.), Harlow: Pearson New International Edition.
- Halsey, W., (1988). *Macmillan Contemporary Dictionary*. İstanbul: ABC Tanıtım Basımevi.

- Higgins, R. D. & Johnson, M. (1991). Total Quality Enhances Education of U.S. Army Engineers. *National Productivity Review*, 11, 41-9.
- Hoy, W. K. & Tarter, C. J. (2004). Organizational Justice in Schools: No Justice Without Trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hu, L- T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hurst, D. K. (1984). Of Boxes, Bubbles, And Effective Management. *Harvard Business Review* 62, 78-88.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Karaaslan, A., Ergun Özler, D. & Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(2), 135-160.
- Karaman, A. & Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Kaynak, S. (2007). *Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Keleş, Y. (2009). *İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kendiriligil, S. (2006). *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.), New York: The Guilford Press.

- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Konovsky, M. A. & Organ, D. W. (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 17(3), 253-266.
- Kovac, J. & Jesenko, M. (2010). The Connection Between Trust and Leadership Styles in Slovene Organizations. *Journal for East European Management Studies*, 15(1), 9-33.
- Kurt, E. (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Araştırma*. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Lapierre, L. M. & Hackett, R. D. (2007). Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Test of an Integrative Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 539-554.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. (Ed.: Kramer R. M. & Tyler, R T.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (pp. 114-139), London: Sage Publications.
- LePine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Lester, S. W. & Brower, H. H. (2003). In the Eyes of Beholder: The Relationship Between Subordinates' Felt Trustworthiness and Their Work Attitudes and Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(2), 17-33.
- Luthans, B. C., & Sommer, S. M. (1999). The Impact of Downsizing on Workplace Attitudes: Differing Reactions of Managers and Staff in a Health Care Organization. *Group & Organization Management*, 24(1), 46-70.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. New York: John Wiley.

- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Mayer, R. C., Davis J. H. & Schoorman F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R. C. & Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?. *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition Based Trust as Foundations of Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mishra, A. K (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. (Ed.: Kramer R. M., Tyler T.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (pp. 261-288), London: Sage Publications.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.
- Mohammad, J., Habib, F. Q. & Alias, M. A. (2011). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: An Empirical Study At Higher Learning Institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16(2), 149-165.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W. & Barrett, K. C. (2011). *IBM SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation* (4th ed.), New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Morgan, R. & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

- Motowidlo, S. J. (2000). Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.), New York: McGraw-Hill Inc.
- Oplatka, I. (2009). Organizational Citizenship Behavior in Teaching. *International Journal of Educational Management*, 23(5), 375-389.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, MA, Lexington, 4-25.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.
- Özbek, M. F. (2011). Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.
- Özdevecioğlu, M. (2003). 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*, 20, 117-135.
- Özdaşlı, K. & Yücel, S. (2010). Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli ile Bir Analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 67-83.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and

- Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. & Blume, B. D. (2009). Individual and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi.
- Poyraz, K. & Aksoy, E. (2012). Mobbing ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Kütahya İl Merkezi Özel Banka İşletmelerinde Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(32), 183-202.
- Peters, T. (1994). And the Winner Is... In Canadian Airlines Inflight Magazine, (December 1994).
- Pillai, R., Schriesheim A. & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior* 15(3), 245-259.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Rousseau, D., Sitkin, M., Burt, S. B. & Camerer, C. (1998). Not So Different After at All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-405.

- Sarıkaya, M., (2002). *İşletmelerin Spor Kulübü Kurmalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Saylı, H. (2019). Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık. (Çevrim içi: 17 Aralık 2019). <http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/dersnot.html>
- Schnake, M. E. & Dumler, M. P. (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.
- Settoon, R. & Mossholder, K. (2002). Relationship Quality and Relationship Context as Antecedents of Person- and Task-Focused Interpersonal Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(2) 255-267.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern*. San Francisco: Jossey-Boss Publishers.
- Shorckley-Zalabak, P. Ellis K. & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means. *Organization Development Journal*, 18(4), 130-153.
- Singh, U. & Srivastava, K. B. L. (2016). Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour. *Global Business Review*, 17(3), 594-609.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.), Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Tan, H. & Lim, A. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tokgöz, E. & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tschannen-Moran., M. & Hoy, W. K., (1998). Trust in Schools: A Conceptual and Empirical Analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352.

- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and The Need for Trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308-331.
- Turnipseed, D. L. (2002). Are Good Soldiers Good? Exploring the Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics. *Journal of Business Research*, 55, 1-15.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2), 93-118.
- Tyler, T. R., & DeGoey, P. (1996). Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions in Willingness to Accept Decisions. (Ed.: Kramer, R. M. & Tyler T. R.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 331-356). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Van den Bos, K., Wilke, H. A. M., & Lind, E. A. (1998). When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), 1449-1458.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Wong, Y-T., Ngo, H-Y. & Wong, C-S. (2003). Antecedents and Outcomes of Employees' Trust in Chinese Joint Ventures. *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 481-499.



- Wong, Y-T., Ngo, H-Y. & Wong, C-S. (2006). Perceived Organizational Justice, Trust, And OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises. *Journal of World Business*, 41, 344-355.
- Worchel, P. (1979). Trust and Distrust. (Ed.: Austin, G.W. & Worchel, S.), *The Social Psychology and Intergroup Relations*, Belmont, CA: Wadsworth.
- Yener, M. & Aykol, E. (2009). Girişimcilik değerleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 255-271.
- Yıldız, S. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 14(2), 199-210.
- Yılmaz, A. & Giderler, C. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme. *Ekev Akademi Dergisi*, 11(30), 263-278.
- Yücel, C., Samancı, G. (2009). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 113-132.
- Zand, D. F. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C. & Jia, L. (2008). How Do I Trust Thee? The Employee-Organization Relationship, Supervisory Support, and Middle Manager Trust in the Organization. *Human Resource Management*, 47(1), 111-132.
- Zucker, L.G. (1986) The Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Güven Tanımlarının Tarihsel Gelişimi.....	18
Tablo 2. Mishra'nın Güven Modeli Boyutları .....	20
Tablo 3. Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler ile İlgili Araştırmalar .....	28
Tablo 4. Örgütlerde Güvenin Sonuçları.....	30
Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları.....	38
Tablo 6. İdari Personelin Demografik Dağılımı .....	61
Tablo 7. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	64
Tablo 8. Örgütsel Güven Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri .....	65
Tablo 9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları .....	66
Tablo 10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri .....	67
Tablo 11. Güvenilirlik Değerleri .....	68
Tablo 12. Örgütsel Güven Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	69
Tablo 13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	71
Tablo 14. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	73
Tablo 15. Yol Analizi Bulguları .....	75
Tablo 16. Yol Analizi Uyum İyiliği Değerleri .....	75
Tablo 17. Hipotez Test Sonuçları Özeti.....	77

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli.....	23
Şekil 2. Çalışma Modeli.....	57
Şekil 3. Hipotezlerin Genel Görünümüne İlişkin Yol Diyagramı .....	74



## EKLER

### EK 1: Anket Formu

#### Değerli Katılımcı,

Bu anket Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı bünyesinde yürütülen bir Yüksek Lisans tez çalışmasına veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Amacımız, üniversitede çalışmakta olan idari personelin güven algısı ile üniversiteye karşı sergilediği vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirleyebilmektir.

Soruların cevaplanması en fazla 5-6 dakika sürmektedir. Soruları cevaplarken isim belirtmeniz kesinlikle istenmemektedir. Cevaplarınıza ilişkin gizlilik kesin bir şekilde sağlanacak ve toplanan veriler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır.

Değerli zamanınızı ayırarak vereceğiniz destek ve araştırmamıza yapacağınız önemli katkıdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.

**Gökhan ÖZDEMİR**

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ**

Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü

#### ÖRGÜTSEL GÜVEN

Aşağıda, çalışanın örgütüne, yöneticisine ve iş arkadaşlarına karşı duyduğu güven algısı ile ilgili bazı ifadeler verilmiştir. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı, size uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.

1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Biraz Katılıyorum	4 Katılıyorum	5 Tamamen Katılıyorum
1				
1	2	3	4	5
2				
1	2	3	4	5
3				
1	2	3	4	5
4				
1	2	3	4	5
5				
1	2	3	4	5
6				
1	2	3	4	5
7				
1	2	3	4	5
8				
1	2	3	4	5
9				
1	2	3	4	5
10				
1	2	3	4	5
11				
1	2	3	4	5
12				
1	2	3	4	5
13				
1	2	3	4	5
14				
1	2	3	4	5
15				
1	2	3	4	5
16				
1	2	3	4	5
17				
1	2	3	4	5
18				
1	2	3	4	5
19				
1	2	3	4	5
20				
1	2	3	4	5
21				
1	2	3	4	5
22				
1	2	3	4	5
23				
1	2	3	4	5
24				
1	2	3	4	5
25				
1	2	3	4	5

26	Çalışma arkadaşlarım politik (içten pazarlıklı) davranış sergilemezler.	1	2	3	4	5
27	Çalışma arkadaşlarımla mesleki becerileri oldukça yüksektir.	1	2	3	4	5

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Aşağıda, çalışanın örgütte gerçekleştirdiği vatandaşlık davranışlarının derecesini belirlemeyi amaçlayan yargı cümleleri yer almaktadır.

Bu ifadelere ne derece katıldığınızı, size uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.

	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Biraz Katılıyorum	4 Katılıyorum	5 Tamamen Katılıyorum				
1	Üniversitede ve/veya birimimde yeni çalışmaya başlayan kişilerin çalışma ortamına uyum sağlamalarına yardımcı olurum.				1	2	3	4	5
2	Çalışma arkadaşlarıma, işleri ile ilgili sorunları çözme konusunda yardımcı olurum.				1	2	3	4	5
3	İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım.				1	2	3	4	5
4	İşlerini daha iyi yapabilmeleri için çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.				1	2	3	4	5
5	Zamanında işimin başında olurum.				1	2	3	4	5
6	Verilen görevler zor olsa bile itiraz etmem.				1	2	3	4	5
7	Bana verilen işleri zamanında tamamlamaya özen gösteririm.				1	2	3	4	5
8	Üniversitenin ve/veya birimimim kurallarına harfiyen uyarırım.				1	2	3	4	5
9	Çalışma arkadaşlarıma zarar veren davranışlardan kaçınırım.				1	2	3	4	5
10	Çalışma arkadaşlarıma problem yaşamayı engellemek için önlemler alırım.				1	2	3	4	5
11	Çalışma arkadaşlarımla haklarına zarar vermektan kaçınırım.				1	2	3	4	5
12	Davranışlarımla çalışma arkadaşlarımla etkileyeceğini bilir ve bunu hesaba katarak hareket ederim.				1	2	3	4	5
13	Çalışma ortamı içinde yaşanan küçük olayları büyütür, piyeyi deve <u>yaparım</u> .				1	2	3	4	5
14	Olayları genellikle olumlu yönleriyle görmeye çalışırım.				1	2	3	4	5
15	Sıradan olayları şikayet konusu yapmaktan kaçınırım.				1	2	3	4	5
16	Üniversitenin ve/veya çalıştığım birimin yaptıklarında mutlaka kusurlu bir yan <u>bulurum</u> .				1	2	3	4	5
17	Üniversite ve/veya çalıştığım birim ile ilgili gelişmeleri takip ederim.				1	2	3	4	5
18	Üniversitenin ve çalıştığım birimin gelişimi için yapı önerilerde bulunurum.				1	2	3	4	5
19	Üniversitede ve/veya çalıştığım birimde zorunlu olmayan ancak önemli olduğu değerlendirilen toplantılara katılırım.				1	2	3	4	5
20	Üniversitenin ve/veya çalıştığım birimin yayınladığı ilan, mesaj ya da yazılı materyalleri okur ve devamlı takip ederim.				1	2	3	4	5

### Demografik Bilgiler

1	Cinsiyetiniz	( ) Kadın	( ) Erkek
2	Medeni Durumunuz	( ) Evli	( ) Bekar
3	Yaşınız	.....	
4	Eğitim Durumunuz	( ) Lise ve Altı	( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
5	Kurumda Çalışma Süreniz	..... yıl	
6	Hizmet Yılıınız	..... Yıl	
7	Daha Önce Çalıştığınız Birim Sayısı	( ) 1	( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve üzeri
8	Kurum/Birim Değişikliği Düşünüyor Musunuz?	( ) Evet	( ) Hayır

## EK 2: Etik Kurul İzin Belgesi



T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU  
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ : 17.10.2019  
TOPLANTI NO : 2019/16

Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu toplanmış ve aşağıdaki kararı almıştır.

**Karar 5:**

10/10/2019 tarihli Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'ın Etik Kurul form ve ekleri görüşüldü.

Karabük Üniversitesi öğretim üyelerinden Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'ın danışmanlığında yürütülen "**Karabük Üniversitesi İdari Personelinin Örgütsel Güven Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**" konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy birliği ile kabul edilmiştir.

ASLI GİBİDİR

Prof. Dr. Fatih BAYRAM  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanı

## ÖZGEÇMİŞ

1988 yılında Sinop'ta doğan Gökhan ÖZDEMİR, ilk ve orta öğrenimini Cide/Kastamonu'da tamamlamış ve 2007 yılında Kastamonu Mustafa Kaya Anadolu Lisesi'nden mezun olmuştur. 2010 yılında girdiği Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nü 2015 yılında iyi derece ile bitirmiştir. 2016/2017 akademik yılında başladığı Karabük Üniversitesi İşletme bölümü Yüksek Lisans programını 2020 yılında bitirmiştir. 2014 Temmuz ayından itibaren Karabük Üniversitesinde bilgisayar işletmeni olarak görev yapan Gökhan ÖZDEMİR, orta derece İngilizce bilmektedir.

