

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL GÜVEN, HİSSEDİLEN
GÜVENİLİRLİK, İŞYERİNDE DIŞLANMA VE
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ARASINDAKİ YORDAYICI İLİŞKİLER
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ayfer Yücesoy

2501150841

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Pınar ÜNSAL

İSTANBUL – 2018



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : Ayfer YÜCESOY Numarası : 2501150841

Anabilim Dalı / Psikoloji Anabilim Dalı
Anasanat Dalı / Programı : Uygulamalı Psikoloji Bilim Dalı Danışmanı : Prof. Dr. Pınar ÜNSAL

Tez Savunma Tarihi : 11.04.2018 Saati : 10:30

Tez Başlığı : “Örgütsel Güven, Hissedilen Güvenilirlik, İşyerinde Dışlanma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Yordayıcı İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. TULAY TURGUT		Kabul
2- PROF. DR. PINAR ÜNSAL		KABUL
3- DOÇ. DR. İLKNUR ÖZALP TÜRETGEN		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. SEVTAP CİNAN		
2- PROF. DR. ALEV TORUN		

ÖZ

ÖRGÜTSEL GÜVEN, HİSSEDİLEN GÜVENİLİRLİK, İŞYERİNDE DIŞLANMA VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ YORDAYICI İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

AYFER YÜCESOY

Bu tezin amacı örgütsel güven, hissedilen güvenilirlik, iş yerinde dışlanma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki yordayıcı ilişkileri incelemektir. Ayrıca bu ilişkilerin süpervizör-çalışan ve çalışan-iş arkadaşları bağlamında nasıl farklılaştığı araştırılmıştır.

Araştırma kapsamında hali hazırda geliştirilmiş ve uygulanmış anketler kullanılmıştır. Veriler online veri toplama aracı olan Qualtrics aracılığıyla internet üzerinde toplanmıştır. Araştırmanın katılımcıları Almanya’da çalışan ve İngilizce konuşabilen beyaz yakalı çalışanlardır.

Araştırma çıktıları hissedilen güvenilirlik ve güven arasındaki ilişkinin süpervizör ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkiye göre farklılaştığını göstermiştir. Elde edilen veriler hissedilen güvenilirlik alt boyutlarının örgütsel güven üzerinde olumlu etki yarattığını göstermiştir. Süpervizöre ve iş arkadaşlarına duyulan güvenin örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etki yarattığı gözlenmiştir. Süpervizörle ve iş arkadaşlarıyla ilişkili hissedilen yardımseverliğin ise beklendiği üzere hem örgüte yönelik hem de bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etki yarattığı gözlenmiştir. Süpervizör tarafından dışlanmanın süpervizöre duyulan güveni olumsuz etkilediği gözlenmiştir. Ayrıca süpervizör ve iş arkadaşları tarafından dışlanmanın hissedilen güvenilirliği de olumsuz bir şekilde etkilediği gözlenmiştir. İş arkadaşları tarafından dışlanmanın sadece örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etki yaratırken, süpervizör tarafından dışlanmanın örgütsel vatandaşlıkla bir ilişkisi olmadığı gözlenmiştir.

Elde edilen veriler söz konusu kavramların ve kavramlar arasındaki ilişkinin süpervizör ve iş arkadaşı bağlamında göre değişebildiğini göstermiş ve gelecek araştırmalar için faydalı olabilecek bilgiler sunmuştur. Ayrıca sonuçlar yorumlanırken, verilerin çok kültürlü iş yerlerinden toplandığı ve 20’den fazla farklı kültürden gelen katılımcıların araştırmaya katkıda bulunduğu göz önünde bulundurulmuştur. Son olarak, gelecek araştırma ve uygulama önerileri tüm bu boyutlar göz önünde bulundurularak sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: güven, hissedilen güvenilirlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel dışlanma, iş arkadaşları çalışan ilişkisi, süpervizör çalışan ilişkisi.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE PREDICTIVE RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST, FELT TRUSTWORTHINESS, EXCLUSION IN THE WORKPLACE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

AYFER YÜCESOY

The aim of this thesis is to investigate the predictive relationship between organizational trust, felt trustworthiness, exclusion at the workplace and organizational citizenship behavior. Additionally, we have investigated how these predictive relationships differ according to the supervisor-employee and employee-colleague relations.

In the scope of this research, existing surveys are used in order to collect data. The data is collected on the internet via Qualtrics which is an online data collection tool. The participants of this study are white collar employees who speak English and work in Germany.

The results have provided wide range of information on the suggested predictive relationships. It is observed that the predictive relationship between felt trustworthiness and trust differs based on the supervisor-employee and employee-colleague relations. The dimensions of felt trustworthiness have a positive effect on organizational trust as well as organizational citizenship behavior. Moreover, negative effect of exclusion by supervisor and colleagues on felt trustworthiness is observed even though the power of the effect changes according to the dimensions of felt trustworthiness. Another finding also shows that exclusion by colleagues has a negative effect on organizational citizenship behavior while there is not a relationship between exclusion by supervisor and organizational citizenship behavior.

The results show that the suggested predictive relationships differ according to the context of the relationship meaning supervisor-employee and employee-colleague and present very beneficial outcomes for the future research. Moreover, we have interpreted and discussed the results keeping in mind the data is collected from multi-cultural organizations and the participants are coming from more than 20 different cultural backgrounds. Based on all these aspects, suggestions for future research and implications are presented.

Keywords: trust, felt trustworthiness, organizational citizenship behavior, exclusion at the workplace, employee-colleagues relationships, supervisor-employee relationships.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması kapsamında bireylerin iş hayatında oldukça önemli rol oynayan güven dışlanma ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konulara odaklandım.

Çalışmamı gerçekleştirdiğim süreç boyunca, benim için hem akademideki rolü hem de kişiliğiyle önemli bir rol model olan, yüksek lisansımın ilk günlerinden bu yana bana bilgisini ve deneyimini sunan, yol gösteren, hem akademik hem de kişisel gelişimime destek olan, özellikle tez aşamasında aldığım kararları desteklerken verdiği geri bildirimleriyle alanımda ilerlememi sağlayan çok değerli tez danışmanım Prof. Dr. Pınar Ünsal'a teşekkürü borç bilirim.

Yüksek lisansımın ilk senesinde kendisinden ders alma şansı bulduğum ve samimiyetini her zaman hissettiğim, değerli hocam Doç. Dr. Özalp Türetgen'e bilgisini ve ilgisini her zaman cömertçe paylaştığı için çok teşekkür ederim. Tezimin ilk aşamalarında benimle bilgisini ve geri bildirimlerini paylaşan sayın Prof. Dr. Günter Maier'e de teşekkür ederim. Jan'a hem analiz hem de veri toplama sürecindeki yardımlarından ve manevi desteğinden dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca tüm arkadaşlarıma, özellikle Ferhat Ayyıldız'a, uzakta olmanın dezavantajlarını deneyimlerken bana ihtiyacım olduğunda yardımcı oldukları için teşekkür ederim.

En önemlisi hem manevi hem de maddi desteğini benden asla esirgemeyen, bana her zaman güvenen ve arkamda olan, tüm duygularımı her zaman paylaşan canım aileme yürekten teşekkür ederim.

AYFER YÜCESOY

İSTANBUL, 2018

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLoların LİSTESİ	vi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	vii
KISALTMALARIN LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1. Örgütsel Güvenin Tanımı	3
1.2. Örgütsel Güvenin Bir Öncülü Olarak Algılanan Güvenilirlik ve Boyutları	5
1.2.1. Güvenilirliğin İlişkili Olduğu Örgütsel Kavramlar	7
1.3. Örgütsel Güvenin Nesneleri	9
1.4. Örgütsel Güvenin Çıktıları	10
1.4.1. Üstlere Duyulan Güvenin Çıktıları	11
1.4.2. İş Arkadaşlarına Duyulan Güvenin Çıktıları	12
1.5. Örgütsel Güven ve Hissedilen Güvenilirlik	13

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tanımı	15
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	16
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkili Olduğu Kavramlar ve Çıktıları	18
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri	19
2.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bir Öncülü Olarak Örgütsel Güven	20
2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bir Öncülü Olarak Hissedilen Güvenilirlik	22

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTTE DIŞLANMA

3.1 Örgütte Dışlama ve Dışlanma Kavramlarının Tanımı	24
3.1.1. Örgütte Dışlama ve Dışlanmanın Öncülleri	26
3.1.2. Örgütte Dışlanmanın Çıktıları ve Örgüt İçin Önemi	26
3.2. Örgütsel Dışlanma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	30
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	34
4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Hipotezleri	34
4.2. Araştırmanın Yöntemi	35
4.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	35
4.2.2. Ölçekler	37
4.2.3. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	51
BEŞİNCİ BÖLÜM	
ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI	52
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	83
KAYNAKÇA	89
EKLER	127

TABLULARIN LİSTESİ

Tablo 4.1:	Katılımcıların Demografik Özellikleri	36
Tablo 4.2:	İş Arkadaşlarına Duyulan Güven, Süpervizöre Duyulan Güven Ölçekleri, İş Arkadaşlarıyla İlişkili Hissedilen Güvenilirlik Ölçeği ve Alt Ölçekleri ve Süpervizörle İlişkili Hissedilen Güvenilirlik Ölçeği ve Alt Ölçeklerine Yönelik Madde ve Faktör Analizi Değerleri	44
Tablo 4.3	İş Yerinde Dışlanma Alt Ölçeklerine Yönelik Madde ve Faktör Analizi Değerleri	49
Tablo 4.4	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Alt Ölçeklerinin Madde Güvenilirlik Analizi ve Faktör Değerleri	51
Tablo 5.1	H1 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler	53
Tablo 5.2	H1 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri	56
Tablo 5.3	H2 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler	57
Tablo 5.4	H2 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri	59
Tablo 5.5	H3 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler	60
Tablo 5.6	H3 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri	61
Tablo 5.7	H4 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler	63
Tablo 5.8	H4 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri	62
Tablo 5.9	H5 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler	65
Tablo 5.10	H5 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri	67
Tablo 5.11	H6 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler	68
Tablo 5.12	H6 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri	70
Tablo 5.13	H7 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler	71
Tablo 5.14	H7 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri	72
Tablo 5.15	H8 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler	72
Tablo 5.16	H8 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri	73

Tablo 5.17	H9 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler	74
Tablo 5.18	H9 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri	76
Tablo 5.19	H10 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler	77
Tablo 5.20	H10 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri	78
Tablo 5.21	H11 Hipotezi Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler	79
Tablo 5.22	H11 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri	81

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 1.1	Kişilerarası Güvenin Bütünleşmiş Modeli	4
Şekil 2.1	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	17
Şekil 5.1	H1 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model	55
Şekil 5.2	H2 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model	58
Şekil 5.3	H3 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model	61
Şekil 5.4	H4 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model	63
Şekil 5.5	H5 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model	66
Şekil 5.6	H6 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model	69
Şekil 5.7	H7 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model	71
Şekil 5.8	H8 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model	73
Şekil 5.9	H9 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model	75
Şekil 5.10	H10 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model	78
Şekil 5.11	H11 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model	80

KISALTMALARIN LİSTESİ

BZD	: Bağımsız Değişken
BİD	: Bağımlı Değişken
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖVD-B	: Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖVD-O	: Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

GİRİŞ

Örgütsel psikolojinin en önemli hedeflerinden bir tanesi örgüt içerisinde çalışan davranışını anlamaktır. Bu amaçla, pek çok kavram ve fenomen araştırmaların konusu olmuş, anlaşılmaya ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın hedefi de örgütsel psikoloji alanında oldukça önemli olan belli başlı kavramların ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkilerinin anlaşılmasıdır. Bu tez kapsamında odaklanılan kavramlar; örgütsel güven, hissedilen güvenilirlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel dışlanmadır.

Pek çok sosyal bilimin odağında olan güven kavramı örgütsel psikolojide de en çok odaklanılan konulardan biri olmuştur. Yıllar boyunca gerçekleştirilen çalışmaların ardından Mayer, Davis ve Schoorman (1995) tarafından kapsamlı bir örgütsel güven tanımı geliştirilmiştir. Örgütsel güven kavramı literatürde hala çok önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle süpervizöre ve iş arkadaşlarına yönelik güvenin ayrı ayrı incelendiği pek fazla araştırmaya rastlanmamıştır. Hissedilen güvenilirlik kavramı ise sadece tek bir araştırmanın konusu olmuştur (Lester ve Brower, 2003). Kavramın kişinin başkaları tarafından nasıl görüldüğüne yönelik algısıyla ilişkili olduğu düşünüldüğünde, kişi üzerinde önemli etkiler yaratabileceğini söylemek mümkündür. Bu nedenle literatürde çok fazla dikkat çekmemiş olması şaşırtıcı bir durumdur. Örgütsel anlamda önemli bir yere sahip olan bir diğer kavram örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı yıllarca farklı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve genellikle olumlu çıktıları olduğu gözlenmiştir (Podsakoff ve ark., 2009). Ancak son yıllarda gerçekleştirilen araştırmalarda söz konusu kavramın bireyler üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği de gözlenmiştir (Bolino ve ark., 2013). Dolayısıyla bu kavramın hala anlaşılması gereken çeşitli yönleri olduğunu söylemek mümkündür. Son olarak, araştırmanın odağı olan konulardan bir diğeri örgütsel dışlanmadır. Gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda kavramın anlaşılması için çok fazla ilerleme kaydedilmiş olmasına rağmen, ilişkili olduğu kavramları inceleyen araştırmalara hala gerek olduğu gözlenmiştir.

Özetle bu araştırma kapsamında, süpervizörle ve iş arkadaşlarıyla ilişkili hissedilen güvenilirliğin süpervizöre ve iş arkadaşlarına yönelik güven üzerindeki etkisi, süpervizörle ve iş arkadaşlarıyla ilişkili hissedilen güvenilirliğin ve süpervizörle iş arkadaşlarına duyulan güvenin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları üzerindeki etkileri, iş arkadaşları ve süpervizör tarafından dışlanmanın iş

arkadaşlarına ve süpervizöre duyulan güven ve süpervizör ve iş arkadaşlarıyla ilişkili hissedilen güvenilirlikleri üzerindeki etkileri, iş arkadaşları ve süpervizör tarafından dışlanmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Tezin ilk üç bölümünde sırasıyla örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütte dışlanma kavramları açıklanmıştır. Bir sonraki bölümlerde araştırmanın yöntemi sunulmuş ve elde edilen sonuçlar sunulmuştur. Tez elde edilen sonuçlara yönelik tartışma ve önerilerle son bulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

Örgütsel güven kavramı, özellikle son otuz yılda oldukça dikkat çekmiş ve araştırmaların konusu olmuştur. Bunun arkasında yatan sebeplerden bir tanesi kavramın tanımıyla ilgili söz konusu olan muğlaklıklardır. Araştırmacılar, gerek bu muğlaklıkları yok etmek, gerekse kavramın diğer örgütsel kavramlarla ilişkisini anlamak için örgütsel güvenin incelenmesine oldukça önem vermişlerdir.

Bu bölümde sırasıyla güvenin tanımı, öncülleri ve çıktıları, güven ve hissedilen güvenilirlik kavramından bahsedilecektir.

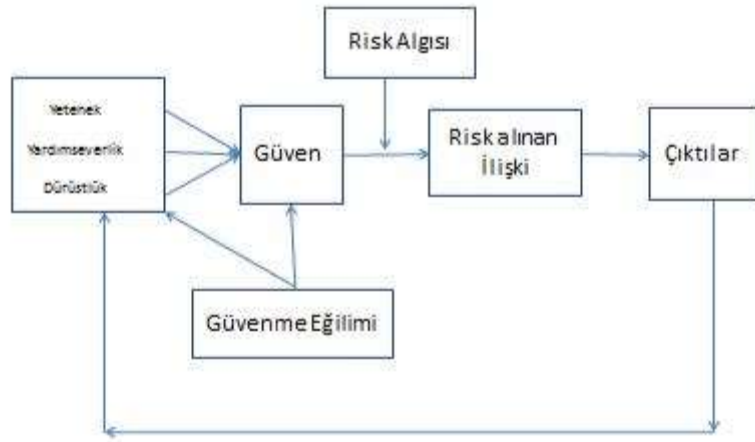
1.1. Örgütsel Güvenin Tanımı

Örgütsel güven kavramının yapısı, kökenleri ve sonuçları farklı bilim dallarının inceleme konusu olmuştur. Özellikle son dönemlerde örgütsel ilişkilerin en çok dikkat çeken kavramlarından biri olan güvenin önemi; iletişim (Giffin, 1967), liderlik (Atwater, 1988), uzlaşma (Bazerman ve Moore, 2013), oyun teorisi (Milgrom ve Roberts, 1992), performans değerlendirme (Ashford ve Cummings, 1983) ve kendi kendini yöneten çalışma takımı uygulamaları (Lawler, 1992) gibi birçok örgütsel çalışma alanında vurgulanmıştır. Örgütsel güvenin öneminin bu kadar açık olmasına rağmen; kavramın tanımıyla ilgili var olan problemler, güven ve risk arasındaki ilişkinin belirsizliği, güvenin kökenleri, sonuçları ve evrimleşmesi ve bunlar arasındaki sınırların tanımlanamaması, hem güvenen hem de güvenilen tarafın aynı anda göz önünde bulundurulmaması gibi sebepler kavramın problemli olarak görülmesine yol açmıştır. Bu nedenle de güven kavramının açıklıktan yoksun olduğundan söz edilmiştir (Bluhm, 1987).

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, (2000) bireysel güven ve örgütsel güven kavramları arasındaki farkı açık hale getirmeye çalışmışlardır. Bireysel güven, kişilerin sahip oldukları ilişkilere yönelik beklentilerini ifade ederken, örgütsel güven kavramı örgütsel bağlamda sahip olunan ilişki ve davranışlara yönelik beklentileri temsil etmektedir. Bu ayrım gerçekleşene kadar ise literatürde örgütsel güvenin farklı şekillerde tanımlanmış olduğunu görmek mümkündür. Carnevale (1995) güvenin, inanç ve itimatın bir ifadesi olduğunu belirtmiş ve güven duyulan bir kişi veya kurumun adaletli, etik ve yetkin olup tehdit edici olmadığına dikkat çekmiştir.

Hosmer (1995), güveni bir tarafın zarar görme ve bağımlı olma ihtimaline karşın diğer kişinin davranışlarına yönelik iyimser beklentilere sahip olması olarak tanımlamıştır. Fukuyama (1995), örgütsel güveni kültürlerarası anlamda ele almış ve güveni genel olarak paylaşılan normlar çerçevesinde bireylerin, diğerlerinin düzenli, dürüst ve işbirlikçi davranışlar sergileyeceklerine yönelik sahip olduğu beklenti olarak tanımlamıştır. Lewicki ve arkadaşları (1998), güveni diğer tarafın idaresine yönelik sahip olunan pozitif beklenti olarak açıklamıştır. Rousseau ve arkadaşları (1998) örgütsel güveni, güvenilen kişinin niyet ve davranışlarına yönelik pozitif beklentilerine dayanarak korunmasız olmayı kabul etmesi olarak yorumlamışlardır.

Görüldüğü gibi geliştirilen tanımların birçoğu pozitif beklentileri, risk almayı veya bireyin gönüllü olarak korumasız olmasını, yani zarar görme ihtimaline rağmen bir önlem almamasını içermektedir (Chughtai ve Buckley, 2008). Mayer, Davis ve Schoorman (1995) tüm bu değişkenlerin kapsandığı ve geliştirdikleri örgütsel güven tanımına rehberlik eden bir model geliştirmişlerdir (Şekil.1.1).



Şekil 1.1 Kişilerarası Güvenin Bütünleşmiş Modeli

(Kaynak: Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 715.)

Bu modelin önemli noktalarından bir tanesi güvenilen kişinin özelliklerini de örgütsel güven denklemine dâhil etmesidir. Bu özellikler algılanan güvenilirlik olarak adlandırılmış ve güvenin öncülleri olarak görülmüştür. Araştırmacılara göre örgütsel güven, güvenen kişinin güvenilen tarafın eylemlerine karşı, onu kontrol edemeyecek veya gözlemleyemeyecek olmasına rağmen, bu eylemlerin onun için önemli

olduğuna yönelik beklentisi doğrultusunda, savunmasız olmayı gönüllü olarak kabul etmesidir. Literatürde oldukça kabul edilen bu model ve tanım bu araştırmada da rehber olarak kullanılacaktır.

1.2. ÖRGÜTSEL GÜVENİN BİR ÖNCÜLÜ OLARAK ALGILANAN GÜVENİLİRLİK VE BOYUTLARI

Kişiye duyulan güvenin oluşmasını sağlayan faktörler arasında kişinin özellikleri ve eylemleri yer almaktadır. Mayer ve arkadaşlarının (1995) geliştirdiği modele göre, örgütsel güvenin iki kökeni vardır: Kişinin güvenme eğilimi ve algılanan güvenilirlik. Ancak, güvenme eğilimi erken yaşlardan itibaren kazanılan bir özellik olup değiştirilmesi zor olduğu için bu araştırma kapsamında sadece algılanan güvenilirliğe odaklanılacaktır ve algılanan güvenilirlik, “güvenilirlik” kelimesiyle ifade edilecektir.

“Güven” ve “güvenilirlik” kavramlarının bazen literatürde aynı anlamda kullanıldığı görölse de (Caldwell ve Jeffries, 2001) birbirine çok yakın olup birbirinden bağımsız olarak düşünölemeyecek olan bu iki kavramın yine de aynı şeyi ifade etmediğini göz önünde bulundurmak önemlidir.

“Güven”, güvenen kişinin güvenilen tarafın eylemlerine yönelik sahip olduğu pozitif beklentilere dayanarak o kişiye karşı korumasız olmayı kabul etmesidir. “Güvenilirlik” ise, güvenilen kişinin güvenilmesini sağlayan kişisel özellikleridir, yani güvenin bir öncölüdür (Mayer ve ark., 1995). Hardin (2002) bu iki kavram arasındaki farkı güvenilirliğin bir algı, güvenin ise davranış olduğunu belirterek ortaya koymuştur. Buradan yola çıkarak güvenin, güvenilen kişinin belli bir eylemde bulunacağına yönelik sahip olduğu beklentiyken, güvenilirliğin bu beklentinin ortaya çıkmasını sağlayan neden olduğunu söylemek mümkündür. Güven ve güvenilirlik arasındaki hemen göze çarpmayan bu ayrımın farkında olmak oldukça değerlidir (Wiewiora, Murphy, Trigunarsyah ve Brown, 2014). Bu bilgiler doğrultusunda, güvenilirliğin güven düzeyinin belirlenmesinde merkezi bir rolü olduğunu söylemek mümkündür (Colquitt, Scott ve LePine, 2007).

Mayer ve arkadaşlarının (1995) geliştirdiği modele göre; güvenilirliği oluşturan üç boyut vardır. Bunlar; “yetenek”, “yardımseverlik” ve “dürüstlük”tür. Schockley-Zalabak ve arkadaşları (2000) bu boyutlar arasına “özdeşleştirme”yi de

eklemiştir. Ancak, önerilen 3 boyutlu modelin yaygın geçerliliğinden dolayı özdeşleştirme boyutu bu araştırmaya dâhil edilmemiştir.

Güvenilirliğin boyutlarından ilki yetenektir. Yetenek, güvenen kişinin, güvenilenin belli bir konuda belli bir düzeyde maharet ve/veya uzmanlığa sahip olduğuna yönelik algısıdır (Mayer ve ark., 1995) ve kişinin belli bir alandaki başarısını göstermektedir. McAllister (1995) bu boyutu kişinin belli çıktıları elde edebilecek yeterliliğe sahip olduğuna yönelik itimatı olarak tanımlamıştır. Yani, kişiler problemleri çözebilecek ve istenen çıktıları teslim edebilecek kişilere güvenirler (Mayer ve ark., 1995; Whitener ve ark., 1998). Yeteneğinden dolayı güvenilir olan bir kişinin güvenen kişi üzerinde meşru olarak etkisinin olacağı düşünülmektedir (Davis, Schoorman, Mayer ve Tan, 2000).

Bir diğer boyut ise yardımseverliktir. Yardımseverlik, güvenilen kişinin, kendi yararını göz önünde bulundurmadan, güvenen kişinin yararını gözettiğine yönelik inancıdır. Bu inanç aynı zamanda güvenen kişinin, güvenilenin kendisine yönelik özel bir bağlılığı olduğu duygusunu da içermektedir (Mayer ve Davis, 1999). Güvenilen kişi kendisine güvenen kişinin iyiliğini düşünmekte ve onu umursamaktadır. Bu nedenle de güvenen kişinin refahını, gelişimini ve bütünlüğünü önemseydiğini gösteren eylemler (Caldwell ve ark., 2011) ve onunla birlik algısı yaratan olumlu davranışlar ortaya koymaktadır. Burada iyi niyet söz konusudur ve birey yardımsever bir tutum sergilerken benmerkezci ve çıkarıcı bir yaklaşımdan uzaktır (Mayer ve ark., 1995; Whitener ve ark., 1998). Yardımseverlik ile ilgili algı, güvenilen kişiye yönelik kişisel ve pozitif bir yönelimin oluşmasını sağlamaktadır (Mayer ve ark., 1995).

Dürüstlük, güvenilen kişinin belli başlı prensiplere bağlı olduğu ve güvenen kişinin bu prensipleri kabul edilir bulduğu durumu ifade eder (Mayer ve ark., 1995) ve güvenilirliğin kritik bir bileşenidir (Kouzes ve Posner, 2011). Dürüstlük ile ilgili algı güvenilen kişinin eylemlerinde bir devamlılığın olmasıyla ve güvenen kişinin bunu kabul edilebilir bulmasıyla oluşmaktadır (Mayer ve ark., 1995). Caldwell ve Jeffries'e göre (2001) bu üç boyutun her biri bireyler tarafından ayrı ayrı algılanmakta ve değerlendirilmektedir. Araştırmacılar, güvenilirliğin zaman içerisinde geliştiğini veya değiştiğini belirtmişlerdir. Bunun sebebi, bireylerin yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük özelliklerini zaman içinde farklı koşullarda sergilemeye fırsat buluyor olmalarıdır (Mayer ve ark., 1995; McAllister, 1995; Colquitt ve ark., 2007;

Schoorman ve ark., 2007; Weber ve ark., 2008). Güvenen rolündeki kişilerin, bu boyutları doğrudan gözlemleyebiliyor olmaları oldukça önemlidir (Roussin ve Webber, 2012). Aksi halde bireyler diğerlerinin güvenilirliklerini üçüncü kişilerden aldıkları bilgiler doğrultusunda değerlendireceklerdir (Ferrin ve ark., 2006).

Literatürde, sözü geçen bu üç boyut çeşitli örgütsel referanslarla beraber kullanılmıştır. Bunlardan bazıları; yönetim (Mayer ve Davis, 1999; Albrecht, 2002; Lapidot ve ark., 2007), astlar (Kim ve ark., 2006), iş arkadaşları (Becerr ve Gupta, 2003; Yakovleva ve ark. 2010) ve örgütlerdir (Muthusamy ve ark., 2007; Becerra ve ark., 2008).

Bu 3 boyutun güvenle olan ilişkisinin aynı düzeyde olduğunu gösteren araştırmaların yanı sıra (Mayer ve Davis, 1999), bazılarının diğerlerinden daha güçlü olduğunu gösteren araştırmalarda bulunmaktadır (Davis ve ark., 2000; Mayer ve Gavin, 2005). Gerçekleştirilen bir araştırmada, yeteneğin diğer boyutlara kıyasla güvenin oluşumu üzerinde çok da güçlü bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Çünkü bu durumun gerçekleşmesi için kişinin belli bir alanda uzman olması ve bu uzmanlığın güvenen kişi için önemli olması gerekmektedir (Johnson ve ark, 2010). Yardımseverliğin ise oldukça önemli bir boyut olduğu bulunmuştur. Bunun sebebi, yardımseverliğin hiyerarşik mesafeden bağımsız olmasıdır (Johnson ve ark., 2010).

Bazı araştırmacılar güvenilirliğin değerlendirilmesinde duyguların etkili olduğunu savunmuşlardır. Williams (2001) duygulanımsal cevapların insanların bir diğer tarafa yönelik duyduğu güveni değerlendirme biçimlerini etkilediğini belirtmiştir. Aynı şekilde Jones ve George (1998) bireylerin güveni deneyimlerken sahip oldukları bilginin yanı sıra duygularının da etkili olduğunu önermişlerdir. Dunn ve Schweitzer (2005) ise duyguların güvenilen kişi ya da durumdan bağımsız olarak güveni etkilediğini savunmaktadır. Ancak bilişsel yaklaşımın savunucusu olan araştırmacılar, bu durumu farklı bir şekilde ele almakta ve hissedilen duyguların beceri, yardımseverlik ve dürüstlük üzerinde yarattığı gerçekçi olmayan etkinin zamanla geçeceği ve kişilerin tekrar rasyonel bir bakış açısı benimseyeceklerini savunmaktadırlar (Schoorman, Mayer ve Davis, 2007).

1.2.1. Güvenilirliğin İlişkili Olduğu Örgütsel Kavramlar

Güvenilirlik, kişinin bir başkasına yönelik algısıdır. Kişi bu algısına göre diğer tarafa güvenip güvenemeyeceğine karar vermektedir (Dirks ve Ferrin, 2001).

Güvenilirliğin, güvenin öncülü olması dışında pek çok farklı örgütsel kavramla da ilişkisinin olduğu görülmektedir.

Bu kavramlardan biri bilgi paylaşımı olup bu iki kavram arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara literatürde rastlamak mümkündür (Wiewiora, Murphy, Trigunarsyah ve Brown, 2014). Proje yönetimi literatüründe güvenilirliğin, hem proje takımının kendi içindeki hem de proje takımları arasındaki bilgi paylaşımını arttırdığına değinilmektedir (Koskinen ve ark., 2003; Maurer, 2010).

Trevino ve arkadaşlarına göre (2003), güvenilirlik etik liderlikteki en önemli boyutlardan bir tanesidir. Etik liderler, güvenilir olan ve çalışanlarına ilgiyle ve adaletli biçimde muamele eden kişiler olarak tanımlanmışlardır. Etik liderler çalışanlarıyla sosyal alışveriş temelli bir ilişki kurabilir ve bunun karşılığında da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) sergilemelerini bekleyebilirler. Chiaburu ve Lim (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırma, bununla paralel olarak yönetici güvenilirliğinin ÖVD ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla, yönetici güvenilirliğin çalışanların ÖVD'nin bir yordayıcısı olduğunu söylemek mümkündür (Mayer ve Gavin, 2005). Benzer şekilde, var olan teorik çalışmalara göre, çalışanların gönüllülük esasına dayanan davranışlarının yöneticilerin güvenilirliği (Mayer ve ark., 1995; Whitener ve ark., 1998; Mayer ve Gavin, 2005), spesifik olarak yardımseverliği (Butler, 1991) ile ilişkili olduğu görülmektedir.

“Hissedilen güvenilirlik” ve “algılanan güvenilirlik” birbirlerinden farklı kavramlardır. Algılanan güvenilirlik, güvenen kişinin güvenilen tarafın ne kadar güvenilir olduğunu değerlendirmesini sağlayan özellikleri algılamasıyken; hissedilen güvenilirlik ise bireyin karşıdaki kişi tarafından ne kadar güvenilir bulunduğu veya algılandığıyla ilgili hissidir. Algılanan güvenilirlik kavramına verilen önemle karşılaştırıldığında, literatürde hissedilen güvenilirliğe verilen önemin yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Lester ve Brower (2003), süpervizör ve ast arasındaki ilişki çerçevesinde, astların hissedilen güvenilirliğin astların performans, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatminleriyle pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.

Kişinin iş arkadaşları veya süpervizörü onu güvenilir olarak algılasa dahi, kişinin bunu hissetmemesi mümkündür. Çünkü bu durum bireylerin sahip oldukları algılarıyla ilişkilidir (Lau ve Lam, 2008). Lau ve Lam (2008) tarafından

gerçekleştirilen çalışmada güvenme ve güvenilme kavramları tartışılırken; bu araştırmada literatürde çok fazla rastlanmayan güvenme ve hissedilen güvenilirlik arasındaki ilişki incelenecektir.

1.3. ÖRGÜTSEL GÜVENİN NESNELERİ

“Örgütsel güvenin nesneleri” kavramıyla örgütsel güvenin hedefi olan değişkenler ifade edilmektedir (Nooteboom ve Six, 2003). Bunları göz önünde bulundurmak, örgütsel güvenin her bir çeşidinin çıktılarının ayrı ayrı incelenebilmesine rehberlik etmektedir.

Örgütsel güvenin nesneleri; “iş arkadaşları”, “süpervizörler/yöneticiler” ve “örgütün kendisi”dir (Chungtai ve Buckley, 2008; Kauffeld ve Lehmann-Willenbrock, 2010). Bir başka deyişle, güvenin nesnesi örgüt, grup ve birey olabilir (Korsgaard ve ark., 2008).

Örgüte güven, örgüt soyut bir kavram olduğu için iş arkadaşlarına ve süpervizöre duyulan güvenden farklılaşmaktadır (Eisenberger, ve ark. 1986). Bu bakış açısına göre, iş arkadaşları ve süpervizöre duyulan güven “kişisel güven” iken örgüte duyulan güven ise “kişisel olmayan güven” olarak ifade edilebilir (Maguire ve Philips, 2008). Kişisel güvenlerden iş arkadaşlarına duyulan güven “yanal güven”, süpervizörlere duyulan güven ise “dikey güven” olarak adlandırılmaktadır (McCauley ve Kuhnert, 1992).

Sözü geçen ve örgütsel güvenin nesnesi olan, iş arkadaşlarının, süpervizörlerin ve örgütün, örgütsel güvenle ilişkisinde farklı çıktılara yol açtığını söylemek mümkündür. Yürütülen bir araştırma, süpervizöre duyulan güvenin örgüte duyulan güvene göre, iş performansı ve tatminiyle daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir (Ferrin ve Dirks, 2002). İş arkadaşlarına duyulan güvenin ise süpervizöre duyulan güvenle karşılaştırıldığında takım içinde ve takımlar arasındaki bilgi akışıyla daha çok ilişkili olduğu bulunmuştur (Mooradian ve ark., 2006). Örgüte duyulan güvenin süpervizöre duyulan güvene kıyasla, yaratıcılık ve yaratıcılığın uygulanmasıyla daha çok ilişkili olduğu gözlenmiştir (Kaufeld ve Lehmann-Willenbrock, 2010).

Görüldüğü gibi örgütsel güven, örgüte ve bireylere duyulan güveni kapsamaktadır (Shockley-Zalabak ve ark., 2000). Ancak, gerçekleştirilen çalışmalarda bireylere duyulan güvene örgüte duyulan güvenden daha az

odaklanıldığı görülürken (Tan ve Tan, 2000; Ferres ve ark., 2004; Tan ve Lim, 2009), bireye duyulan güven çeşitlerinden dikey güvene yanal güvenden daha çok yer verildiği görülmüştür (Tan ve Lim, 2009). Bu araştırma kapsamında, kişisel güvenin her iki türü de güven ve hissedilen güvenilirlik bağlamında incelenecektir. Kişisel güvenin iki türünün ayrı ayrı incelenmesinin sebebi, farklı kavramlarla olan ilişkilerini daha iyi gözlemleyebilmektir. Bu sayede yanal ve dikey ilişkilerde hissedilen güvenilirlik ve algılanan güven arasındaki bir farklılaşma olup olmadığı gözlenebilir.

1.4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÇIKTILARI

Beraber çalışan kişilerin, gerek kişisel gerekse örgütsel hedeflerine ulaşmak için birbirlerine ihtiyaç duymaları ve bağlı olmaları beklenen bir durumdur. Bu noktada, örgüt üyelerinin birbirlerine duydukları güvenin önemi ortaya çıkmaktadır. Güven ortamında çalışan örgüt üyeleri örgütün etkililiğinde olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Zeffane ve Connell, 2003). Bununla paralel olarak araştırmacılar, örgütlerin başarıya ulaşması için güvenin çok önemli bir bileşen olduğunu savunmuşlardır (Gambetta, 1988; Tyler ve Kramer, 1996; McKnight ve ark., 2002).

Güvenin öneminin fark edilmesini ve artmasını sağlayan gelişmelerden biri yönetim biçimindeki değişikliklerdir (Lawler, 1992). Modern örgütlerde yönetim biçimleri daha katılımcı bir hale gelmiş ve çalışma takımları kendi kendini yöneten bir yapıya dönüşmüştür. Bu da bireylerin, güvene verdiği önemi arttırmıştır. Benzer şekilde, globalleşme, örgütlerin içinde çeşitliliğe ve kültürel farklılıklara yönelik artan farkındalık, örgütlerin küçülmeye gitmesi, şirket yönetiminde karar alıcı katmanların azaltılması, örgüt içinde demokratikleşmeye verilen önemin artması gibi konular güvenin önemini vurgulayan örgütsel değişimlerden sadece birkaç tanesidir (Shockley-Zalabak ve ark., 2000).

Yüksek düzeyde örgütsel güvenin, daha adaptif örgütsel form ve yapılarla (Barnes, 1983; Dwivedi, 1983; Miles ve Snow, 1995; Bennis ve Biederman, 1997; Crawford, 1998; Rousseau ve ark., 1998), örgüt içi esneklikle (Young-Ybarra ve Wiersema, 1998) ve etkili kriz yönetimiyle (Mishra, 1996b; Webb, 1996) ilişkili olduğu, örgüt içindeki iletişimi daha açık hale getirip, bilgi paylaşımı ve çatışma yönetimini hızlandırıp (Creed ve Miles, 1996; Blomqvist, 2002) öğrenmeyi arttırdığı (Song ve ark., 2009) bulunmuştur. Buna paralel olarak, yüksek güvenin olduğu proje

gruplarında da ulaşılabilirliğin ve bilgi paylaşımına yönelik beklentinin yüksek olduğu görülmüştür (Koskinen ve ark., 2003). Bunun sebebi kişilerin kendilerini diğerlerinin çıkarıcı davranışlarına karşı koruma ihtiyacı hissetmemeleridir (Inkpen ve Tsang, 2005).

Örgüt içinde ve örgütler arasındaki güvenin, örgüt süreçlerinin başarılı bir şekilde ilerlemesi ve bağlantıların kurulması için önemli olduğu sonucuna ulaşılmış (Fukuyama, 1955), aynı zamanda resmi olmayan bağlantılarla işbirliğini (Bidault ve Jarillo, 1997) ve işbirlikçi yenilikleri (Miles ve ark.,2000) sağladığı, müzakerelerdeki belirsizliği azaltıp partnerler arasındaki işbirliğini arttırdığı bulunmuştur (Bromiley ve Cummings, 1995; Zaheer ve ark., 1998; Ferrin ve Dirks, 2002). Bunun arkasında yatan sebep güvenin, özellikle ÖVD, örgüt bağlılığı veya iş performansı gibi konularla ilişkisinin ortaya çıkması ve bu ilişkilere yönelik başarılı uygulamaların gerçekleştirilmesidir (Ferrin ve Dirks, 2002). Yüksek düzeyde örgütsel güvene sahip olan kişiler zor koşullarda var olan riske rağmen örgütlerine dayanmaya ve örgütlerini desteklemeye gönüllü ve isteklidirler (Mayer, ve ark., 1995; Colquitt ve ark., 2007).

Örgütsel güvenin genel olarak yol açtığı bu çıktılarıyla beraber kişisel güven unsurlarından üstlere ve iş arkadaşlarına duyulan güvenin ilişkili olduğu çıktıları ayrıca incelemek de önemlidir.

1.4.1. Üstlere Duyulan Güvenin Çıktıları

Literatürde yer alan araştırmaların bir kısmında, süpervizörlere odaklanılırken bir kısmında yöneticilere odaklanıldığı görülmüştür. Ancak her ikisinde de çalışanın üstüne duyduğu güven söz konusu olduğu için üst pozisyondaki kişilere duyulan güvene yönelik elde edilen bulguların tümü süpervizör ismi altında değerlendirilecektir.

Elde edilen bulgular süpervizörlerine güvenen astların, yüksek iş tatminine sahip olduklarını, yüksek performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini bununla birlikte, işten ayrılma niyetlerinin ve olumsuz olağandışı davranışlarının daha az olduğunu göstermiştir (Dirks ve Ferrin, 2001; Ferrin ve Dirks, 2002).

Gerçekleştirilen meta analiz çalışmaları, yöneticiye duyulan güvenin de benzer şekilde, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ile pozitif, zarar verici çıktılara sebep olabilecek işten ayrılma gibi davranışlarla da negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (McAllister, 1995; Ferrin ve Dirks, 2002; Colquitt ve ark., 2007). Ayrıca geçmiş araştırmalar, lidere duyulan güvenin örgüte rekabet avantajı sağladığı (Davis ve ark., 2000) ve bilgi akışının süpervizöre duyulan güven ile çok güçlü bir ilişkisinin olduğunu göstermiştir (Munchinsky, 1977; O'Reilly, 1977; O'Reilly ve Roberts, 1977).

Mayer ve Gavin'in (2005) odaklandığı nokta ise otorite figürü ve ast arasındaki güvendir. Eğer örgütün bu iki figürü arasında güven yoksa ast olumlu çıktılar elde ettiği aktivitelerin zarar görmesi ile ilgili endişe duyacak ve kendini korumaya çalışacaktır. Tam tersi bir durumda ise ast, değerli çıktılar elde edebileceği aktivite ve görevlere daha çok odaklanabilecek ve muhtemelen de başarılı olacaktır.

1.4.2. İş Arkadaşlarına Duyulan Güvenin Çıktıları

İş arkadaşlarının birbirlerine güvenmesi, gerek takım çalışmaları gerekse bağımsız çalışmaların doğası nedeniyle örgütsel hedeflerini başarıyla tamamlanmasında oldukça önemli olmasına rağmen (Groysberg ve Abrahams, 2006), üstlere duyulan güven ile karşılaştırıldığında iş arkadaşlarına duyulan güven üzerine yapılan araştırmaların sayıca daha az olduğu görülmektedir (Lau ve Liden, 2008).

Gerçekleştirilen araştırmalar, iş arkadaşlarına duyulan güvenin grup içi bilgi paylaşımıyla doğrusal bir ilişkiye sahip olduğunu (Renzl ve ark., 2005), takım kararlarının etkili bir biçimde verilmesini ve ileriye yönelik davranışların sergilenmesini sağladığını ortaya koymuştur (Alge ve ark., 2003; Parker ve ark., 2006). Bir kişinin iş arkadaşlarına güvenmemesi, ortaya çıkan risk dolayısıyla, çalışma esnasında gergin olmasına sebep olabilir (Dirks ve Ferrin, 2001).

Bununla beraber, çalışanlar iş arkadaşlarının elinden geleni yaptıklarına dair onlara güvendiklerinde, gösterdikleri emeğin karşılığını alacaklarını bildikleri için daha çok çalıştıkları görülmüştür (Lau ve Liden, 2008). Ayrıca, çalışanların birbirlerine güvenmeleri durumunda birbirlerine yardım etmeye daha gönüllü oldukları gözlenmiştir (Lau ve Liden, 2008). Bunun sebebi, gelecekte bunun

karşılığını alacaklarını bilmeleridir (Gouldner, 1960). Elde edilen bu bulgular, iş arkadaşlarının birbirlerine güvenmeleri durumunda ÖVD gibi davranışları daha çok sergileyecek olmaları olarak yorumlanabilir.

1.5. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE HİSSEDİLEN GÜVENİLİRLİK

Güven her zaman karşılıklı olmayabilir (Schoorman ve ark., 2007). Serva ve arkadaşları (2005) bu görüşü destekleyerek iki tarafın da eşit düzeyde güvene sahip olmayabileceğine değinmişlerdir. Kişilerin birbirlerine yönelik duydukları güven, kültürlerine, var olan ödül sistemine, örgütün politikalarına ve kişilerin aldıkları riske göre değişebilmektedir (Brower ve ark., 2009). Yönetici ve astlar fenomenleri farklı şekilde yorumlayabilirler ve bunun sonucunda da adaletin veya birbirlerinin güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde farklılıklar ortaya çıkabilmektedir (Lind ve ark., 1998; Cole & Flint, 2005; Roberson 2006). Dolayısıyla yönetici ve astların güven düzeylerinin birbirinden bağımsız olduğu söylenebilir (Mayer ve ark., 1995; Brower ve ark., 2000).

Güvenin karşılıklı olmadığına yönelik bulgulara rağmen, güven ve hissedilen güvenilirlik arasındaki ilişkinin incelenmesi önemlidir. Hissedilen güvenilirlik kişinin güvenilir bulunup bulunmadığına yönelik hissi olup kişinin kendi algısıyla ilişkili bir durumdur. Kişi iş arkadaşları tarafından güvenilir bulunsa dahi, bunun farkında olmayabilir. Bu durum da sosyal alışveriş kuramı göz önünde bulundurulduğunda, kişinin süpervizörüne veya iş arkadaşlarına duyduğu güveni etkileyebilir.

Güven araştırmalarının bir çoğu yürütülürken, sosyal alışveriş kuramı baz alınmıştır (Blau, 1964). Bu kurama göre, insan ilişkilerinde bir karşılıklılık ilkesi söz konusudur. Kuramın temel tezlerinden bazıları; sosyal hayatta insanlar arasında bir ilişki ve etkileşim olduğu ve alma verme ilişkisinde denkliğin göz önünde bulundurulduğudur. Kuram örgütsel bağlamda yorumlandığında, örgütsel aktörler arasında bir sosyal alışveriş ilişkisinin söz konusu olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Sözü geçen alışveriş ilişkisi, ilişkinin var olduğu bağlama göre değişse de (Cole ve ark., 2002) bireylerin güvenilmeleri karşılığında bir şey yapmaya yönelik zorunluluk hissetmeleri anlamına gelmektedir. Literatürde, astların güvenildikleri takdirde, buna gerek davranışsal gerekse tutumsal olarak karşılık verme zorunluluğu hissettikleri belirtilmiştir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Bu bilgilerden yola çıkarak, kişilerin iş arkadaşları ve süpervizörleriyle ilişkili olan hissedilen güvenilirliklerinin yüksek olması durumunda buna karşılık verme ihtiyacı duyup, iş arkadaşlarına ve süpervizörlerine yüksek güven duyma eğiliminde olabileceklerini belirtmek mümkündür. Bu doğrultuda hissedilen güvenliliğin alt boyutları olan hissedilen yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük de göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Çalışan ve süpervizör ilişkisi bağlamında, çalışanların süpervizörlerinin çalışanların süpervizörlerinin kendilerine yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük bakımından ne derece güvendiğine yönelik hisleri (hissedilen güvenilirlik) süpervizöre duydukları güveni olumlu yönde anlamlı olarak etkileyecektir.

H2: Çalışan ve iş arkadaşı ilişkisi bağlamında, çalışanların süpervizörlerinin kendilerine yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük bakımından ne derece güvendiğine yönelik hisleri (hissedilen güvenilirlik) iş arkadaşlarına duydukları güveni olumlu yönde anlamlı olarak etkileyecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Endüstri ve örgüt psikolojisinin en çok incelenen konularından biri olan örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif psikoloji şemsiyesi altında olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Bunun başlıca sebebi eylemin isteğe bağlı olarak gerçekleştirilmesi ve başkalarının ve/veya örgütün faydasına yönelik olmasıdır. Pek çok araştırma ÖVD'nin sonuçlarının hem örgütsel hem de bireysel düzeyde yararlı olduğunu gösterirken son dönemlerde gerçekleştirilen araştırmalarda birey üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği de ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda kavramın öncülleri de hala incelenmeye devam etmekte ve güven gibi örgütsel kavramların bu öncüller arasına dâhil edildiği görülmektedir. Görüldüğü gibi, ÖVD kavramı hala keşfedilmeye açıktır.

Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık kavramı incelenip, boyutları tanımlanacaktır. Ardından kavramın ilişkili olduğu değişkenler, çıktıları ve öncüllerinden bahsedilecek ve özellikle süpervizöre ve iş arkadaşlarına olan güven ve hissedilen güvenilirlik ile olan ilişkisi araştırılacaktır.

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ TANIMI

Katz (1964), çalışanların örgütlerine katkıda bulunmak amacıyla gönüllü olarak sergiledikleri davranışları ekstra rol davranışı (*extra role behavior*) olarak tanımlamıştır. ÖVD'nin de bu çerçevede içinde yer aldığını söylemek mümkündür.

Organ (1988) ÖVD'nı, çalışanların bireysel ve isteğe bağlı olarak sergiledikleri, mevcut ödül sisteminden bağımsız olup örgütün işlevselliği üzerinde etkili olan davranışları olarak tanımlamıştır. 1990'da ise bu tanıma daha ayrıntılı bir hale getirmiş ve örgüt için faydalı olan bu davranış ve jestlerin, çalışanların resmi rolünden kaynaklı bir zorunluluk, sözleşme garantisi ve önceden belirlenmiş bir karşılığı olmadan gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Borman ve Motowidlo (1993) bu tanıma bu tür bir davranışın örgüt için sosyal ve psikolojik olarak destekleyici olduğunu da eklemişlerdir. ÖVD'nin en önemli noktalarından bir tanesi bu davranışın iş için bir zorunluluk olmamasıdır. (Norris-Watts ve Levy, 2004). ÖVD'na çalışanların iş arkadaşlarına yardım etmeleri ve görev ilişkili problemleri çözmeleri için adımlar atmaları (Cem Ersoy ve ark. 2011), iş arkadaşlarına mentörlük etmeleri,

örgütsel süreçlere dâhil olmaları, örgütün diğer üyelerini cesaretlendirmeleri, ek sorumluluklar almaya gönüllü olmaları (Bateman ve Organ, 1983; Whiting, Podsakoff ve Pierce, 2008) örnek olarak verilebilir.

Araştırmalarda, ÖVD'nin örgütün ve grubun etkililiği (Organ, 1988; Podsakoff ve ark., 1990, 1997, 2000) ve verimliliği (Organ ve Konovsky, 1989) için önemli olduğunun altı çizilmiştir. Dolayısıyla, özellikle günümüz rekabet ortamı göz önünde bulundurulduğunda ÖVD'nin yapısı ile bireysel ve örgütsel düzeydeki işlevinin anlaşılması daha da gerekli olmaktadır.

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

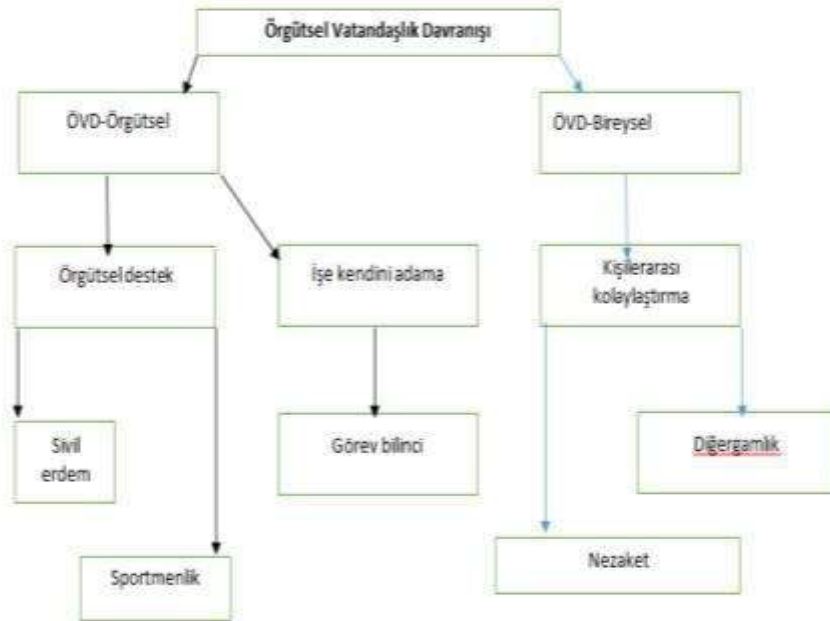
ÖVD'nin boyutları, ÖVD'nin doğası ve nesnesine göre belirlenmiştir. Araştırmacılar ÖVD'nin çok boyutlu bir yapısı olduğu konusunda fikir birliğine sahiptirler. Organ (1988) ÖVD'nı 5 boyutlu bir kavram olarak tanımlamıştır. Bunlar, “diğerkâmlık”, “nezaket”, “centilmenlik” (sportmenlik), “görev bilinci” ve “sivil erdem”dir. Diğerkâmlık, iş arkadaşlarının performansını onlara yardım ederek iyileştirmesi anlamına gelir ve kişiler arası ilişkiyi geliştiren faktörlerden bir tanesidir. Nezaket, kişinin iş arkadaşlarına yardım etmesi ve ortaya çıkabilecek problemleri engellemesidir. Centilmenlik, örgüt içerisinde hoş olmayan olaylar olsa dahi kişinin bunlara tolerans göstermesidir. Görev bilinci, çalışanın örgütün uygulama ve kurallarını fazlasıyla benimsemesi ve beklenenin çok üstüne geçmesi anlamına gelmektedir. Son olarak, sivil erdem kişinin örgütün alacağı kararlar, politikalarıyla ilgilenmesi ve örgütün itibarını önemsemesini ifade etmektedir (Wang ve ark., 2005).

Williams ve Anderson (1991) ise ÖVD'nin boyutlarını davranışın hedefine yani nesnesine göre belirlemiş ve bu doğrultuda 2 farklı boyut tanımlamışlardır. Bireylere yönelik ÖVD (ÖVD-B), örgütün üyelerini hedef alan davranışları ifade etmekteyken, örgüte yönelik ÖVD (ÖVD-Ö) doğrudan örgütü hedef alan davranışları içermektedir. Bu tanımlara göre diğerkâmlık ve nezaket ÖVD-B başlığı altındayken, görev bilinci, sivil erdem ve centilmenlik ÖVD-Ö tarafından kapsamaktadır (Pohl, Santo ve Battistelli, 2015).

Farklı araştırmacılar ise ÖVD'nı 3 boyutlu olarak da tanımlanmışlardır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996; Borman ve diğerleri, 2001). Bu boyutlar “kişilerarası kolaylaştırma”, “örgütsel destek” ve “işe kendini adama”dır. Kişilerarası kolaylaştırma, iş arkadaşlarına ihtiyaç duyduklarında yardım etmeyi ifade

etmektedir. Örgütsel destek, örgüt problemler yaşarken örgüte destek veren davranışları içermektedir. İşe kendini adama ise kişilerin görevlerinden bağımsız olan işlerle ilişkili gönüllü olarak performans göstermeleridir. Kişilerarası kolaylaştırma ve örgütsel destek genelde diğerlerine yönelik davranışlar iken, işe kendini adama daha çok bireyin kendisiyle ilgili olup kişinin kendini geliştirmeye yönelik inatçı ve girişken davranışlarını içermektedir.

Çalışanlar örgütsel sebeplerden dolayı ÖVD çeşitlerinin hepsini uygulamayabilirler (Ma ve ark., 2013). Ancak, ÖVD'nin nesneleri her durumda birey ve örgüt olduğu için bu araştırma kapsamında ÖVD'nin iki boyutlu modeli ele alınacaktır. Organ (1988), Williams and Anderson (1991), Van Scotter and Motowidlo, (1996) ve Borman ve ark. (2001) tarafından önerilen ÖVD boyutlarının birleşimi Şekil 2.1' de sunulmaktadır.



Şekil 2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

(Kaynak: Organ (1988), Williams ve Anderson (1991), Van Scotter ve Motowidlo, (1996) ve Borman ve ark.'nın (2001) modellerine dayanarak oluşturulmuştur.)

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR VE ÇIKTILARI

ÖVD pek çok araştırmanın konusu olmuş ve ÖVD'nin ilişkili olduğu kavramlar incelenmiştir. Demografik değişkenlerin incelendiği araştırmalarda yaşlı çalışanların ÖVD'lerinin genç çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur (Dolan ve ark., 2005). Ayrıca kadınların erkeklere göre daha çok ÖVD sergiledikleri bulunmuştur. Bunun sebebinin cinsiyet rolü stereotiplerinin olabileceği belirtilmiştir (Allen ve Rush, 1998). Çalışanın örgüt hiyerarşisindeki yeri arttıkça ÖVD'nin azaldığı görülmüştür (Beauregard, 2012). Bergeron ve arkadaşları (2013) bu durumu kişilerin hiyerarşideki yeri arttıkça daha görev odaklı olmaya başlamalarına bağlamıştır. Mavi yakalı çalışanlarda örgütsel destek ve dine bağlılık arasında bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Aynı araştırmada, ÖVD'nin işe kendini adama boyutunun ödüllerden kolayca etkilendiği görülmüştür (Cem Ersoy ve ark., 2011). Örgütsel vatandaşlık kavramının bu kadar çok dikkat çekmesinin ve anlaşılmaya çalışılmasının sebebi örgütte ortaya çıkardığı sonuçlardır.

ÖVD'nin örgütsel düzeydeki çıktılarından bazıları artan verimlilik, etkililik ve müşteri tatminidir (Podsakoff ve ark., 2009). Bu verilerle paralel olarak deneysel araştırmalarda da örgüt ve takımların etkililiğiyle ilişkili olan performans, verimlilik, ürün kalitesi ve müşteri hizmet kalitesi gibi kavramlarla ÖVD arasındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır (Podsakoff ve ark., 2009). ÖVD'nin grup ve örgüt performansını arttırdığı da araştırmacılar tarafından bulunmuştur (Koys, 2001; Podsakoff ve ark., 1997). ÖVD'nin diğer örgütsel çıktıları arasında sosyal kapitalin gelişmesi ve örgüt içerisindeki sosyal işleyişin kolaylaşmasına yardımcı olması yer almaktadır (Bolino, Turnley ve Bloodgood, 2002; Organ ve ark., 2006; Podsakoff ve ark., 1997). Sonuç olarak, literatürde ÖVD'nin olumlu sonuçları olan bir davranış olduğunu gösteren pek çok araştırma vardır (Organ ve ark., 2006).

Podsakoff ve arkadaşları (2009) tarafından gerçekleştirilen meta analiz çalışmasında ÖVD'nin sonuçları incelenmiş ve ÖVD'nin onu sergileyen kişiler üzerinde genelde olumlu etkilere yol açtığı görülmüştür. Her ne kadar ödül sisteminden bağımsız da olsa, yöneticilerin çalışanların performanslarını değerlendirirken, çalışanların ÖVD'lerini de göz önünde bulundurdıkları öngörülmüştür (Bachrach ve ark., 2006). Benzer şekilde farklı araştırmalar yine ÖVD'nin yöneticilerin performans değerlendirmeleri, promosyonları, eğitimleri ve

ödül paylaştırmaları üzerinde etkisi olduğu göstermiştir (Allen & Rush, 1998; MacKenzie, Podsakoff & Paine, 1999; Van Dyne & Le Pine, 1998).

Ancak son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalar, ÖVD'nin kişi üzerinde yaratabileceği olumsuz etkilerin varlığını da gözler önüne sermiştir. Bolino ve Turnley (2005) tarafından gerçekleştirilen araştırmada bireysel girişkenliğin daha yüksek iş stresi ile ilişkili olduğunu gösterirken, Bergeron ve arkadaşları (2013) ÖVD'nin kariyer gelişimi ve maaş artışı üzerinde olumsuz etkisinin olduğunu göstermiştir. Kişilerin ÖVD'na bağlanmak için daha çok çaba göstermeleri ve örgütler tarafından teşvik edilen “elinden gelenin fazlasını yapmak” davranışının çalışanların iyi oluşu üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür (Bolino, Klotz, Turnley & Harvey, 2013; Vigoda-Gadot, 2006). ÖVD'na bağlı olma kişiler için bıkırtıcı ve tüketici olabilir (Bolino ve Turnley, 2005). Bunun sebebi ÖVD sergileyen çalışanların iş görevleri dışındaki aktivite ve eylemler için de bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynaklarını kullanmalarıdır. Bu kaynakların yetersiz olması durumundaysa kişilerin bu davranışlardan kaynaklı bir tükenmişlik hissetmeleri oldukça olasıdır (Bolino ve ark. 2015). Bu sonuçlar ÖVD'nin istenen bir davranış olup olmadığı sorusunu gündeme getirmiş ve araştırmacıları kavramı daha derinlemesine anlamak için teşvik etmiştir.

Hem örgütsel hem de bireysel bağlamda bu kadar önemli sonuçlara yol açan bir kavramın ortaya çıkmasının arkasında yatan sebeplerin anlaşılması hem örgütler için hem de çalışanlar için oldukça önemlidir.

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ

ÖVD örgütün etkili bir biçimde işlev gösterip bu işlevini sürdürmesine katkıda bulunmaktadır. Ancak çalışanların ÖVD gibi davranışları benimsemeleri içinde bulundukları örgütsel bağlama ve bu bağlama olan yaklaşımlarıyla da ilişkilidir (Chiaburue ark., 2007). Bu nedenle ÖVD'nin öncüllerinin ayrıca incelendiği araştırmalara rastlamak mümkündür. Araştırmalar, kişilik özelliklerinin, görevin özelliklerinin, lider davranışlarının ve çalışanın örgüt ve işe yönelik tutumlarının ÖVD'nin öncüllerinden olduğunu göstermiştir (Podsakoff ve ark., 2000).

Kişilik özelliklerini açıklamak üzere iki kavram kullanılmıştır: “Etkili çalışan maneviyat faktörü” (*Effective employee morale factor*) ve “bireysel eğilim faktörlerinin sıralanması” (*Array of individual dispositional factors*) (Bateman ve

Organ, 1983; O'Reilly ve Chatman, 1986; Smith ve ark., 1983). Organ ve Ryan (1995) maneviyat faktörünün ÖVD ve çalışan tatmini, örgütsel bağlılık, adalet algısı ve lider desteği algısı arasındaki ilişkide yer aldığını belirtmişlerdir. Gerçekleştirilen araştırmada ÖVD'nin maneviyat ve eğilim yordayıcıları da incelenmiş ve iş tatmini, algılanan adalet ve örgütsel bağlılık gibi iş tutumlarının ÖVD'nin yordayıcıları olduğu görülmüştür. Podsakoff ve arkadaşları da (2000) bu değişkenlerin ÖVD ile ilişkilerinin anlamlı olduğunu belirtmiştir. Farklı bir araştırmada yine örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının ÖVD'nin en çok kabul edilen öncülleri arasında olduğuna değinilmiştir (Daly ve ark., 2014).

Sözü geçen değişkenlerin yanı sıra hangi motivasyonların ÖVD üzerinde etkiye yol açtığına da odaklanılmıştır. (Bolino, 1999; Grant ve Mayer, 2009; Kim ve ark., 2013). Rioux ve Penner (2001) çalışanların ÖVD sergilemeleri için 3 motivasyonları olduğunu belirtmişlerdir. Bunlardan ilki "toplum yanlısı değerler"dir. Toplum yanlısı değerler çalışanların diğer çalışanlara yardım etme ve onlarla bağlantı kurma isteğini ifade etmektedir. "Örgütsel kaygı motivasyonu" kişinin örgüte yardım etme ve örgüte tamamen dâhil olma isteğini temsil etmektedir. "İzlenim yönetimi" ise kişilerin çalışanlarının pozitif görülmesi ve negatif algılanmaktan kaçınmaları anlamına gelmektedir. Tüm bu motivasyonlar ÖVD'nin sergilenmesini sağlamaktadır.

Örgütsel bağlamdaki öncüllerden en çok incelenen değişkenlerin ise prosedürel adalet ve örgütsel güven olduğu görülmektedir (Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998). Örgütsel adaletin ÖVD için bir yordayıcı olmasının ortaya çıkmasıyla (Eskew, 1993; Folger, 1993; Moorman, 1991) sosyal alışverişin ÖVD'ni etkileyen bir mekanizma olduğu görülmüştür. Benzer bir açıklamanın ÖVD ve örgütsel güven arasındaki ilişki için de geçerli olduğunu söylemek mümkündür.

2.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bir Öncülü Olarak Örgütsel Güven

Son dönemlerde yürütülen araştırmalarda, çalışanların örgütlerine güvenmeleri durumunda (Dirks ve Ferrin, 2000) veya örgütün kendilerini önemsediklerini düşündükleri takdirde (Eisenberger ve ark., 2001) normal iş tanımlarının dışındaki görevleri de gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır.

Kimi araştırmalar, güvenin VD üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğunu gösterirken (Podsakoff ve ark., 1990; McAllister, 1995; Wat ve Shaffer, 2005) nadiren de olsa ilişkinin doğrudan olmadığına yönelik bulgular da elde edilmiştir (Guh ve ark., 2013). Bununla birlikte ÖVD ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ifade eden araştırmalar mevcuttur (Dolan ve ark., 2005). Bir başka ifadeyle, genelde örgütsel güvenin VD'nın bir öncülü olduğu kabul edilmektedir (Moorman, 1991; Guh ve ark., 2013). Kişilerarası bağlamda ise kişilerarası güvenin ÖVD ile olan ilişkisi kanıtlanmıştır (McAllister, 1995). Daha ayrıntılı belirtmek gerekirse, liderlerine güvenen çalışanların daha çok VD sergilediği görülmektedir (Podsakoff ve ark., 2000; Dirks ve Ferrin, 2002). Benzer şekilde Chiaburu, Marinova ve Lim (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da yöneticiye duyulan güvenin VD'nın yordayıcısı olduğu görülmüştür. Konovsky ve Pugh (1994) ise yönetime duyulan güvene odaklanmış ve yönetime duyulan güvenin VD'nı arttırdığını bulmuşlardır.

VD'nın boyutlarının güven ile olan ilişkisinin de ayrıca incelendiği görülmektedir. Robinson ve Morrison (1995) gerçekleştirdikleri araştırmada güven ve sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Podsakoff ve ark. (1996) ise liderlere olan güven ile belli VD boyutları arasında zayıf bir ilişki olduğunu bulmuş, McKenzie ve arkadaşları da (2001) yöneticiye duyulan güvenin yardımseverlik ve sportmenlikle pozitif ilişkili olduğunu ancak sivil erdem ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığını bulgulamışlardır. Podsakoff, MacKenzie ve Hui (2002) yöneticiye duyulan güvenle ÖVD arasında pozitif bir ilişki olduğunu kanıtlamışlardır. Aryee, Buhwar ve Chen'in (2002) gerçekleştirdiği araştırma ise VD'nın iki boyutlu modelini ele alarak VD-B ve ÖVD- ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu ilişkilerin anlamlı olduğunu göstermiştir.

Örgütsel güven araştırmalarının çoğu zaman Sosyal Alışveriş Kuramı üzerinden temellendirildiğinden bir önceki bölümde bahsedilmişti. Aynı şekilde, VD'nın örgütsel güvenle olan bu ilişkisi de kimi araştırmacılar tarafından Sosyal Alışveriş Kuramı ile açıklanmıştır (Whitener ve ark., 1998). Daha önce bahsedildiği gibi bu teoriye göre kişiler karşılık bulacakları beklentisiyle başkaları için yarar sağlayan davranışlar sergilemektedirler (Blau, 1994). Bir başka deyişle söz konusu ilişkiler karşılılık ilkesine dayanmaktadır (Gouldner, 1960).

Bu bağlamda, sosyal alışveriş kuramı, çalışan ve örgüt arasındaki alışveriş ilişkisini açıklamaktadır (Wayne, Shore ve Liden, 1997; Cropanzano ve Rupp, 2008). Sosyal alışveriş kuramını savunan araştırmacılara göre, liderlerine güvenen çalışanlar, sergiledikleri ÖVD'nin liderleri tarafından fark edilip yine liderleri tarafından adaletli bir biçimde ödüllendirileceklerini düşünmektedirler (Konovsky ve Pugh, 1994). Tüm bu bilgilerden yola çıkarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3: Süpervizöre duyulan güven çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları olan bireye yönelik (ÖVD-B) ve örgüte yönelik (ÖVD_Ö) örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı düzeyde olumlu bir etki yaratacaktır.

İş arkadaşlarına duyulan güven ve ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların yeterli sayıda olmamasına karşın, bu iki değişken arasındaki ilişki yine sosyal alışveriş kuramı kapsamında yordanabilir. Sosyal alışveriş kuramı göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların iş arkadaşlarına güvendiği durumlarda daha çok ÖVD-B sergileyecekleri düşünülebilir. Çünkü çalışanlar gösterdikleri fazladan çabanın iş arkadaşları tarafından fark edileceğini ve zamanı geldiğinde bu davranışın karşılığını görececeklerini düşüneceklerdir. Ancak, çalışanların ÖVD-Ö sergilemeleri çalışanların iş arkadaşlarını doğrudan etkilemediği için çalışanların iş arkadaşlarına duydukları güvenle ÖVD-Ö arasındaki ilişkinin daha zayıf olması beklenmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: İş arkadaşlarına duyulan güven çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları olan bireye yönelik (ÖVD-B) ve örgüte yönelik (ÖVD-Ö) örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı düzeyde olumlu bir etki yaratacaktır. Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışına göre daha güçlü olacaktır.

2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bir Öncülü Olarak Hissedilen Güvenilirlik

Önceki bölümde de açıklandığı üzere, "hissedilen güvenilirlik" kişinin diğerleri tarafından ne derece güvenilir bulunduğuna yönelik sahip olduğu algıdır. Geçmiş araştırmalarda ÖVD'nin güvenle olan ilişkisinin oldukça güçlü olduğu görülmüştür (Dirks ve Ferrin, 2001; Konovsky ve Pugh, 1994; Pillai ve ark., 1999). Sosyal alışveriş teorisine göre kişiler liderlerini güvenilir bulurlarsa, karşılığında liderinden yardımseverlik ve dürüstlük görmeyi bekler (Konovsky ve Pugh, 1994). Özellikle

süpervizörüyle ilişkili algılanan güvenilirliğin yüksek olması durumunda ast daha fazla ÖVD sergileme eğiliminde olabilir (Lester ve Brower, 2003). Bu önermelerin yer aldığı araştırmada aynı zamanda çalışanların süpervizörleriyle ilişkili olan hissedilen güvenilirliklerinin karşılığında daha çok ÖVD sergileyebileceklerine değinilmiş ve benzer şekilde bu durum sosyal alışveriş kuramına dayandırılmıştır. Bir başka deyişle, çalışanın hissedilen güvenilirliğinin yüksek olması durumunda, çalışan bunu doğrulamak amacıyla ÖVD sergileyebilir. Gerçekleştirilen bir araştırma kapsamında söz konusu ilişki lider ve ast bağlamında ele alınmış ve liderle ilişkili hissedilen güvenin astın ÖVD'nı yordadığı görülmüştür (Lester ve Brower, 2003). Bu bilgilerden yola çıkarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H5: Süpervizörle ilişkili hissedilen güvenilirliğe ait hissedilen yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük alt boyutları, çalışanların ÖVD alt boyutları olan ÖVD-B ve ÖVD-Ö'lerini olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkileyecektir.

Yukarıda bahsedilen araştırmada sadece lider ve ast ilişkisine odaklanılmıştır. Ancak örgüt içerisinde iş arkadaşları arasındaki ilişkiler de oldukça önemlidir. Bu nedenle bu araştırmada iş arkadaşları bağlamında hissedilen güvenilirlik ve ÖVD arasındaki ilişkinin de ele alınması hedeflenmiştir. Sosyal alışveriş kuramından yola çıkarak, çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkili hissedilen güvenilirliklerinin karşılığında kişilerin daha yüksek ÖVD göstermeleri beklenebilir. Ancak, örgüte yönelik sergiledikleri vatandaşlık davranışı iş arkadaşları için gerek önemli olmayabileceği gerekse iş arkadaşları tarafından gözlenemeyeceği için hissedilen güvenilirlik ile çalışanın ÖVD-Ö'sü arasındaki ilişkinin ÖVD-B ile olan ilişkisinden daha zayıf olacağı öngörülebilir.

H6: İş arkadaşlarıyla ilişkili hissedilen güvenilirliğe ait hissedilen yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük alt boyutları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları olan bireye yönelik (ÖVD-B) ve örgüte yönelik (ÖVD_Ö) örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu yönde ve anlamlı düzeyde bir etki yaratacaktır. Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışına göre daha güçlü olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTTE DIŞLANMA

Bireyler ilişkilerinde kimi zaman tatmin edici deneyimler yaşarken kimi zaman da olumsuz davranış, tepki ve tutumlarla karşılaşmaktadırlar. Dışlanma da bireylerin karşılaşabileceği davranış veya tepkilerden bir tanesidir. Örgütsel bağlamda deneyimlenen dışlanma, “örgütte dışlanma” olarak adlandırılmıştır. Bu bölümde son dönemlerde araştırmaların odak noktalarından biri haline gelen örgütte dışlanmanın hem örgütler hem de bireyler üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Örgütte dışlanmanın, bireyler ve örgütler üzerinde yarattığı etki oldukça önemlidir. Örgütler için oldukça önemli olan bir başka kavram da daha önce tartışıldığı üzere, örgütsel vatandaşlık davranışdır. Literatürde bu iki kavramın ilişkisine yönelik elde edilen bulgular oldukça çelişkilidir. Bu da bu kavramlar arasındaki ilişkiye odaklanılmasını değerli kılmaktadır.

Özetle bu bölümde, örgütte dışlanma kavramına ve örgütsel güven, hissedilen güvenilirlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkileri ele alınacaktır.

3.1. ÖRGÜTTE DIŞLAMA VE DIŞLANMA KAVRAMLARININ TANIMI

“Dışlama” ve “dışlanma” kavramları, son dönemlerde araştırmaların odaklandığı konular arasında yer almaktadır. Ancak, kavramın hala açıklığa kavuşturulması ve anlaşılması gereken noktaları bulunmaktadır.

Dışlayıcı davranışlar, sessiz muamele, karşılıksız sevgi, uzak tutma, yok sayma, bütünüyle reddetme gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilir (Kurzban ve Leary, 2001). Bu çeşitlilik, dışlama kavramının farklı şekillerde tanımlanmasına yol açmıştır. Örneğin, Gruter ve Masters’a göre (1986) dışlama davranışı ufak dışlama taktiklerinden ölümü içeren davranışlara kadar değişebilir. Dışlama davranışı, Williams ve arkadaşları (2001) tarafından ise farklı birey ya da grupların diğer birey ya da grupları yok sayan her türlü eylem ya da eylemleri olarak tanımlanmıştır. Dışlama eyleminin nesnesi, kişilerin yaşadığı deneyim ise dışlanmadır.

Aidiyet teorisine göre (*Belongingness Theory*) (Baumeister ve Leary, 1995), insanlar kendilerinden daha büyük ve önemli bir şeye bağlanma ve ait olma ihtiyacı hissederler. Ait olma ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda kişiler, kendilerine

olan saygılarını ve var oluş anlamlılıklarını sorgularlar. Dışlanma sonucundaysa kişilerin aidiyet duyguları zedelenir. Dışlanmanın, bireyler üzerinde bu kadar güçlü bir etki yaratmasının sebeplerinden biri de budur.

Son yirmi senedir, dışlanma kavramı psikoloji biliminde de oldukça dikkat çekmiştir (Williams, 2007). Williams (1997, 2007) yok sayılmanın ya da dışlanmanın sonuçlarının ağır olabileceğini vurgulamak amacıyla, dışlanmanın dışlanan kişilerde en iyi ihtimalle hoşnutsuzluk yaratacak bir deneyim olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda bu deneyim bireyler için sarsıcı, duygusal olarak acı verici ve bilişsel olarak zayıflatıcı olabilir (Williams, 2007). Dışlanma, kişinin özsaygısı ile ruh halinde düşüşe, anlamsızlık hissine ve kontrol sahibi olmama duygusuna yol açmaktadır (Lustenberger ve Jagacinski, 2010). Araştırmalar, dışlanmanın sözlü tartışma gibi negatif deneyimlerden niteliksel olarak farklı ve aslında daha kötü etkileri olduğunu göstermektedir (Zadro, Williams ve Richardson, 2005).

Diğer kişi veya gruplar tarafından göz ardı edilmek, dışlanmak veya yok sayılmak tüm sosyal çevrelerde dışlanma bağlamında deneyimlenebilecek durumlardandır (Williams, 1997). Bu sosyal çevrelerden bir tanesi de örgütlerdir (Fox ve Stallworth, 2005; Hitlan ve ark., 2006).

Örgütte dışlanma kavramı, örgüt psikolojisinde de araştırmaların konusu olmuş ve örgütlerdeki yeri ve çalışanlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçları, örgütlerde dışlanmanın yaygın olduğunu göstermiştir (Einarsen, 2000; Leymann, 1990; Vartia, 1991). Örgütte dışlanma, sosyal dışlama (social ostracism) (Williams, 2001, 2007) ve örgütsel davranış (Duffy, Ganster ve Pagon, 2002) kapsamında ele alındığında, birey veya grupların, üyesi oldukları örgüt içindeki başka bir birey ya da gruplar tarafından reddedildiklerini, yok sayıldıklarını veya dışlandıklarını algılamaları olarak tanımlanmıştır (Hitlan ve Noel, 2009). Bu muamele ile bireylerin örgüt içinde olumlu kişilerarası ilişkiler kurmaları, işle ilgili başarı elde etmeleri, örgütte olumlu bir nama sahip olmaları veya tüm bunları sürdürmeleri engellenmektedir. Örgütsel ortamda dışlama davranışı işyerinde zorbalığın (Workplace Bullying Taskforce, 2002), misilleme davranışlarının (Miceli ve Near, 1986, 1989; Williams, 2001) ve etnik tacizin (Schneider, Hitlan ve Rahakrishnan, 2000) bir çeşidi olarak da yorumlanmıştır.

İrlanda’da gerçekleştirilen bir araştırmada katılımcıların yüzde yedisinin iş yerinde zorbalıkla karşılaştığı ve bu kesimin yüzde 35’inin dışlanmayı deneyimlediği bulunmuştur (Workplace Bullying Taskforce, 2002). Bu deneyimin yaygınlığına rağmen, kısıtlı sayıda araştırma dışlanmanın, çalışanların örgütsel davranışları ile olan ilişkisine odaklanmıştır (Ferris ve ark., 2008; Jones ve ark., 2009; Lustenberger ve Williams, 2009). Bununla birlikte, çalışanların sıklıkla deneyimleyebileceği bu fenomenin ortaya çıkmasının arkasında yatan sebeplerin anlaşılması da oldukça önemlidir.

3.1.1. Örgütte Dışlama ve Dışlanmanın Öncülleri

Örgütte dışlama birey veya grupların, sosyal olarak uygun olmasına rağmen, bir başka örgüt üyesiyle bağlantı kurmayı ihmal etmeleri olarak tanımlanabilir. Görüldüğü gibi, bu açıklamada bir motivasyon kaynağına değinilmemiştir. Bir başka deyişle, dışlama davranışı diğer kişiye zarar vermek gibi bir niyet veya motivasyon olmadan da ortaya çıkabilir (Williams, 1997). Diğerlerini dışlayan kişiler, bunu belli bir amaç gütmekten veya diğerlerini dışladıklarının farkında olmadan yapabilirler (Robinson et al., 2013). Ancak, dışlama davranışının kendisi kadar önemli olan bir başka nokta kişinin dışlanıp dışlanmadığına yönelik algısıdır (Leary, 2001). Bu algı kişilerin deneyimlerini yorumlamalarını sağlamaktadır.

Bireyler, üyesi oldukları grubun diğer üyeleri tarafından iyi muamele görmedikleri zaman bu duruma bir açıklama getirmeye çalışırlar (Anderson ve Pearson, 1999; Williams, 2001; Williams ve Zadro, 2005). Ancak, örgütte dışlanmanın öncüllerini anlamak araştırmacılar için olduğu gibi bireylerin kendisi içinde karmaşık bir süreçtir. Bireyin dışlanmasının arkasında, stigma, hastalık, grubu ayakta tutacak katkılar sağlayamama gibi sebepler yatabilir. Bununla beraber dışlanma tamamen kişinin algısıyla da ilişkili olabilir.

Kişilerin dışlanmayı algılama ve yorumlama biçimleri ve bu deneyimlerine getirdikleri açıklamalar onların bu duruma verdikleri tepkileri etkilemektedir (Bradfield ve Aquino, 1999). Bu noktada, örgütte dışlanmanın bireysel ve örgütsel çıktılarını incelemek yerinde olacaktır.

3.1.2. Örgütte Dışlanmanın Çıktıları ve Örgüt İçin Önemi

Gerçekleştirilen bir araştırmada çalışanların yarısından fazlasının sosyal dışlanmayı deneyimlediği belirtilmiştir (Fox ve Stallworth, 2005). Bu kadar büyük bir

oran söz konusuken, dışlanmanın birey ve örgüt üzerinde yarattığı sonuçların da oldukça önemli olacağını öngörmek mümkündür.

Yapılan deneysel çalışmalara göre, dışlanmanın birey üzerindeki etkisinin gücü, bireyin dışlanma kaynağıyla olan ilişkisine göre değişmektedir. Örneğin, bireylerin dışlandıkları grup, üyesi olmak istedikleri bir grupsa dışlanmanın yol açtığı etki daha güçlü olacaktır (Scott ve ark., 2014). Kavramsal çalışmalar ise (Leary, 2001, 2006; Williams, 2001, 2007) dışlama kaynağından bağımsız olarak dışlanmanın, bireyin kendisini diğerleri için düşük düzeyde ilişki değerine sahip olarak görmesine yol açacağını savunmaktadır. Bu da kişilerin öz güvenlerini, öz saygılarını ve bir örgütün çalışanı olarak yeterliliklerini olumsuz olarak etkileyecektir. Bu açıklamayı savunan deneysel (Zadro ve ark., 2004) ve örgütsel (Pearce ve Gardner, 2004) araştırmalar da mevcuttur.

Williams (2007) dışlanmayı deneyimleyen bireylerin geçtikleri aşamaları açıklamaya çalışmıştır. Williams'a göre bu deneyimi yaşayan bireyler refleksif bir tepki olarak şok ile duygusal ve ani acı deneyimlerler. Bireyler, bu şoku atlattıktan sonra yansıtıcı aşamaya geçerler. Bu aşamada kişiler, neden dışlandıklarını açıklamaya çalışmak gibi bilişsel değerlendirmeler yapmaya başlarlar. Son olarak, bireylerin bu duruma alıştığını görmek mümkündür. Williams (1997,2007) aynı zamanda ihtiyaç-tehdit modeli geliştirerek kişilerin deneyimlerinin ardından verdikleri tepkilerin nedenini anlamaya çalışmıştır. Araştırmacıya göre, bireyler dışlanmanın bir sonucu olarak kendilerini örgütün diğer üyelerinden daha farklı görmeye başlamaktadır. Bu durum da kişilerin ait olma ihtiyacını, kimlik duygularını, kendi çevreleri üzerindeki kontrollerini, özsaygılarını ve varoluş anlamlılıklarını tehdit etmektedir. Söz konusu durum sosyal kimlik teorisi ve benlik kategorizasyonu teorilerine göre de açıklanabilir (Tajfel, 1982; Turner, 1981; 1984; Turner ve ark., 1987). Bu perspektife göre kişilerin kendilerini diğerlerine göre nasıl tanımladığı oldukça önemlidir ve kişilerin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Kişiler kendilerini grup prototipine uygun gördükçe kendilerini iç grubun bir üyesi olarak görmeye başlar ve diğer grup üyeleri için çekici olduklarını düşünürler (Brewer ve Gardner, 1996). Tersine, bireyler farklı olduklarını düşündüklerinde kendilerini dış grup üyesi olarak görür ve daha az çekici oldukları yorumunu yaparlar (Hog ve Williams, 2000). İç grup üyeleri, dış grup üyelerini iç grup üyelerine göre daha az güvenilir, dürüst ve işbirlikçi bulma eğilimindedirler (Brewer, 1979). Bu nedenle

dışlanan bireylerin, onları dışlayan kişilere duydukları güvenin ve bu kişilerle ilişkili olan hissedilen güvenilirliklerinin düşük olması beklenen bir durumdur. Araştırmacılar, güvenin sosyal dışlanma sonucu ortaya çıkan sosyal acıyla ilişkisini (Yanagisawa, Masui, Furutani, Ura ve Yoshida, 2011), genel güvenme eğiliminin sosyal dışlanma sonrasında yeni ilişkilerin kurulması üzerindeki etkisini, (Yanagisawa, Nishimura, Furutani ve Ura, 2013) veya gruplardan dışlanma riskiyle karşı karşıya olan kişilerin diğerleriyle sosyal olarak yeniden bağlanmalarını sağlayan davranışlarla ve güvenle olan ilişkilerini (Rozin, Pillutla ve Thau, 2010) incelemiştir. Ancak, örgüt içinde dışlanmanın, örgütsel güven ve hissedilen güvenilirlik ile olan ilişkisine odaklanan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Tüm bu verilerden yola çıkarak, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H7: Çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkili dışlanma algıları iş arkadaşlarına duydukları güveni olumsuz yönde ve anlamlı düzeyde etkileyecektir.

H8: Çalışanların süpervizörleriyle ilişkili dışlanma algıları süpervizörlerine duydukları güveni olumsuz yönde anlamlı düzeyde etkileyecektir.

H9: Çalışanların süpervizörleriyle ilişkili dışlanma algıları süpervizörleriyle ilişkili hissedilen güvenilirliğe ait hissedilen yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük alt boyutlarını olumsuz yönde ve anlamlı düzeyde etkileyecektir.

H10: Çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkili dışlanma algıları iş arkadaşlarıyla ilişkili hissedilen güvenilirliğe ait hissedilen yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük alt boyutlarını olumsuz yönde ve anlamlı düzeyde etkileyecektir.

Dışlanma sonrasında bireylerin verdiği tepkiler farklılık gösterebilir. Bazı araştırma sonuçları kişilerin, reddedilme sonrasında sosyal etkileşim aradıklarını gösterirken (Maner ve ark., 2007) bir başka araştırmada ise bireylerin diğerlerine karşı daha saldırgan tepkiler gösterdikleri bulunmuştur (Twenge, Baumeister, Tice ve Stucke, 2001). Gerçekleştirilen bir araştırma, dışlanmanın bireylerin performanslarını, ilişkili olma duygularını ve pozitif ruh hallerini olumsuz etkilediğini ve dolaylı olarak içsel motivasyonlarını da etkileyebileceğini savunmuştur (Lustenberger ve Jagacinski, 2010).

Algılanan dışlanmanın yarattığı psikolojik etkiler arasında sosyal anksiyete (Baumeister ve Tice, 1990; Jones, 1990; Leary, Koch ve Hechenbleikner, 2001),

depresyon ve uyumsuz davranışlar (Williams, 2007), yalnızlık, üzüntü, kıskançlık, suçluluk, utanç, kızgınlık (Twenge ve ark., 2001), kendini hor görme (Leary ve ark., 1998), düşük öz saygı ve olumsuz ruh hali (Williams Cheung ve Choi, 2000), psikolojik sıkıntı ile duygusal tükenme (Ferris ve ark., 2008; Wu ve ark., 2012) görülebilir. Deneysel araştırma sonuçları, dışlanan bireylerin gruptaki diğer bireyleri daha az sevdiklerini (Pepitone ve Wilpizeski, 1960), saldırganlıklarının (Twenge ve ark., 2001), ve reddedici gruba karşı önyargılarının arttığını (Hitlan ve ark., 2006), kişilerin kendini ayarlama davranışlarının azaldığını (Baumeister ve ark., 2005), derin düzeyde bilişsel süreçlerde yavaşlamanın ortaya çıktığını (Baumeister, Twenge ve Nuss, 2002) ve duygu eksikliğinin meydana geldiğini göstermiştir (Twenge, Catanese ve Baumeister, 2003). Gerçekleştirilen bir başka araştırma, dışlanmanın iş tatmini ve psikolojik iyi oluşu, cinsiyet, etnik arka plan, yaş, eğitim düzeyi ve yönetim durumundan bağımsız olarak etkilediğini göstermiştir (Mor Barak ve Levin, 2002). Geçmiş araştırmalar dışlanmanın acılı bir deneyim olabileceğini hatta fiziksel acıyla da bağlantılı olabileceğini bulmuştur (Eisenberger, 2012; Riva, Wirth ve Williams, 2011). Cinsiyet açısından bakıldığında, Hitlan, Clifton ve DeSoto (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırmada dışlandıklarını algılamaları durumunda erkeklerin, kadınlara göre daha düşük düzeyde süpervizör ve iş arkadaşı tatmini ile psikolojik iyi oluş raporladıkları bulunmuştur. Ayrıca erkekler için yüksek düzeyde algılanan dışlanmanın yüksek düzeyde öz saygı tehdidiyle de ilişkili olduğu görülmüştür.

Çalışanların dışlanması sadece onlar üzerinde değil, örgüt üzerinde de çeşitli etkilere yol açmaktadır. Kişilerin dışlanma sonrasında, davranışlarını ayarlama becerilerinin azalması, kendi çıkarları doğrultusunda kısa vadeli davranışlar sergilemelerine ve uzun vadede örgütün başarısını önemsememelerine yol açmaktadır (Parks ve Kidder, 1994). Bunun sebebi, çalışanların örgüt içinde dışlandıklarını hissetmeleri durumunda saldırgan ve risk almaya meyilli olup örgütün geleceğini göz ardı eden davranışlar sergilemeye eğilimli olmaları olabilir. (Twenge ve ark., 2001). Mitchell ve arkadaşları (2001) kişilerin bulundukları örgütte devam etme sebeplerinden bir tanesinin çalışanların diğer çalışan, takım ve gruplarla bağlantılarının olması olduğunu belirtmiştir. Ait olma duygusu, çalışanların örgütün norm ve değerlerine uyumunu ve örgütlerde kalma sürelerini arttırmaktadır (Sarup, 1996). Ait olma ve dışlanma arasındaki ilişki göz önünde bulundurulduğundaysa, dışlanmanın çalışanların işe yönelik tutumlarında da negatif sonuçlar

doğurabileceğini, iş tatminlerini azaltabileceğini ve yüksek düzeyde işten ayrılma eğilimine yol açabileceğini söylemek mümkündür (Ferris ve ark., 2008). Araştırmalar, dışlanan kişilerin kendilerini dışlayan bireylerle gelecekte bağlantı kurmaktan kaçınmaya da meyilli olduklarını göstermiştir (Cheuk ve Rosen, 1994; Pepitone ve Wilpizeski, 1960).

Hem bireyler hem de örgütler üzerindeki etkisi düşünüldüğünde ÖVD'lerinin dışlanmayla olan ilişkisinin ayrıca ele alınması yerinde olacaktır. Bazı deneysel araştırmalar, dışlanmanın kişilerin sergiledikleri toplum yanlısı davranışları arttırabileceğini önermiştir. Bu öneriyi de bireylerin dışlanmaları durumunda, diğerleri tarafından kabul edilmek için iş arkadaşlarının ve örgütün faydasını göz önünde bulunduracak olmaları üzerine temellendirmişlerdir (Derfler-Rozin, Pillutla ve Thau, 2010; Williams ve Sommer, 1997). Bir başka araştırmada ise, dışlanan bireylerin grup tarafından kabul edilmek için kendilerini ayarlama davranışı içine girdikleri ve grup görevinde daha çok çabaladıkları görülmüştür (Williams ve Zadro, 2001). Farklı araştırmalar ise bu deneyimin acılı olmakla beraber zarar verici iş yeri davranışlarına da yol açabileceğini göstermiştir (O'Reilly ve Robinson, 2009; O'Reilly ve ark., 2014; Williams ve Zadro, 2001). Bununla paralel olarak dışlanma sonucunda bireylerin ÖVD'nin azaldığı görülmüştür (Ferris ve ark., 2015).

Görüldüğü gibi bir taraftan ÖVD ve dışlanma arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu savunulurken diğer taraftan grup yararına davranışların artabileceğine yönelik öneriler söz konusudur. ÖVD'lerinin grup yararına uygun davranışlar grubunda yer alabileceği düşünülürse, ÖVD ve örgütte dışlanma değişkenleri arasındaki ilişkiye odaklanılması var olan çelişkili bulguların daha iyi anlaşılması için yerinde olacaktır.

3.2. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde örgütsel dışlanma ve ÖVD arasındaki ilişkinin benimsenen bakış açısına göre değişebildiğini görmek mümkündür.

Balliet ve Ferris (2013) sosyal ikilem (social dilemma) bakış açısından yola çıkarak, dışlanan bireylerin uzun vadede çıkar sağlamak için kısa vadede fedakârlıkta bulunup örgütün diğer üyelerine iyi davranmaya devam edeceklerini ifade etmişlerdir. Korsgaard ve arkadaşları (2010) ÖVD ve diğerlerine yönelimli olma

(others oriented) arasında pozitif bir ilişki olduğuna değinmişlerdir. Diğerlerine yönelimli olma motivasyonel bir özellik olup bireylerin ait olma duygusuyla ilişkilidir. Dolayısıyla bu durumun dışlanma duygusuyla da ilişkili olduğu çıkarımında bulunmak mümkündür. Geçmiş araştırmalar, dışlanan kişilerin kendilerini sevdirmek için başkalarının iyiliğini daha çok göz önünde bulunduracaklarını (Williams, 2007; Williams ve Govan, 2005), diğerlerine daha çok uyum sağlamaya çalışacaklarını (Carter-Sowell, Chen ve Williams, 2008), üyesi oldukları grup için daha çok çalışacaklarını (Williams ve Sommer, 1997), yeni gruba karşı sevgilerini ifade edeceklerini (Wheaton, 2001) ve alternatif kaynaklarla ilişki kuracaklarını (Aydin, Fischer ve Frey, 2010; Badea ve ark., 2011; Maner ve ark., 2007) göstermiştir. Bu tarz ilişkilerin ortaya çıkmasının arkasında yatan sebeplerden bir tanesi daha önce de değinildiği gibi ait olma ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç kişilerin öz saygı ihtiyaçları üzerinde kontrol sağlar ve bu ihtiyacı gidermek için bireyler pozitif davranış türlerini daha fazla sergilemeyi tercih edebilirler (Gerber ve Wheeler, 2009). Görüldüğü gibi sözü geçen davranış türleri ÖVD ile ilişkili olan davranışlardır. Yani, dışlanmanın negatif çıktılarının yanı sıra pozitif davranışlara da yol açabileceğini söylemek mümkündür (Robinson ve ark., 2013). Ancak, daha önce de bahsedildiği gibi, bu durum benimsenen bakış açısıyla da ilişkili olabilir. Örneğin, sosyal alışveriş teorisine göre bu değişkenler arasındaki ilişkinin yönü farklıdır.

Sosyal alışveriş teorisi (Homans, 1958; Blau, 1964) sosyal davranışın somut ve soyut varlıkların takasını içerdiğini savunmaktadır. Sosyal alışveriş teorisine göre, dışlanan bireyler örgüte ve örgütün diğer üyelerine faydalı olma zorunluluğu hissetmeyeceklerdir (Balliet ve Ferris, 2013; Zellars ve Tepper, 2003). Bu çıkarımı destekleyen çeşitli araştırma sonuçlarıyla da karşılaşmak mümkündür. Birçok araştırma, dışlanma ve olumsuz davranışsal tepkiler arasında bir ilişki olduğunu bulmuştur (Williams, 2009). Dışlanan bireylerin işbirlikçi olmayan veya saldırgan tepkiler verebileceği görülmüştür (Williams, 2009). Örgütsel davranış bağlamında dışlanmanın artan düzeyde kendini geri çekmeye (O'Reilly ve Robinson, 2009), daha az rolün gerektirdiği davranışa (in role behavior) (Balliet ve Ferris, 2013; Ferris ve ark., 2008; O'Reilly ve Robinson, 2009; Wu, Wei ve Hui, 2011) ve daha az rol gereklerinin dışında kalan davranışa (Ferris ve ark., 2008; Hitlan ve ark., 2006; O'Reilly ve Robinson, 2009) yol açtığı bulunmuştur. Örgütte dışlanmayı deneyimleyen kişilerin olumlu sosyal davranış ve yardım etme gibi pozitif örgütsel davranışları göstermeye daha az eğilimli olduğu da araştırma sonuçları arasında yer

almıştır. Bireyler vatandaşlık davranışına bağlanmak ve görevlerini yerine getirmek için ısrarcı olup gerekli olan çabayı sarf etmeye istekli olmalı ve bunlar için kendilerini ayarlayabilmelidir (Bolino, 1999; Latham ve Pinder, 2005). Ancak, dışlanmanın bireyin kendini ayarlama becerisini de etkileyebileceği görülmüştür. Ayrıca, sosyal değişim teorisine ve karşılıklı davranış normuna göre, dışlanan bireyler sözü geçen davranışları sergileme açısından daha düşük motivasyona sahiptirler. Bu nedenle de sosyal reddedilmenin daha düşük seviyede olumlu sosyal davranışlarla ilişkili olduğu belirtilebilir (Twenge ve ark., 2007). Benzer şekilde, sosyal kabul edilmenin de olumlu sosyal davranışlarla ilişkili olduğu bulunmuştur (Schonnet-Reichl, 1999). Gerçekleştirilen araştırmada çalışanın örgütte dışlandığına yönelik algısının zarar verici iş davranışlarıyla ilişkili olduğu görülmüştür (Hitlan ve Noel, 2009). Güney Kore’de gerçekleştirilen bir araştırma benzer sonuçları ortaya koymuştur. Bu araştırmada iş yerinde dışlanmanın ÖVD üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu görülmüştür (Chun, 2017).

Bu bağlamda gerçekleştirilen araştırmaların bir kısmı da dışlanmanın tersi olarak ele alınabilecek bir kavram olan “dahil olma” ve ÖVD arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Bilindiği gibi ÖVD çalışanların iş arkadaşları ve süpervizörleriyle aralarındaki ilişkiyi geliştirmekte (Fischer, 1998) ve bu yüzden de bireylerin örgüt içerisindeki deneyimlerini daha iyi hale getirmektedir (Randel ve Ranft, 2007). ÖVD’nın alt boyutlarından olan ÖVD-Ö kişilerin örgütüne sahip çıktığını gösteren davranışlarken, ÖVD-B çalışanın diğer örgüt üyelerine yardım etmesi, bilgilerini paylaşarak projelere katılması gibi davranışları içermektedir. ÖVD-Ö ve ÖVD-B örgütü çalışanlar için daha çekici kılmakla birlikte (Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997) çalışanların dâhil olma duygularını da olumlu biçimde etkilediği belirtilmiştir (Randel ve Ranft, 2007). Bolino ve Turnley (1999) bu iki alt boyutun örgüt içindeki ilişkilerin inşa edilmesine katkıda bulunduğunu göstermiştir. Bunun sonucunda da kişilerin örgüt içindeki dâhil olma algıları artmaktadır (Ma, Qu ve Wilson, 2016). Bir başka araştırmada, çalışanların ÖVD-B’lerinin örgüte dâhil olma ile olan ilişkisinin arkasında bu tür davranışların, kişilerin örgütte devam etme ihtimallerinin artmasına ve diğerleriyle bağlantı kurmalarına yardımcı olması yer almaktadır (Mitchell ve ark., 2001).

Ayrıca, Hitlan ve Noel (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırmada dışlanmanın kaynağının yani dışlanmanın iş arkadaşlarından mı yoksa

süpervizörden mi geldiğinin önemli olabileceğine değinilmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen araştırmada süpervizör tarafından gerçekleştirilen yüksek düzeyde dışlanmanın yüksek düzeyde örgütsel zarar verici iş davranışlarıyla ilişkili olduğu görülmüştür. İş arkadaşları tarafından dışlanmanın ise hem kişilerarası hem de örgütsel zarar verici iş davranışlarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla ÖVD ve dışlanma arasındaki ilişkiyi ele alırken süpervizör ve iş arkadaşları bağlamında bu ilişkilerin farklı olabileceğinin göz önünde bulundurulması önemlidir.

Özetle, dışlanma sonucunda bireylerin olumlu davranışları daha çok sergileyeceğini gösteren bulguların yanı sıra, dışlanma sonucunda bireylerin olumlu davranışları daha az sergileyip zarar verici davranışlara daha bağlı olacaklarını öneren bulgular da literatürde yer almaktadır. Tüm bu veriler doğrultusunda, dışlanma ve ÖVD arasındaki ilişkinin hala araştırılmaya değer olup açıklığa kavuşturulması gereken noktalarının olduğu görülmektedir.

Bu araştırma içinde yer alan diğer ilişkiler ve bu ilişkilerin temellendirildiği teoriler göz önünde bulundurulduğunda, ÖVD ve örgütte dışlanma arasındaki ilişkinin açıklanmasında da sosyal alışveriş teorisinin temel alınması uygun görülmüştür. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H11: İş arkadaşları ve süpervizörle ilişkili örgütsel dışlanma bireye yönelik (ÖVD-B) ve örgüte yönelik (ÖVD-Ö) örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı olarak olumsuz yönde etkileyecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, hipotezleri, yöntemi ve bulguları yer almaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HİPOTEZLERİ

Çalışanların örgüt içerisindeki deneyimleri endüstri ve örgüt psikolojisinin odak noktalarından birisi olmuştur. Gerçekleştirilen araştırmalar kimi zaman yıllarca odaklanılmış kavramları farklı açılardan ele alırken kimi zaman da yeni konuların incelenmesini ve anlaşılmasını sağlamışlardır. Bu araştırma kapsamında da hem uzun yıllardır çalışılan hem de literatürde yeni yeni dikkat çekmeye başlayan konulara odaklanılmıştır.

Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel dışlanma bu araştırmada odaklanılmış temel kavramlardır.

Örgütsel güven, örgütlerin başarısı için çok büyük bir önem taşımaktadır (Argyris, 1962; Fukuyama, 1995; Kramer & Cook, 2004) ve örgütsel güvenin; iş arkadaşlarına güven, süpervizöre güven ve örgüte güveni kapsadığını söylemek mümkündür. Örgütsel güvenin yüksek olduğu durumlarda çalışanlar arasındaki iletişimin daha açık (Mellinger, 1956; Zand, 1972) ve çalışanların daha işbirlikçi (Gambetta, 1988) olduğu bulunmuştur. Örgütsel güvenin düşük olduğu durumlardaysa, örgütsel bağlılığın da düşük olduğu (Aryee, Budhwar & Chen, 2002) ve sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışının da daha düşük düzeyde olduğu kanıtlanmıştır (Cook & Wall, 1980). Örgütsel güven kavramının öncüllerinden biri olan, algılanan güvenilirlik kavramı araştırmalarda odaklanılan konular arasında yer alırken, hissedilen güvenilirlik kavramına gerekli önem verilmemiştir. Bu araştırma kapsamında örgütsel güven ile birlikte hissedilen güvenilirlik kavramına da odaklanılmıştır. Örgütsel dışlanma ise literatürde yeni bir konu olarak yer almakla beraber örgütsel zorbalık (Workplace Bullying Taskforce, 2002) olarak kavramsallaştırılmakta veya etnik tacizin bir bileşeni (Schneider, Hitlan, & Radhakrishnan, 2000) olarak görülmektedir. Sosyal dışlanmanın yarattığı üzüntü ile sahip olunan genel güven duygusu arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma olmasına rağmen (Yanagisawa ve ark., 2011), bu iki değişken arasındaki ilişkiyi örgüt ortamında inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu

araştırma kapsamında örgötsel güven ile örgötsel dışlanma arasındaki ilişkiye odaklanılırken aynı zamanda hissedilen güven kavramının da örgötsel dışlanmayla olan ilişkisi incelenmiştir. Örgötsel vatandaşlık davranışı Organ (1988) tarafından bireylerin kendi isteklerine bağlı olarak sergiledikleri ve resmi ödöl sistemi tarafından doğrudan fark edilmeyen, örgütün işleyişini destekleyen davranışlar olarak tanımlamıştır. Daha önce de değinildiği gibi örgötsel vatandaşlık davranışı ile örgötsel güven arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Ancak bu kavramların örgötsel dışlanmayla olan ilişkileri incelenmemiş ve bu araştırmada bu noktalara odaklanılması hedeflenmiştir.

4.2. ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın katılımcıları, kullanılan ölçme araçları, uygulanan işlem ve analiz yöntemleri sunulmaktadır.

4.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya Almanya'da çeşitli örgütlerde çalışan 217 kişi katılmıştır. Katılımcılar, farklı költürel kökenlerden gelen ve akıcı düzeyde İngilizce bilen beyaz yaka çalışanlardır. Araştırma formu çevrimiçi anket formu oluşturulup paylaşılmasını sağlayan Qualtrics adlı internet sitesi aracılığıyla geliştirilmiştir. Anket, örgütlerde çalışan bireylerin yardımı ve sosyal medya platformlarında gerçekleştirilen paylaşımlar aracılığıyla dağıtılmıştır. Katılımcılara ulaşmada gelişigüzel örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Katılımcıların seçiminde geçerli olan kriterler; kişilerin Almanya'da bir şirkette beyaz yakalı olarak çalışıyor olmaları, İngilizce bilmeleri ve çalıştıkları örgütte süpervizörlerinin ve çalışma arkadaşlarının olması olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde
Yaş	1-24	39	18
	25-34	97	44.7
	35-44	53	24.4
	45-...	28	12.9
Cinsiyet	Kadın	141	65
	Erkek	69	31.8
	Boş	7	3.2
Eğitim Düzeyi	Lise Mezunu	17	7.8
	Üniversite	74	34.1
	YüksekLisans	112	51.6
	Doktora ve	14	6.5
Doğum Yeri	Almanya	80	36.9
	Hindistan	20	9.2
	Bulgaristan	14	6.5
	Amerika	12	5.5
	İtalya	10	4.6
	Fransa	8	3.7
	Romanya	6	2.8
	Rusya	6	2.8
	İngiltere	5	2.3
	Türkiye	5	2.3
	Güney Amerika	3	1.4
	İspanya	3	1.4
	Çin	2	.9
	Güney Kore	2	.9
	Hollanda	2	.9
	Sırbistan	2	.9
	Avusturya	1	.5
	Kafkasya	1	.5
	Macaristan	1	.5
	Polonya	1	.5
	Yunanistan	1	.5

	Diğer ülkeler	32	14.7
Almanya'daki Çalışma Süresi	0-1 yıl arası	61	28.1
	1-2 yıl arası	33	15.2
	2-5 yıl arası	36	16.6
	5-13 yıl arası	39	18
	13 yıl üzeri	42	19.4
	Boş	6	2.8

4.2.2. Ölçekler

Bu araştırma kapsamında, demografik özellikler formu, Schoorman ve Ballinger'in Güven Maddeleri-Trust Items from Schoorman and Ballinger (Schoorman ve Ballinger, 2006), Güvenilirliğin Ölçümleri-Measurements of Trustworthiness (Mayer ve Davis, 1999) ölçeğinden yola çıkarak hazırlanan Hissedilen Güvenilirliğin Ölçümü-Measurement of Felt Trustworthiness, İş Yerinde Dışlanma Ölçeği-Workplace Exclusion Scale (Hitlan ve Noel), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği-Organizational Citizenship Behavior Scale (Williams ve Anderson, 1991) ölçekleri kullanılmıştır. Elde edilen demografik veriler araştırmanın çok kültürlü bir ortamda gerçekleştirildiğini göstermektedir. Bu nedenle tüm psikometrik kontroller tekrar gerçekleştirilmiştir. İlk olarak tüm ölçeklerin kayıp verilerinin olup olmadığı kontrol edilmiştir. Gerçekleştirilen "Missing Value Analysis" sonucunda EM Means sonuçları kayıp verilerin rasgele dağıldığını göstermiştir ($p>.05$). Anlamlılık düzeyinin kayıp verilerin yerlerinin doldurulmasına uygun olduğu görülmüştür ve tüm maddeler işleme sokularak Expectation Maximization yöntemiyle kayıp veriler doldurulmuştur.

4.2.2.1. Demografik Özellikler Formu

Demografik Özellikler Ölçeği araştırma formunun (Ek 1) son kısmında katılımcılara sunulmuştur. Katılımcıların yaşı, eğitim durumu, doğum yerleri, kültürel olarak kendilerini nereye ait hissettikleri, kaç senedir Almanya'da çalıştıkları ve halen kaç sene halen üyesi oldukları şirkette çalıştıkları gibi sorular sorulmuştur. Onam formunda da belirtildiği üzere, çalışmanın anonim olması dolayısıyla hiçbir kimlik bilgisi sorulmamıştır.

4.2.2.2. Schoorman ve Ballinger'in Güven Maddeleri- Trust Items from Schoorman and Ballinger

Söz konusu ölçek Schoorman ve Ballinger (2006) tarafından süpervizöre yönelik güveni ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek yedi maddeden oluşmakta ve beşli likert cevap kategorileri üzerinden değerlendirilmektedir. Cevap kategorileri 'kesinlikle katılmıyorum'dan 'tamamen katılıyorum'a doğru değişmektedir. Katılımcıların ölçekten yüksek puan almaları süpervizörlerine duydukları güvenin yüksek düzeyde olduğu anlamına gelmektedir.

Bu ölçek hayvan hastanesi çalışanlarıyla gerçekleştirilen bir araştırmada kullanılmış ve Cronbach Alpha değerinin .84 olduğu bulunmuştur (Schoorman, Mayer ve Davis, 2007).

Bu araştırma kapsamında hem süpervizörlere hem de iş arkadaşlarına duyulan güvene odaklanılmaktadır. Bu nedenle çalışmanın orijinal haliyle beraber iş arkadaşlarına yönelik olarak tarafımızdan uyarlanmış hali de kullanılmıştır. Örneğin, 'My supervisor keeps my interests in mind when making decisions.' maddesi süpervizöre yönelik güveni ölçerken 'My coworkers keep my interests in mind when making decisions.' maddesi iş arkadaşlarına duyulan güveni ölçmektedir.

Gerçekleştirilen madde analizi sonucunda süpervizöre duyulan güveni ölçen ölçeğin Cronbach Alfa değerinin .56 olduğu görülmüştür. Madde toplam istatistiklerinin gözden geçirilmesi sonucunda 'It is important for me to have a good way to keep an eye on my supervisor.' (Süpervizörüne karşı dikkatli olmak benim için önemlidir.) maddesinin analizden çıkarılması uygun görülmüştür. Gerçekleştirilen bu değişiklikten sonra güvenilirlik katsayısında bir artış olduğu gözlenmiştir ($\alpha=.62$). Son olarak düzeltilmiş madde toplam korelasyon değeri .206 düzeyinde olduğundan 'Increasing my vulnerability to criticism by my supervisor would be a mistake.' (Süpervizörümün yaptığı eleştirilerden dolayı alınganlık yapmak bir hata olur.) maddesinin de analizden çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu adımlardan sonra .63'e yükselen Cronbach Alpha değerinin 'If I had my way, I wouldn't let my supervisor have any influence over decisions that are important to me.' (İmkânım olsaydı, benim için önemli olan kararlar üzerinde süpervizörümün etkisinin olmasına izin vermezdim.) maddesinin çıkarılmasıyla toplamda 3 madde kalan ölçeğin iç tutarlılığının .644'e yükseldiği görülmüştür.

İş arkadaşlarına duyulan güven ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin .544 olduğu gözlenmiştir. 'It is important for me to have a good way to keep an eye on my coworkers.' (İş arkadaşlarıma karşı dikkatli olmak benim için önemlidir.) maddesinin düzeltilmiş madde toplam korelasyon değeri .053 düzeyinde olduğu için analizden çıkarılması uygun görülmüştür. Bu değişiklikten sonra Cronbach Alpha değerinin .595'a yükseldiği gözlenmiştir. Düzeltilmiş madde toplam korelasyon değerleri gözden geçirildiğinde 'Increasing my vulnerability to criticism by my coworkers would be a mistake.' (İş arkadaşlarımin yaptığı eleştirilerden dolayı alınganlık yapmak bir hata olur.) maddesinin değerinin .197 olduğu görülmüştür ve maddenin çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu değişiklikten sonra kalan dört madde ile hesaplanan Cronbach Alpha değerinin .606'ya yükseldiği görülmüştür.

.64 ve .60 yüksek Cronbach Alpha değerleri olmasa da, Cortina'nın (1993) belirttiği gibi elde edilen Cronbach Alpha değerleri madde sayıları göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Ayrıca bu ölçeklerin çok kültürlü bir ortamda uygulanmış olması da sonuçlar üzerinde etki yaratmış olabilir. Çünkü Güvenin kültürler arasında değişiklik gösterdiği araştırmalar da desteklenmiştir (Bjornskov, 2008). Bu nedenlerden dolayı ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yeterli olduğuna karar verilmiştir.

Bu adımların ardından maddelerin güvenilirlik düzeylerinin yeterli olduğu kanısına varılarak süpervizöre güven ve iş arkadaşlarına güven ölçeklerinin faktör yapısını incelemek amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmiş ve KMO ve Bartlett Test değerleri göz önünde bulundurulmuştur. Her iki ölçeğin de vaka sayısının ve verilerinin dağılımının faktör analizine uygun olduğu ve tek faktörlü yapıda olduğu gözlenmiştir.

4.2.2.3. Hissedilen Güvenilirlik Ölçeği-Measurement of Felt Trustworthiness

Söz konusu ölçek araştırmacı tarafından, Mayer ve Davis (1999) tarafından geliştirilen Measurement of Trustworthiness (Güvenilirlik Ölçeği) ölçeğinden yola çıkarak hazırlanmıştır. Measurement of Trustworthiness Ölçeği'nin amacı çalışanın süpervizörünü ve iş arkadaşlarını ne kadar güvenilir bulduğunu ölçmektir. Ölçek "yetenek", "yardımseverlik" ve "dürüstlük" olmak üzere 3 alt ölçekten meydana gelmektedir. Yetenek alt ölçeği 6, yardımseverlik alt ölçeği 6 ve dürüstlük alt ölçeği 5 maddeden oluşmaktadır. Mayer ve Davis (1999) tarafından gerçekleştirilen

Çalışmalarda araştırmada yetenek alt leğinin Cronbach Alpha değerinin .85 ile .88 arasında, yardımseverlik alt leğinin Cronbach Alpha değerinin .87 ile .89 arasında ve son olarak dürüstlük alt leğinin Cronbach Alpha değerinin .82 ve 88 arasında değiştiği görülmüştür. Ayrıca alt ölçeklerin yüksek düzeyde ilişkili olduğu kanıtlanmıştır (Davis ve ark., 2000; Mayer ve Davis, 1999).

Bu araştırma kapsamında çalışanların spervizrlerini ya da iş arkadaşlarını ne kadar güvenilir bulduklarına değil, çalışanların süpervizörlerinin ve iş arkadaşlarının onları ne kadar güvenilir bulduğuna yönelik hissine odaklanılmıştır. Bu durum süpervizörle ve iş arkadaşlarıyla ilişkili hissedilen güvenilirlik (felt trustworthiness) (Lester ve Brower, 2003) olarak isimlendirilmiştir. Dolayısıyla Measurement of Trustworthiness leğinin alt boyutları bu amaca uygun olarak araştırmacı tarafından uyarlanmıştır. rneğin 'I feel very confident about my supervisor's skill.' (Spervizrmn becerilerinden eminim.) maddesi 'My supervisor feels very confident about my skills.' (Süpervizörüm benim becerilerimden emindir.); 'I feel very confident about my coworkers' skill.' ' (İş arkadaşlarımın becerilerinden eminim.) maddesi 'My coworkers feel very confident about my skill.' (İş arkadaşlarım benim becerilerimden emindir.) şeklinde uyarlanmıştır. Hissedilen yetenek alt leği 6, hissedilen yardımseverlik leği 6 ve hissedilen dürüstlük leği 5 maddeden meydana gelmektedir. Ölçek beşli likert cevap kategorileri üzerinden değerlendirilmekte olup cevap kategorileri 'kesinlikle katılmıyorum'dan 'tamamen katılıyorum'a doğru değişmektedir. Katılımcıların ölçekten yüksek puan alması iş arkadaşları veya spervizrleri tarafından gvenildiklerine yönelik hislerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Yani bu durumda çalışanların hissedilen yetenek, hissedilen yardımseverlik ve hissedilen dürüstlükleri yüksektir.

Hissedilen güvenilirlik kavramı Lester ve Brower (2003) tarafından da aynı ölçek baz alınarak ölçülmüştür. Bu araştırma kapsamında uyarlanan ölçek ile Lester ve Brower'in uyarlanmış leğinin maddeleri karşılaştırıldığında maddelerin oldukça benzer olduğu gözlenmiştir. Ancak Lester ve Brower'in araştırmasında sadece süpervizöre yönelik hissedilen güvenilirliğe odaklanmış ve üç alt ölçek birleştirilerek alt ölçeklerden bağımsız olarak sadece hissedilen güvenilirlik kavramı ele alınmış ve Cronbach Alpha değerinin ($\alpha=.94$) yüksek olduğu gözlenmiştir.

Bu araştırma kapsamındaysa süpervizörle ilişkili hissedilen güvenilirlik alt boyutlarının ve iş arkadaşlarıyla ilişkili hissedilen güvenilirlik alt boyutlarının güvenilirlik analizleri ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir.

Süpervizörle İlişkili Hissedilen Güvenilirlik Ölçeği

Bu araştırma kapsamında, ölçekleri analize uygun hale getirmek için güvenilirlik ve faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada ölçek bir bütün olarak ele alınmış ardından ölçeğin alt boyutları ayrı ayrı incelenmiştir.

Süpervizörle İlişkili Hissedilen Güvenilirlik Ölçeği ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değerinin yeterli düzeyde olduğu gözlenirse de ($\alpha=.888$) 'My supervisor thinks my actions and behaviors are not very consistent.' (Süpervizörüm benim eylem ve davranışlarımın tutarlı olmadığını düşünür.) maddesinin madde toplam puan korelasyonu .20 düzeyinde olduğu için analizden çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu işlemin ardından Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının da arttığı gözlenmiştir ($\alpha=.90$).

Ölçeğin güvenilirlik düzeyinin beklenen düzeyde olduğu görüldükten sonra faktör analizi uygulamasına geçilmiş ve KMO ve Bartlett test değerleri göz önünde bulundurulmuştur. Sonuçlara göre vaka sayısının ve madde dağılımının faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Elde edilen değerlere göre vaka sayısının ve madde dağılımının faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Toplam açıklanan varyans tablosu, ölçeğin beklediği gibi üç faktörlü yapıda olduğunu göstermiştir. 'My supervisor thinks I really look out for what is important to him/her.' (Süpervizörüm onun için neyin önemli olup olmadığını mutlaka göz önünde bulundurduğumu düşünür.) maddesi iki faktöre aynı anda yüklendiği için madde çıkarılmış ve analiz tekrar gerçekleştirilmiştir. Bu adımın ardından 'My supervisor thinks I would not knowingly do anything to hurt him/her.' (Süpervizörüm bilerek ona zarar verecek bir şey yapmayacağımı düşünür.) ve 'My supervisor thinks I will go out of my way to help him/her.' (Süpervizörüm ona yardım etmek için yolumu değiştireceğimi düşünür.) maddelerinin yardımseverlik değil ama dürüstlük alt ölçeğine yüklendiği gözlenmiştir. Bu nedenle her üç alt ölçeğin maddelerini orijinalinde olduğu gibi bırakarak güvenilirlik ve faktör analizlerinin gerçekleştirilmesine ve buna göre maddenin hangi alt ölçeğe dahil edileceğine karar verilmesi uygun görülmüştür.

Hissedilen yetenek alt ölçeğinin güvenirlik düzeyi oldukça yüksek çıkmış ($\alpha=.924$) ve KMO Bartlett değerleri vaka sayısı ve maddelerin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Alt ölçekte olmasını beklediğimiz gibi tek faktörlü bir yapısı olduğu görülmüştür.

Hissedilen yardımseverlik alt ölçeğinin güvenirlik düzeyinin kabul edilebilirlik sınırında olduğu görülmüştür ($\alpha=.658$). KMO Bartlett değerleri vaka sayısı ve maddelerin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Alt ölçekte olmasını beklediğimiz gibi tek faktörlü bir yapısı olduğu gözlenmiştir.

Dürüstlük alt ölçeğinin güvenirlik düzeyinin yeterli olduğu görülmüştür ($\alpha=.791$). KMO Bartlett değerleri vaka sayısı ve maddelerin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Alt ölçekte olmasını beklediğimiz gibi tek faktörlü bir yapısı olduğu görülmüştür.

Tüm bu sonuçlar doğrultusunda Süpervizörle İlişkili Hissedilen Güvenilirlik Ölçeği'nin güvenirlik analizi tekrar gerçekleştirilmiş ve Cronbach's Alpha değerinin .895 düzeyinde olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla tüm maddeler orijinal ölçekte yer aldıkları boyutlarda kalmışlardır.

İş Arkadaşlarıyla İlişkili Hissedilen Güvenilirlik Ölçeği

Bu araştırma kapsamında, ölçeklerimizi analize uygun hale getirmek için güvenirlik ve faktör analizleri gerçekleştirilmiştir.

İş Arkadaşlarıyla İlişkili Hissedilen Güvenilirlik Ölçeği'nin güvenirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değerinin yeterli düzeyde olduğu gözlenirse de ($\alpha=.88$), madde toplam puan korelasyonu .20'nin altında olan 'My coworkers thinks my actions and behaviors are not very consistent.' (İş arkadaşlarım benim eylem ve davranışlarımın tutarlı olmadığını düşünür.' analizden çıkarılması uygun görülmüştür.

Bu müdahalenin ardından Cronbach's Alpha değerinin .90'a yükseldiği gözlenmiştir. Ölçeğin güvenirlik düzeyinin beklenen düzeyde olduğu görüldükten sonra faktör analizi uygulamasına geçilmiş ve KMO ve Bartlett test değerleri göz önünde bulundurulmuştur. Elde edilen değerlere göre vaka sayısının ve madde dağılımının faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Toplam açıklanan varyans tablosu, ölçeğin beklendiği gibi üç faktörlü yapıda olduğunu göstermiştir. 'My

coworkers have never to wonder whether I will stick to my word.' (İş arkadaşlarım sözümü tutup tutmayacağım konusunda asla endişelenmezler.) iki faktöre birden yüklendiği görülmüş bu nedenle analizden çıkartılarak faktör analizi tekrar gerçekleştirilmiştir. Bu adımın ardından 3 faktörlü yapısını sürdüren ölçeğimizin "rotated component matrix" değerleri incelenmiş ve hangi maddelerin hangi faktörlere yüklendiği gözlenmiştir. Beklenenin aksine 'My coworkers think I try hard to be fair in dealing with others.' (İş arkadaşlarım başkalarıyla ilgilenirken gerçekten adaletli olmaya çalıştığımı düşünür.) maddesi hissedilen yardımseverlik alt ölçeği yerine hissedilen dürüstlük ölçeğine yüklendiği gözlenmiştir. Bu nedenle her üç alt ölçeğin maddelerini orijinalinde olduğu gibi güvenilirlik ve faktör analizlerinin gerçekleştirilmesi ve buna göre maddenin hangi alt ölçeğe dâhil edileceğine karar verilmesi uygun görülmüştür.

Yetenek alt ölçeğinin güvenilirlik düzeyi oldukça yüksek çıkmış ($\alpha=.903$) ve KMO Bartlett değerleri vaka sayısı ve maddelerin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Alt ölçekte olmasını beklediğimiz gibi tek faktörlü bir yapısı olduğu görülmüştür.

Yardımseverlik alt ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu görülmüştür ($\alpha=.705$). 'My coworkers think I try hard to be fair in dealing with others.' (İş arkadaşlarım başkalarıyla ilgilenirken gerçekten adaletli olmaya çalıştığımı düşünür.) maddesinin çıkarılması durumunda güvenilirlik katsayısının .702 düzeyine düşeceği görülmüştür. KMO Bartlett değerleri vaka sayısı ve maddelerin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Alt ölçekte olmasını beklediğimiz gibi tek faktörlü bir yapısı olduğu görülmüştür.

Dürüstlük alt ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu görülmüştür ($\alpha=.781$). KMO Bartlett değerleri vaka sayısı ve maddelerin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Alt ölçekte olmasını beklediğimiz gibi tek faktörlü bir yapısı olduğu görülmüştür.

Tüm bu sonuçlar doğrultusunda maddelerin orijinal ölçekte olduğu gibi bırakılmasına karar verilmiştir. İş Arkadaşlarıyla İlişkili Hissedilen Güvenilirlik Ölçeği'nin güvenilirlik analizi tekrar gerçekleştirilmiş ve Cronbach's Alpha değerinin .897 düzeyinde olduğu gözlenmiştir.

Özetle, ölçeklerin ve alt ölçeklerin gözlenen güvenirlik düzeyleri kabul edilebilir sınırlarda olduğu için ölçeğin orijinal yapısının korunmasına karar verilmiştir.

Ölçeklerin güvenirlik değerleri ve faktör analizinde göz önünde bulundurulacak değerler Tablo 4.2’de sunulmuştur. Tabloda maddelerin kısaltılmış isimleri kullanılmıştır. Tüm tablolarda ölçek maddelerine yönelik söz konusu kısaltmaların hangi maddeyi temsil ettiğine dair bilgi Ek 1’de sunulmuştur.

Tablo 4.2: İş Arkadaşlarına Duyulan Güven, Süpervizöre Duyulan Güven Ölçekleri, İş Arkadaşlarıyla İlişkili Hissedilen Güvenilirlik Ölçeği ve Alt Ölçekleri ve Süpervizörle İlişkili Hissedilen Güvenilirlik Ölçeği ve Alt Ölçeklerine Yönelik Madde ve Faktör Analizi Değerleri

Ölçek Maddeleri	Madde – Toplam Ortak Varyans Puan Korelasyon Faktör Yükleri Değerleri Değerleri		
İş Arkadaşlarına Duyulan Güven Ölçeği: Cronbach’s Alpha Katsayısı = 0.606; KMO = 0.682; Bartlett $X^2 = 117.476$ $p < .001$; Özdeğer = 2.003; Açıklanan Varyans Oranı = 40.063			
TC1	0.462	0.526	0.725
TC2	0.313	0.318	0.564
TC3	0.292	0.316	0.562
TC4	0.483	0.556	0.746
TC7	0.298	0.287	0.536
Süpervizöre Duyulan Güven Ölçeği: Cronbach’s Alpha Katsayısı = 0.644; KMO = 0.894; Bartlett $X^2 = 1,3303$. $p < .001$; Özdeğer = 5.008; Açıklanan Varyans Oranı = 39.136			
TS1	0.511	0.602	0.776
TS2	0.339	0.351	0.593
TS3	0.380	0.444	0.667
TS4	0.489	0.574	0.758
İş Arkadaşlarıyla İlişkili Hissedilen Güvenilirlik Ölçeği: Cronbach’s Alpha Katsayısı = 0.897; KMO = 0.909; Bartlett $X^2 = 1474.330$ $p < .001$;			

Özdeğer = 6.379; Açıklanan Varyans Oranı = 42.524

AC1	0.632	0.672	0.719
AC2	0.617	0.630	0.705
AC3	0.662	0.679	0.742
AC4	0.711	0.778	0.788
AC5	0.622	0.690	0.704
AC6	0.671	0.712	0.754
BC1	0.407	0.714	0.461
BC3	0.485	0.387	0.540
BC4	0.596	0.625	0.635
BC5	0.568	0.530	0.617
IC1	0.588	0.516	0.643
IC2	0.496	0.365	0.562
IC3	0.556	0.644	0.615
IC5	0.583	0.529	0.638
IC6	0.512	0.539	0.571

Hissedilen Yetenek Alt Ölçeği: Cronbach's Alpha Katsayısı = 0.903; KMO = 0.901;

Bartlett $X^2 = 751.476$ $p < .001$;

Özdeğer = 4.064; Açıklanan Varyans Oranı = 67.728

AC1	0.731	0.670	0.819
AC2	0.664	0.585	0.765
AC3	0.734	0.674	0.821
AC4	0.814	0.775	0.881
AC5	0.716	0.650	0.806
AC6	0.765	0.709	0.842

Hissedilen Yardımseverlik Alt Ölçeği: Cronbach's Alpha Katsayısı = 0.658; KMO =

0.705; Bartlett $X^2 = 188.231$. $p < .001$;

Özdeğer = 2.200; Açıklanan Varyans Oranı = 55.011

BC1	0.437	0.457	0.676
BC3	0.385	0.383	0.619
BC4	0.627	0.705	0.840
BC5	0.568	0.655	0.809

Hissedilen Dürüstlük Alt Ölçeği: Cronbach's Alpha Katsayısı = 0.781; KMO = 0.813;

Bartlett $X^2 = 268.401$, $p < .001$;

Özdeğer = 2.680; Açıklanan Varyans Oranı = 53.599

IC1	0.580	0.562	0.750
IC2	0.459	0.404	0.636
IC3	0.611	0.607	0.779
IC5	0.575	0.562	0.750
IC6	0.559	0.544	0.737

Süpervizörle İlişkili Hissedilen Güvenilirlik Ölçeği: Cronbach's Alpha Katsayısı =

0.895; KMO = 0.893; Bartlett $\chi^2 = 1657.982$ $p < .001$;

Özdeğer = 6.507; Açıklanan Varyans Oranı = 43.377

AS1	0.632	0.768	0.815
AS2	0.617	0.699	0.767
AS3	0.662	0.658	0.753
AS4	0.711	0.787	0.843
AS5	0.622	0.753	0.798
AS6	0.671	0.727	0.757
BS1	0.407	0.747	0.312
BS2	0.485	0.748	0.312
BS3	0.596	0.347	0.503
BS5	0.568	0.525	0.516
IS1	0.588	0.503	0.671
IS2	0.496	0.392	0.603
IS3	0.556	0.580	0.613
IS5	0.583	0.622	0.705
IS6	0.512	0.554	0.606

Hissedilen Yetenek Alt Ölçeği(Süpervizör): Cronbach's Alpha Katsayısı = 0.924;

KMO = 0.896; Bartlett $\chi^2 = 935.719$ $p < .001$;

Özdeğer = 4.359; Açıklanan Varyans Oranı = 72.642

AS1	0.820	0.670	0.882
AS2	0.754	0.585	0.832
AS3	0.724	0.674	0.806
AS4	0.833	0.775	0.890
AS5	0.790	0.650	0.858
AS6	0.772	0.709	0.842

Hissedilen Yardımseverlik Alt Ölçeği(Süpervizör): Cronbach's Alpha Katsayısı =

0.705; KMO = 0.632; Bartlett $X^2 = 142.427$, $p < .001$;

Özdeğer = 1.982; Açıklanan Varyans Oranı = 49.539

BS1	0.489	0.574	0.758
BS2	0.523	0.605	0.778
BS3	0.319	0.322	0.568
BS5	0.434	0.480	0.693

Hissedilen Dürüstlük Alt Ölçeği(Süpervizör): Cronbach's Alpha Katsayısı = 0.781;

KMO = 0.789; Bartlett $X^2 = 301.334$, $p < .001$;

Özdeğer = 2.738; Açıklanan Varyans Oranı = 54.765

IS1	0.569	0.541	0.736
IS2	0.482	0.429	0.655
IS3	0.582	0.558	0.747
IS5	0.641	0.639	0.799
IS6	0.583	0.572	0.756

4.2.2.4. İş Yerinde Dışlanma Ölçeği-Workplace Exclusion

Söz konusu ölçek Hitlan ve Noel (2009) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin amacı çalışanların çalıştıkları örgütte dışlanıp dışlanmadıklarını ölçmektir. Ölçek kriter maddeleri, süpervizör tarafından dışlanma, iş arkadaşları tarafından dışlanma ve dille ilgili dışlanma olmak üzere dört alt ölçekten meydana gelmektedir. Toplamda 17 maddeden oluşan ölçek 5 likertli bir ölçektir ve cevap kategorileri 'tamamen katılıyorum'dan 'kesinlikle katılmıyorum'a doğru değişmektedir. Kişilerin yüksek puan alması örgütte dışlandıkları anlamına gelmektedir. Örnek bir madde 'Coworkers give you the silent treatment'tır (İş arkadaşların sana "sessiz muamele" uygulamaktadırlar). Hitlan ve Noel (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ölçeğin güvenirliğinin .75-.88 arasında değiştiği bulunmuştur.

Bu araştırma kapsamında, ölçeklerimizi analize uygun hale getirmek için güvenirlik ve faktör analizleri gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen güvenirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısının .862 düzeyinde olduğu gözlenmiştir. Hiçbir sorunlu madde olmadığı için doğrudan faktör analizine geçilmiştir. KMO Bartlett değerleri vaka sayısı ve maddelerin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Beklendiği gibi ölçeğin 4 faktörlü bir yapısının olduğu gözlenmiştir. 'Felt as if you were being ostracized by supervisors'

(Süpervizörün tarafından dışlanmış gibi hissettin.) maddesinin iki faktöre birden yüklendiği görülmüş dolayısıyla madde çıkarılarak tekrar faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İlk aşamda tek faktörlü olarak ele alınan ölçeğin 'Coworkers speaking to one another in a language you do not understand' (İş arkadaşların birbirleriyle anlamadığın bir dilde konuşurlar.) ve 'Coworkers not speaking English on the job' (İş arkadaşları iş esnasında İngilizce konuşmazlar) maddelerinin ortak varyans değerlerinin düşük olduğu görülmüş ve işlem bu maddeler çıkarılarak tekrarlanmıştır. 'Being unable to interact with others at work due to language communication difficulties.' (Dille ilişkili iletişim problemleri yüzünden diğerleriyle etkileşimde bulunmak mümkün değil) maddesinin de ortak varyans değerinin .20'nin altında olduğu gözlenmiş ve madde çıkarılarak işlem tekrarlanmıştır. Sonuçların tatmin edici olduğu gözlenmiş ve ölçeğin güvenilirliği bir kez daha kontrol edilmiştir. Cronbach's Alpha değerinin .871'e yükseldiği gözlenmiştir.

Bu işlemin ardından süpervizör tarafından dışlanma ve iş arkadaşları tarafından dışlanma ayrı ayrı ele alınacağı için bu alt ölçeklerin de psikometrik sınamalarının gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. İş arkadaşları tarafından dışlanmayı ölçen alt ölçek maddelerinin faktör analizi gerçekleştirildiğinde 2 faktörlü bir yapıya sahip olduğu gözlenmiştir. Ayrıca KMO ve Bartlett test sonuçları madde sayısı ve katılımcı sayısının analiz için uygun olduğu görülmüştür. 'Coworkers giving you the impression that they enjoy your company.' (İş arkadaşların sana arkadaşlığından hoşlandıkları izlenimini verir) 'Feeling accepted by other employees at your organization.' (Diğer iş arkadaşların tarafından kabul edilmiş hissedersin) 'Employees updating you about important work-related activities.' (Çalışanlar seni işle ilgili önemli aktiviteler konusunda haberdar ederler.) maddeleri birden fazla faktöre yüklendiği için maddelerin çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu aşamanın ardından faktör analizi tekrar gerçekleştirilmiş ve alt ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Güvenirlik değerinin de bu işlemten sonra beklenen düzeyde olduğu gözlenmiştir ($\alpha=.846$).

Aynı işlem süpervizörle ilişkili dışlanmayı ölçen maddelerle gerçekleştirilmiştir. KMO ve Bartlett test sonuçları madde sayısı ve katılımcı sayısının analiz için uygun olduğunu göstermiştir. 'Supervisors interacting with you at work.' (Süpervizörler iş yerinde seninle etkileşimde bulunurlar) maddesinin değeri kabul edilebilir düzeyde olsa da diğer maddelerle arasındaki farkı çok büyük olduğu

için maddenin çıkarılmasına karar verilmiştir. Ardından güvenirlik analizi gerçekleştirilmiş ve Cronbach's Alpha değerinin .605 olduğu gözlenmiştir. Elde edilen verilere göre 'Supervisors keeping important work-related information from you (e.g., meeting times, deadlines)' (Süpervizörler işle ilgili önemli aktiviteleri senden gizlerler (örn, toplantı zamanları, son teslim tarihleri) maddesinin çıkarılmasıyla güvenirlik değerinin .640 düzeyine yükseldiği gözlenmiş ve maddenin çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu analizlerden sonra iş arkadaşlarıyla ve süpervizörle ilişkili dışlanma alt ölçeklerinin ayrı ayrı ele alınmasına karar verilmiştir. İş yerinde dışlanma alt ölçeklerine yönelik gerçekleştirilen psikometrik değerlendirmeler Tablo 4.3'te sunulmuştur.

Tablo 4.3: İş Yerinde Dışlanma Alt Ölçeklerine Yönelik Madde ve Faktör Analizi Değerleri

Ölçek Maddeleri	Madde – Toplam	Ortak Varyans Değerleri	Faktör Yükleri
	Puan Korelasyon Değerleri		
İş Arkadaşları Tarafından Dışlanma Ölçeği: Cronbach's Alpha Katsayısı = 0.846; KMO = 0.834; Bartlett $X^2 = 433.425$ $p<.000$; Özdeğer = 3.120; Açıklanan Varyans Oranı = 62.404			
CE2	0.582	0.535	0.732
CE3	0.744	0.727	0.853
CE5	0.601	0.553	0.743
CE9	0.671	0.644	0.802
CE16	0.684	0.661	0.813
Süpervizör Tarafından Dışlanma Ölçeği: Cronbach's Alpha Katsayısı = 0.640; KMO = 0.640; Bartlett $X^2 = 83.535$. $p<.000$; Özdeğer = 1.748; Açıklanan Varyans Oranı = 58.265			
SE1	0.498	0.645	0.803
SE8	0.410	0.526	0.725
SE10	0.442	0.577	0.760

4.2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği-Organizational Citizenship Behavior Scale

Söz konusu ölçek Williams ve Andreson (1991) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD) ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Ölçek örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD-Ö) ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD-B) olarak iki alt boyuttan meydana gelmektedir. Ölçek 5'li Likert tarzı bir ölçek olup cevaplar 'tamamen katılmıyorum'dan 'tamamen katılıyorum'a kadar değişmektedir. Kişilerin yüksek puan alması ÖVD'lerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen çalışmada ölçeğin güvenirliğinin .88 ile .75 arasında değiştiği gözlenmiştir.

Ölçeği analize uygun hale getirmek için güvenirlik analizi ve faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analizin ardından güvenirlik katsayısının .784 düzeyinde olduğu görülmüştür. Madde korelasyon puanları düşük olduğu için sırasıyla 'I spend great deal of time with personal phone conversations' (Zamanımın önemli bir kısmını kişisel telefon görüşmeleriyle geçiririm) , 'I complain about significant things at work' (İş yerinde belli başlı şeylerden şikayet ederim), ve 'I conserve and protect organizational property' (İş yerinin mallarını muhafaza eder ve korurum.) maddeleri çıkarılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı bu değişikliklerden sonra .808'e yükselmiştir. Faktör analizi sonuçları KMO ve Bartlett değerleri vaka sayısı ve madde sayılarının ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Bazı maddelerin ait olmadıkları faktör altına yüklendikleri gözlenmiştir. Araştırma kapsamında alt ölçeklerin sonuçları da ayrı ayrı inceleneceğinden, alt ölçeklerin orijinal haliyle bırakılması durumunda güvenirlik ve faktör analizlerinin uygun olup olmadığının gözlenmesine ve buna göre faktör dağılımının gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.

ÖVD-B ölçeğinin güvenirlik katsayısının .779 olduğu ve KMO ve Bartlett değerlerinin madde sayısı ve vaka sayısının uygun olduğu görülmüştür. Ortak varyans değeri .20'nin altında olduğu için OB5 maddesi çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Güvenirlik değeri .795'e yükselmiştir. KMO ve Bartlett değerleri uygun ve alt ölçek tek faktörlü çıkmıştır. Örgüte yönelik ÖVD ölçeğinde ise Cronbach Alpha değeri olması gerekenin altında çıkmıştır ($\alpha=.514$). KMO ve Bartlett değerleri vaka sayısının ve madde sayısının uygun olduğunu göstermektedir. Düşük

güvenirlik düzeyine rağmen, araştırma kapsamında söz konusu kavramı ölçen tek ölçek bu olduğu için yine de analizlere dâhil edilecektir.

ÖVD ölçeğinin son kez güvenilirlik analizi ve faktör analizi gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 4.4'te sunulmuştur.

Tablo 4.4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Alt Ölçeklerinin Madde Güvenirlik Analizi ve Faktör Değerleri Madde – Toplam

Toplam Ortak Varyans			
Puan Korelasyon Faktör Yükleri Değerleri			
Değerleri			
Bireye Yönelik ÖVD Alt Ölçeği: Cronbach's Alpha Katsayısı = 0.795; KMO = 0.832;			
Bartlett $\chi^2 = 373.491$ $p < .001$;			
Özdeğer = 4.017; Açıklanan Varyans Oranı = 36.523			
OB1	0.609	0.86	0.766
OB2	0.681	0.663	0.814
OB3	0.492	0.427	0.653
OB4	0.529	0.482	0.694
OB6	0.537	0.769	0.685
OB7	0.532	0.462	0.679
Örgüte Yönelik ÖVD Alt Ölçeği: Cronbach's Alpha Katsayısı = 0.514; KMO = 0.633;			
Bartlett $\chi^2 = 63.620$ $p < .001$;			
Özdeğer = 4.017; Açıklanan Varyans Oranı = 36.523			
OO1	0.423	0.560	0.748
OO2	0.252	0.338	0.581
OO3	0.345	0.453	0.673
OO7	0.251	0.341	0.584

4.2.3. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Psikometrik sınamalar için SPSS 15, hipotez sınamaları içinse Lisrel kullanılmıştır.

Sözkonusu hipotezler için uygulanacak analiz türü doğrusal regresyon analizidir. Doğrusal regresyon analizinin uygulanması için sağlanması gereken bazı önkoşullar bulunmaktadır. İlk koşul, yordanan değişkenin aralıklı ölçüm düzeyinde

ve sürekli olmasıdır. Değişkenlerin ölçümü daha önce ayrıntılı biçimde tanıtılan Likert tipi ölçeklerle gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla bu koşul sağlanmaktadır.

İkinci koşul, yordanan değişkenin ve yordayıcı değişkenlerin normal dağılmasıdır. Bu koşulun kontrol edilmesi için Kolmogrov-Simirnov tek örneklem normal dağılım testi uygulanmalıdır. Ancak, vaka sayısı 100 ve üzeri olduğu için merkezi limit teoremine göre bu koşulun sağlandığı varsayılabilir.

Bir sonraki aşama, yordayıcı ve yordanan değişkenler arasındaki korelasyonun anlamlı ve yeterli güçte olup olmadığının kontrol edilmesidir. Bu amaçla Pearson Korelasyon Analizi gerçekleştirilmiş ve tüm alt ölçekler ve yordanan değişken için söz konusu ilişkinin sağlandığı görülmüştür. Ayrıca bu ilişkinin doğrusal olması gerekmektedir. Bu nedenle doğrusallık koşullarının kontrol edilmesi için sırasıyla tüm yordayıcı değişkenlerin yordanan değişkenler ile olan ilişkileri hem Fisher'in Z testi ile hem de nokta dağılım grafiği ile test edilmiş ve tüm ilişkilerin doğrusal olduğu kanıtlanmıştır.

Hipotezlerin sınanabilmesi için vaka sayısının yeterli düzeyde olması gereklidir. Bu nedenle (Değişken Sayısı x 10)+5 formülü uygulanmıştır ve vaka sayısının söz konusu analizin gerçekleştirilmesi için yeterli düzeyde olduğu görülmüştür.

Bir diğer koşul tüm yordayıcı hatalarının birbirleriyle ilişkisiz olmasıdır (heteroscedasticity). SPSS ile yapılan tüm analizler zaten bu varsayım üzerine formüle edildiği için bu koşulu ayrıca sınamaya gerek yoktur.

Son koşul ise çoklu doğrusal ilişkinin sınamasıdır. Bu da Tolerans ve VIF değerlerinin incelenmesiyle elde edilmektedir. Her bir hipotezin sınamasında bu koşulların karşılanıp karşılanmadığı analizler esnasında belirtilecektir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI

Bu bölümde sırayla her hipotez ifade edildikten sonra o hipotezin sınanmasına yönelik analizler gerçekleştirilecek ve elde edilen sonuçlar açıklanacaktır.

H1: Çalışan ve süpervizör ilişkisi bağlamında, çalışanların süpervizörlerinin kendilerine yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük bakımından ne derece güvendiğine yönelik hisleri (hissedilen güvenilirlik) süpervizöre duydukları güveni olumlu yönde anlamlı olarak etkileyecektir.

Bu hipotezde, çalışanların süpervizörleriyle ilişkili hissedilen güvenilirlik alt boyutlarının onların süpervizörlerine duydukları güveni olumlu yönde etkileyeceği önerilmiştir. Analiz sürecinde bu üç alt boyutun yordanan değişken olan süpervizöre duyulan güven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Uygulanacak analizin ön koşul uygunluğuna yönelik analizler SPSS 15, önerilen modelin sınaması ise Lisrel 8.51 paket programında yürütülmüştür. Uygulanacak analizin ön koşul uygunluğuna yönelik analizler SPSS 15, önerilen modelin sınanması ise Lisrel 8.51 paket programında yürütülmüştür. Uygulanacak analizin ön koşullarının karşılandığı gözlenmiş ve sonuçlar Tablo 5.1’de sunulmuştur. Süpervizörle ilişkili hissedilen yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük kavramları “s hissedilen yetenek”, “s hissedilen yardımseverlik”, “s hissedilen dürüstlük” olarak kısaltılmıştır.

Tablo 5.1: H1 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler

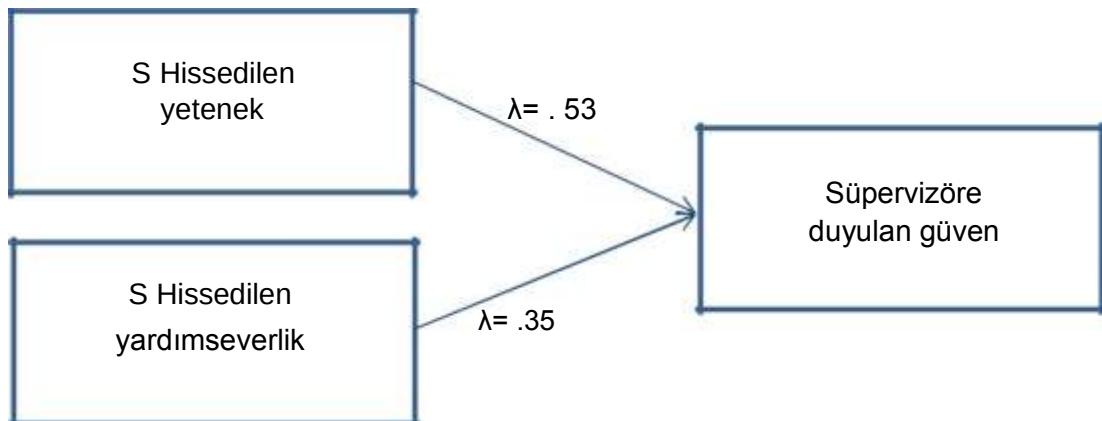
Değişken	N	R	P	Fisher's Z	P	Tolerans	VIF
Bağımsız Değişken							
(BZD):	217	.509	0.0	-.044	.482	.579	1.727
S Hissedilen yetenek							
Bağımlı Değişken							
(BID): Süpervizöre							
duyulan güven							
BZD: S Hissedilen							
yardımseverlik	217	.416	0.0	-.119	.452	.750	1.334
BID: Süpervizöre							
duyulan güven							
BZD: S Hissedilen							
dürüstlük	217	.456	0.0	-5.913	0	.493	2.028
BID: Süpervizöre							
duyulan güven							

Artık Lisrel 8.51 paket programı aracılığıyla modelin sınanmasına geçilebilir. İlk aşamada tüm değişkenler tanımlanmış ve komut dosyasında gerekli değişiklikler yapılmıştır. Ardından, süpervizörle ilişkili hissedilen güvenilirlik alt ölçekleri olan hissedilen yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük alt ölçekleri ve süpervizöre duyulan güven ölçeğiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi, gözlenen değişkenlerin hatalarının ilişkilendirilmesine dair iki tane iyileştirme önerisi getirmiştir. Bu iyileştirmeler gerçekleştirildikten sonra ölçüm modelinin uyum iyiliği istatistiklerinin kabul edilebilir ve kabul edilebilire yakın düzeyde olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, elde edilen yol şemasında gözlenen örtük değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür.

Dolayısıyla bir sonraki adımda, örtük değişkenlerle yol analizi aşamasına geçilmiş ve hipotez kapsamında önerilen model test edilmiştir. Buna göre süpervizörle ilişkili hissedilen yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük alt boyutlarının

güveni yordaması beklenmektedir. Gerçekleştirilen analizin ardından üç alt boyut bir arada verildiğinde sadece hissedilen yetenek alt boyutunun güven üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu gözlenmiştir (1. Model). Bu işlemin ardından alternatif modellerin test edilmesine karar verilmiş ve bu amaçla ilk olarak dürüstlük değişkeni modelden çıkarılmış ardından, tekrar modele eklenmiş ve yardımseverlik değişkeni modelden çıkarılmıştır. Dürüstlük değişkeninin modelden çıkarılmasının ardından (2. Model), yardımseverlik örtük değişkeninin modele katkısının, yardımseverliği modelden kaldırılmasından sonraysa (3. Model) dürüstlüğü modelde katkısının anlamlı olduğu ve arttığı gözlenmiştir. Son olarak, hem dürüstlük hem de yardımseverlik değişkenlerinin modelden çıkarılmasına (4. Model) ve sadece yetenek değişkeninin güven üzerindeki etkisinin analiz edilmesine karar verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre yeteneğin anlamlı olarak güven etkilediği görülmüştür.

ECVI değerinin küçülmesi model uyumunun arttığı anlamına gelmektedir. Bu bilgi doğrultusunda ve diğer tüm uyum değerleri incelendiğinde uyumu en yüksek olan modelin 4. Model olduğu görülmektedir. Ancak diğer uyum iyiliği istatistikleri gözlemlendiğinde RMSEA gibi diğer değerlerin 2. Modelde daha iyi olduğu görülmüştür. 2. Model ($\chi^2(72)=134,29$) ve 4. Modelden ($\chi^2(33)=63,77$) hangisinin en iyi model olduğunu bulmak amacıyla kıkare fark testi uygulanmıştır. Elde edilen kıkare fark değeri anlamlı olduğu için daha karmaşık olan 2. Modelin kabul edilmesine karar verilmiştir. Sonuç olarak H1 kısmen doğrulanmıştır. Şekil 5.1’de elde edilen model, Tablo 5.2’de ise ölçüm modellerine ait uyum iyiliği değerleri sunulmaktadır.



Şekil 5.1 H1 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model

Tablo 5.2: H1 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Birinci Düzey						
Doğrulamacı						
Faktör Analizi	1.Model	2.Model	3.Model	4.Model	Beklenen Değer	
(Düzeltilmeden sonra)						
X2/df	1.72	1.72	1.87	1.93	2.018	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
RMSE		0.058	0.063	0.066	0.069	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
A ¹	0.058					
GFI	0.89	0.89	0.92	0.89	0.92	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
AGFI	0.86	0.86	0.88	0.86	0.89	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
CFI	0.94	0.94	0.95	0.93	0.95	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
sRMR ²	0.054	0.054	0.057	0.054	0.094	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
ECVI	1.57	1.57	0.93	1.38	0.73	

* Yüksek uyum değeri

** Kabul edilebilire yakın uyum değeri

H2: Çalışan ve iş arkadaşı ilişkisi bağlamında, çalışanların iş arkadaşlarının kendilerine yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük bakımından ne derece güvendiğine yönelik hisleri (hissedilen güvenilirlik) iş arkadaşlarına duydukları güveni olumlu yönde anlamlı olarak etkileyecektir.

Bu hipotez ile çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkili hissedilen güvenilirlik alt boyutları olan hissedilen yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüklerinin iş arkadaşlarına duydukları güveni olumlu yönde etkileyeceği önerilmiştir. Analiz sürecinde üç faktörlü yapıya sahip olan yordayıcı değişkenin her bir faktörünün yordayıcılık düzeyinin kontrol edilmesine karar verilmiştir. Modelin sınanmaya uygunluğu SPSS 15, önerilen modelin sınaması ise Lisrel 8.51 paket programında yürütülmüştür. Modelin sınanmaya uygun olduğu gözlenmiştir. Tablo 5.3 bu analize ait istatistiksel verileri sunmaktadır. İş arkadaşlarıyla ilişkili hissedilen yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük kavramları “i hissedilen yetenek”, “i hissedilen yardımseverlik”, “i hissedilen dürüstlük” olarak sunulmuştur.

Tablo 5.3: H2 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler

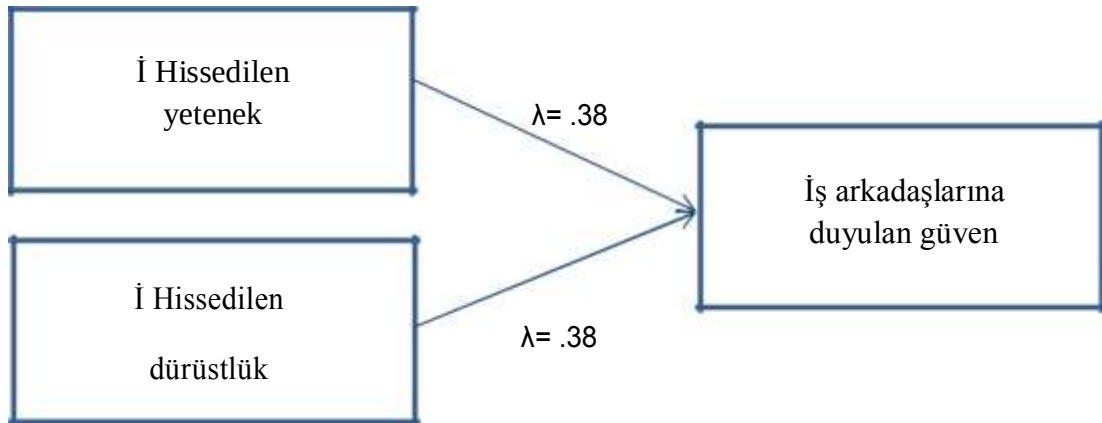
Değişken	N	R	P	Fisher's Z	P	Tolerans	VIF
BZD: İ Hissedilen yetenek	217	0.408	0.00	0	0.5	.653	1.53
BID: İş arkadaşlarına duyulan güven							
BZD: İ Hissedilen yardımseverlik	217	0.480	0.00	-5.848	0.0	.594	1.68
BID: İş arkadaşlarına duyulan güven							
BZD: İ Hissedilen dürüstlük	217	0.406	0.00	-0.01	0.5	.548	1.83
BID: İş arkadaşlarına duyulan güven							

Artık Lisrel 8.51 paket programı aracılığıyla modelin sınanmasına geçilebilir. İlk aşamada tüm değişkenler tanımlanmış ve komut dosyasında gerekli değişiklikler yapılmıştır. Ardından, iş arkadaşlarıyla ilişkili hissedilen güvenilirlik alt ölçekleri olan hissedilen yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük alt ölçekleri ve iş arkadaşlarına duyulan güven ölçeğiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi, gözlenen değişkenlerin hatalarının ilişkilendirilmesine dair bir iyileştirme önerisi getirmiştir. Bu iyileştirme gerçekleştirildikten sonra ölçüm modelinin uyum iyiliği istatistiklerinin kabul edilebilir ve kabul edilebilire yakın düzeyde olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, elde edilen yol şemasında gözlenen örtük değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür.

Dolayısıyla bir sonraki adımda, örtük değişkenlerle yol analizi aşamasına geçilmiş ve hipotez kapsamında önerilen model test edilmiştir. Buna göre, yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük boyutlarının güveni birlikte yordaması beklenmektedir. Gerçekleştirilen analizin ardından üç alt boyut bir arada verildiğinde yardımseverlik ve yetenek alt boyutlarının güveni anlamlı düzeyde yordarken, dürüstlük boyutunun

yordayıcılığının anlamlı düzeyde olmadığı gözlenmiştir (1.Model). Bu işlemin ardından dürüstlük örtük değişkeni modelden çıkarılmış ve yeni model tekrar sınanmıştır (2. Model) . Dürüstlük değişkeninin modelden çıkarılmasının ardından (2. Model), yardımseverlik örtük değişkeninin modele katkısının, yardımseverliği modelden kaldırılmasından sonraysa (3. Model) dürüstlüğün modele katkısının anlamlı olduğu ve arttığı gözlenmiştir. Son olarak, hem dürüstlük hem de yardımseverlik değişkenlerinin modelden çıkarılmasına (4. Model) ve sadece yetenek değişkeninin güven üzerindeki etkisinin analiz edilmesine karar verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre yeteneğin anlamlı olarak güven etkilediği görülmüştür.

ECVI değerinin küçülmesi model uyumunu arttığı anlamına gelmektedir. Diğer uyum iyiliği değerleri de göz önünde bulundurulduğunda kabul edilmesi en uygun alternatif modelin 3. Model olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yeni model Şekil 5.2'deki gibi olacaktır. Sonuç olarak H2 kısmen doğrulanmıştır. Ölçüm modellerine ait uyum iyiliği değerleri Tablo 5.4'te sunulmuştur.



Şekil 5.2 H2 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model

Tablo 5.4: H2 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Birinci Düzey						
Doğrulamacı						
Faktör Analizi	1.Model	2.Model	3.Model	4.Model	Beklenen Değer	
(Düzeltilmeden sonra)						
X2/df	1.23	1.53	2.31	1.51	2.407	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
RMSEA ¹	0.050	0.050	0.078	0.049	0.081	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
GFI	0.90	0.90	0.88	0.92	0.87	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
AGFI	0.87	0.87	0.84	0.89	0.91	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
CFI	0.94	0.94	0.89	0.96	0.92	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
sRMR ²	0.056	0.054	0.057	0.054	0.11	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
ECVI	1.59	1.59	1.41	1.04	0.82	-

* Yüksek uyum değeri

** Kabul edilebilir yakın uyum değeri

Hissedilen güvenilirlik ve güven arasındaki ilişkinin yanal ve dikey ilişkiye; yani süpervizör ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkiye göre değişip değişmediğini görmek amacıyla moderatör analizi gerçekleştirilebilir. Ancak, elde edilen modeller karşılaştırıldığında süpervizör ve iş arkadaşı bağlamında ilişkilerin değiştiği gözlenmektedir. Hissedilen yeteneğin, hem süpervizöre hem de iş arkadaşlarına duyulan güveni etkilediği görülürken, diğer alt boyutlardan hissedilen yardımseverliğin süpervizöre duyulan güveni, hissedilen dürüstlüğü ise iş arkadaşlarına duyulan güveni etkilediği gözlenmiştir. Sonuç olarak; hissedilen güvenilirlik alt boyutları ve güven arasındaki ilişkinin güvenin nesnesine göre anlamlı olarak değiştiğini söylemek mümkündür.

H3: Süpervizöre duyulan güven çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları olan bireye yönelik ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı düzeyde olumlu bir etki yaratacaktır.

Bu hipotezin sınanması için öncelikle doğrusal regresyon analizi ön koşullarının sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmelidir. Ön koşulların sağlanıp sağlanmadığı SPSS 15, önerilen model sınaması ise LISREL 8.51 paket programıyla gerçekleştirilecektir. Gerçekleştirilen analizler sonrasında modelin sınanmaya uygun olduğu gözlenmiştir. Tablo 5.5 bu analize ait verileri sunmaktadır.

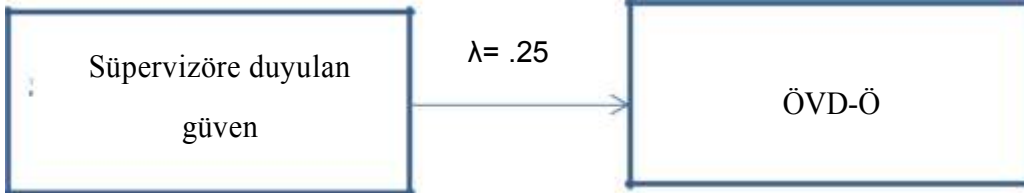
Tablo 5.5: H3 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler

Değişken	N	R	p	Fisher's Z	P	Tolerans	VIF
BZD: Süpervizöre							
duyulan güven	217	.163	.02	-.014	0.49	1.000	1.00
BID: ÖVD-Ö							
BZD: Süpervizöre							
duyulan güven	217	.221	.01	-.018	0.49	1.000	1.00
BID: ÖVD-B							

Artık Lisrel 8.51 paket programı aracılığıyla modelin sınanmasına geçilebilir. İlk aşamada tüm değişkenler tanımlanmış ve komut dosyasında gerekli değişiklikler yapılmıştır. Ardından ÖVD alt ölçekleri olan ÖVD-B ve ÖVD-Ö ile süpervizöre duyulan güven ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, gözlenen değişkenlerinin hatalarının ilişkilendirilmesine dair herhangi bir iyileştirmeye gerek duyulmadığı görülmüştür. Analiz sonucunda uyum iyiliği istatistiklerinin kabul edilebilir ya da kabul edilebilire yakın düzeyde olduğu ve yol şemasında gözlenen örtük değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür.

Dolayısıyla bir sonraki adımda, örtük değişkenlerle yol analizi aşamasına geçilmiş ve hipotez kapsamında önerilen model test edilmiştir. Buna göre, ÖVD'nin alt boyutları olan ÖVD-Ö ve ÖVD-B'nin süpervizöre duyulan güven tarafından yordanması beklenmektedir. Uyum istatistiği değerleri beklenen ya da beklenene yakın düzeyde olsa da birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ile arasındaki fark beklenenden fazla çıkmıştır. Bu nedenle alternatif modellerin test edilmesine karar verilmiştir. İlk olarak ÖVD-B tek başına (2. Model) ardından da ÖVD-Ö tek başına (3. Model) ele alınmıştır. Tüm modeller karşılaştırıldığında 2. ve 3. Modelin değerlerinin iyi düzeyde olduğu gözlenmiş ancak en düşük ECVI değerinin 3.

Modelde olduğu gözlenmiş dolayısıyla bu model kabul edilmiştir. H3 hipotezinin kısmen doğrulandığı gözlenmiştir. Sonuç olarak elde edilen model Şekil 5.3'te sunulmuştur. Tablo 5.6 ölçüm modellerine ait uyum iyiliği değerlerini sunmaktadır.



Şekil 5.3 H3 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model

Tablo 5.6: H3 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (Düzeltilmeden sonra)		1.Model	2.Model	3.Model	Beklenen Değer
X ² /df	1.69	2.41	1.31	1.21	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
RMSEA ¹	0.057	0.081	0.038	0.032	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
GFI	0.92	0.89	0.96	0.97	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
AGFI	0.89	0.85	0.94	0.95	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
CFI	0.91	0.80	0.98	0.99	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
sRMR ²	0.058	0.12	0.056	0.048	<2 [*] ; 2-5 ^{**}

* Yüksek uyum değeri

** Kabul edilebilire yakın uyum değeri

H4: İş arkadaşlarına duyulan güven çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları olan bireye yönelik (ÖVD-B) ve örgüte yönelik (ÖVD_Ö) örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı düzeyde olumlu bir etki yaratacaktır. Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışına göre daha güçlü olacaktır.

Bu hipotezin sınanması için öncelikle doğrusal regresyon analizi ön koşullarının sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmelidir. Ön koşulların sağlanıp sağlanmadığı SPSS 15, önerilen model sınaması ise LISREL 8.51 paket

programıyla gerçekleştirilecektir. Gerçekleştirilen analizler sonrasında modelin sınanmaya uygun olduğu gözlenmiştir. Tablo 5.7. bu analize ait verileri sunmaktadır.

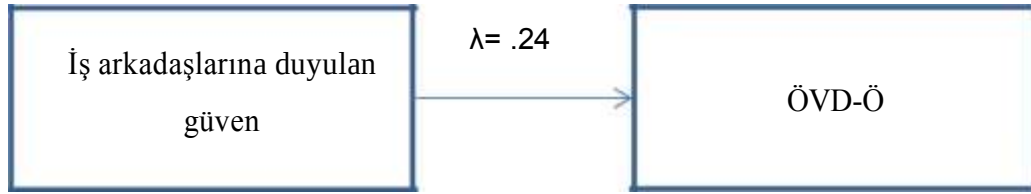
Tablo 5.7: H4 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler

Değişken	N	R	<i>p</i>	Fisher's Z	<i>P</i>	Tolerans	VIF
BZD: İş arkadaşlarına duyulan güven	217	.233	.01	-0.042	0.48	1.000	1.000
BID: ÖVD-Ö							
BZD: İş arkadaşlarına duyulan güven	217	.354	.00	0.032	0.49	1.000	1.000
BID: ÖVD-B							

Artık Lisrel 8.51 paket programı aracılığıyla modelin sınanmasına geçilebilir. İlk aşamada tüm değişkenler tanımlanmış ve komut dosyasında gerekli değişiklikler yapılmıştır. Ardından ÖVD alt ölçekleri olan ÖVD-B ve ÖVD-Ö ile iş arkadaşlarına duyulan güven ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, gözlenen değişkenlerinin hatalarının ilişkilendirilmesine dair herhangi bir iyileştirmeye gerek duyulmadığı görülmüştür. Analiz sonucunda uyum iyiliği istatistiklerinin kabul edilebilir ya da kabul edilebilire yakın düzeyde olduğu ve yol şemasında gözlenen örtük değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür.

Dolayısıyla bir sonraki adımda, örtük değişkenlerle yol analizi aşamasına geçilmiş ve hipotez kapsamında önerilen model test edilmiştir. Buna göre, ÖVD'nin alt boyutları olan ÖVD-Ö ve ÖVD-B'nin iş arkadaşlarına duyulan güven tarafından yordanması beklenmektedir. Ancak her iki alt boyut beraber analize yordayıcı olarak sokulduğunda uyum iyiliği istatistikleri kabul edilebilir değerlere sahip olsa da beklenen düzeyin altında çıkmıştır. Bu nedenle alternatif modellerin denenmesine karar verilmiştir. İlk olarak güvenin ÖVD-B üzerindeki (2. Model) ardından ÖVD-Ö üzerindeki (3. Model) etkisi gözlenmiştir. Tüm modeller karşılaştırıldığında 2. ve 3. modelin değerlerinin iyi düzeyde olduğu gözlenmiş ancak en düşük ECVI değerinin 3. Modelde olduğu gözlenmiştir. Diğer uyum iyiliği değerleri gözlemlendiğindeyse 2.

Modeldeki değerlerin daha iyi düzeyde olduğu görülmüştür. AIC değerleri gözlemlendiğinde ECVI değeriyle tutarlı olduğu gözlenmiştir. Literatürde birbirini kapsamayan modellerin karşılaştırılması söz konusu olduğunda tartışmaların olduğu gözlenmektedir. Ancak Eveland, Hayes, Shah ve Kwak (2005) yayımlanan bir araştırmada AIC ve CAIC değerlerinin birbirini kapsamayan modelleri karşılaştırmada kullanılabileceği belirtilmiştir. Bu makaleden yola çıkarak model AIC değerlerinden yola çıkarak en iyi modelin 3. Model olduğuna karar verilmiştir. Sonuç olarak, elde edilen model aşağıdaki gibi olup, hipotez kısmen doğrulanmıştır. Şekil 5.4'te hipotezin sınanması sonucu elde edilen model sunulmuştur. Tablo 5.8 ölçüm modellerine ait uyum iyiliği değerlerini sunmaktadır.



Şekil 5.4 H4 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model

Tablo 5.8: H4 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri

	Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi (Düzeltilmeden sonra)	1.Model	2.Model	3.Model	Beklenen Değer
χ^2/df	1.69	2.41	1.31	1.66	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
RMSEA ¹	0.057	0.081	0.038	0.056	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
GFI	0.92	0.89	0.96	0.96	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
AGFI	0.89	0.85	0.94	0.93	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
CFI	0.91	0.80	0.98	0.93	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
sRMR ²	0.058	0.049	0.049	0.059	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
ECVI	0.87	1.12	0.40	0.30	-
AIC	-	-	86.46	65.6	-
CAIC	-	-	178.43	140.13	-

* Yüksek uyum değeri

** Kabul edilebilire yakın uyum değeri

Güven ve ÖVD alt boyutları arasındaki ilişkinin güvenin nesnesine göre değişip değişmediğini gözlemek amacıyla moderatör analizi gerçekleştirilebilir. Bu amaçla H3 ve H4 hipotezinde elde edilen son modelin korelasyon ve vaka sayılarıyla Fisher'in z testi gerçekleştirilmiştir. Kullanılan online Fisher's Z test Calculator ile iki model arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı kontrol edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre ($z = -.75, p > .05$) iki model arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı gözlenmiştir.

H5: Süpervizörle ilişkili hissedilen güvenilirliğe ait hissedilen yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük alt boyutları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları olan bireye yönelik (ÖVD-B) ve örgüte yönelik (ÖVD-Ö) örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeolumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkileyecektir.

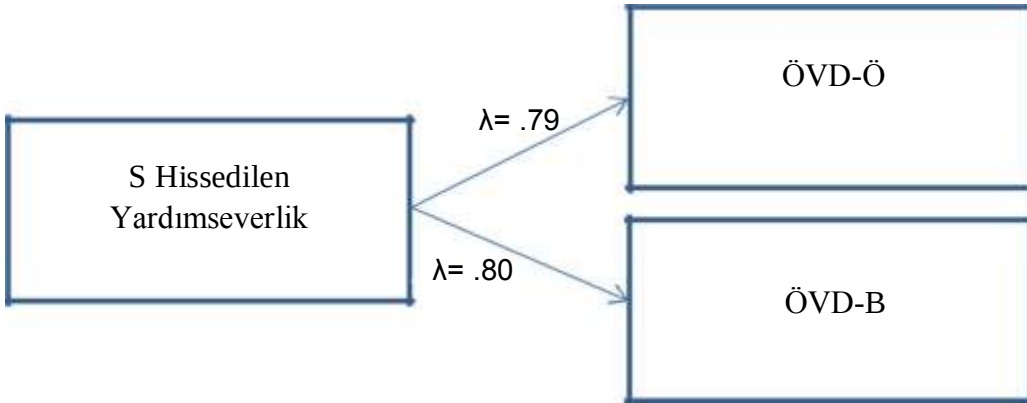
H5 hipotezinin sınanması için doğrusal regresyon analizi önkoşullarının sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmelidir. hipotezinin model sınamasına uygunluğu SPSS 15, önerilen model sınaması ise LISREL 8.51 paket programıyla gerçekleştirilecektir. Model sınaması için tüm koşulların karşılandığı gözlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 5.9'da sunulmuştur.

Tablo 5.9: H5 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler

Değişken	N	R	p	Fisher's Z	P	Tolerans	VIF
BZD: S							
Hissedilen	217	.317	0.00	0	0.5	.579	1.727
Yetenek							
BID: ÖVD-Ö							
BZD: S							
Hissedilen	217	.249	0.00	0.135	0.446	.579	1.727
Yetenek							
BID: ÖVD-B							
BZD: S							
Hissedilen	217	.211	0.02	0	0.5	.750	1.334
Yardımseverlik							
BID: ÖVD-Ö							
BZD: S							
Hissedilen	217	.463	0.00	0.022	0.491	.750	1.334
Yardımseverlik							
BID: ÖVD-B							
BZD: S							
Hissedilen	217	.427	0.00	-0.042	0.487	.493	2.028
Dürüstlük							
BID: ÖVD-Ö							
BZD: S							
Hissedilen	217	.333	0.00	0.011	0.496	.493	2.028
Dürüstlük							
BID: ÖVD-B							

Artık Lisrel 8.51 paket programı aracılığıyla modelin sınanmasına geçilebilir. İlk aşamada tüm değişkenler tanımlanmış ve komut dosyasında gerekli değişiklikler yapılmıştır. Ardından ÖVD alt ölçekleri olan ÖVD-B ve ÖVD-Ö ile süpervizörle ilişkili hissedilen güvenilirlik alt ölçekleri yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük ölçeklerinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, gözlenen değişkenlerinin hatalarının

ilişkilendirilmesine dair bir düzeltme önerilmiştir. Gerçekleştirilen ilişkilendirmeden sonra uyum iyiliği istatistiklerinin kabul edilir ya da kabul edilebilire yakın düzeyde olduğu görülmüş ve yol şemasında gözlenen örtük değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla bir sonraki adımda, örtük değişkenlerle yol analizi aşamasına geçilmiş ve hipotez kapsamında önerilen model test edilmiştir. Buna göre, ÖVD' nin alt boyutları olan ÖVD-Ö ve ÖVD-B'nin süpervizörle ilişkili hissedilen güvenilirlik alt boyutları tarafından yordanması beklenmektedir. Elde edilen sonuçlarda değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamsız olduğu görülmüştür. Teorik açıdan bu beklenmeyen bir sonuç olduğu için her bir yordayıcı değişkenlerin ayrı ayrı sokularak modellerin kontrol edilmesine karar verilmiştir. Sırasıyla bu işlem yetenek (2. Model) , yardımseverlik (3. Model) ve dürüstlük (4. Model) yordayıcı değişkenleriyle uygulanmıştır. Ayrı ayrı uygulandığında tüm yolların anlamlı olduğu gözlenmiştir. Uyum değerleri tabloda verilmiştir. En uygun modelin 3. Model olduğu gözlenmiştir. Sonuç olarak, önerilen hipotez kısmen doğrulanmış olup elde edilen model Şekil 5.5'te gösterilmiştir. Ölçüm modellerine dair uyum iyiliği değerleri Tablo 5.10'da sunulmuştur.



Şekil 5.5 H5 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model

Tablo 5.10: H5 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri

	Birinci Düzey Doğrulamayı					Beklenen Değer (Düzeltilmeden sonra)
	Faktör Analizi	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	
X ² /df	1.60	1.61	2.11	1.77	1.89	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
RMSEA ¹	0.053	0.053	0.072	0.060	0.064	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
GFI	0.87	0.87	0.83	0.86	0.86	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
AGFI	0.84	0.85	0.80	0.82	0.81	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
CFI	0.92	0.92	0.87	0.91	0.89	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
sRMR ²	0.066	0.066	0.12	0.074	0.087	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
ECVI	2.34	2.35	2.91	2.53	2.66	-

* Yüksek uyum değeri

** Kabul edilebilire yakın uyum değeri

H6: İş arkadaşlarıyla ilişkili hissedilen güvenilirliğe ait hissedilen yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük alt boyutları, çalışanların ÖVD alt boyutları olan ÖVD-B ve ÖVD-Ö'leri üzerinde olumlu yönde ve anlamlı düzeyde bir etki yaratacaktır. ÖVD-B üzerindeki etki ÖVD-Ö'ye göre daha güçlü olacaktır.

H6 hipotezinin sınanması için doğrusal regresyon analizi önkoşullarının sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmelidir. Gerekli analizler SPSS 15, önerilen model sınaması ise 8.51 paket programıyla gerçekleştirilecektir. Psikometrik sınamaların tümünün karşılandığı gözlenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 5.11'de sunulmuştur.

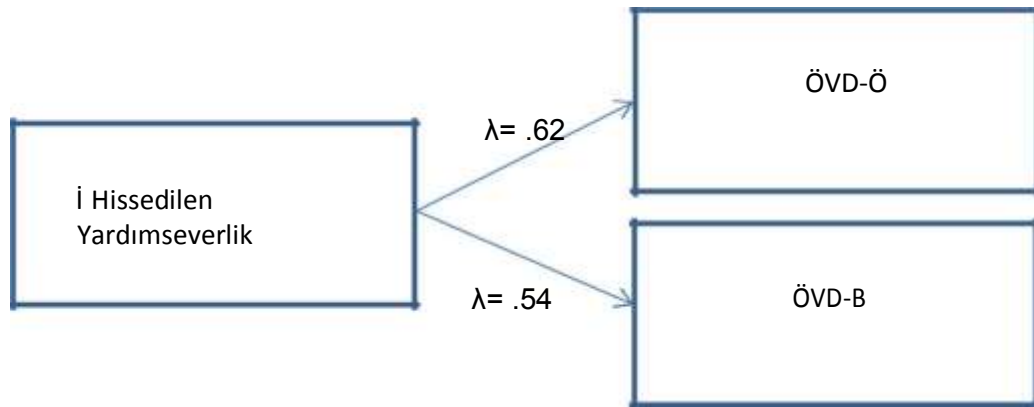
Tablo 5.11: H6 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler

Değişken	N	R	p	Fisher's Z	P	Tolerans	VIF
BZD: İ Hissedilen							
Yetenek	217	.276	.00	0.146	0.442	.658	1.519
BID: ÖVD-Ö							
BZD: İ Hissedilen							
Yetenek	217	.270	.00	0.136	0.446	.653	1.530
BID: ÖVD-B							
BZD: I Hissedilen							
Yardımseverlik	217	.228	.01	0.052	0.479	.750	1.334
BID: ÖVD-Ö							
BZD: İ Hissedilen							
Yardımseverlik	217	.440	.00	-0.129	0.491	.594	1.684
BID: ÖVD-B							
BZD:İ Hissedilen							
Dürüstlük	217	.380	.00	0.187	0.426	.493	2.028
BID: ÖVD-Ö							
BZD: İ Hissedilen							
Dürüstlük	217	.264	.00	0.138	0.445	.548	1.825
BID: ÖVD-B							

Artık Lisrel 8.51 paket programı aracılığıyla modelin sınanmasına geçilebilir. İlk aşamada tüm değişkenler tanımlanmış ve komut dosyasında gerekli değişiklikler yapılmıştır. Ardından ÖVD alt ölçekleri olan ÖVD-B ve ÖVD-Ö ile süpervizörle ilişkili hissedilen güvenilirlik alt ölçekleri yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük ölçeklerinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, gözlenen değişkenlerinin hatalarının ilişkilendirilmesine dair bir düzeltme önerilmiştir. Gerçekleştirilen ilişkilendirmeden sonra uyum iyiliği istatistiklerinin kabul edilir ya da kabul edilebilire yakın düzeyde olduğu görülmüş ve yol şemasında gözlenen örtük değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla bir sonraki adımda, örtük değişkenlerle yol analizi aşamasına geçilmiş ve hipotez kapsamında önerilen model test edilmiştir. Buna göre, ÖVD'nin alt boyutları olan ÖVD-Ö ve ÖVD-B'nin

süpervizörle ilişkili hissedilen güvenilirlik alt boyutları tarafından yordanması beklenmektedir. Elde edilen sonuçlarda uyum iyiliği istatistiklerinin beklenen ya da beklenene yakın düzeyde olduğu görülse de yol analizindeki ilişkilerin yardımseverlik ve ÖVD-B arasındaki ilişki hariç anlamsız olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla yeni modellerin denenmesine karar verilmiştir.

Teorik açıdan bu beklenmeyen bir sonuç olduğu için her bir yordayıcı değişkenlerin ayrı ayrı sokularak modellerin kontrol edilmesine karar verilmiştir. Sırasıyla bu işlem yetenek (2. Model) , yardımseverlik (3. Model) ve dürüstlük (4. Model) yordayıcı değişkenleriyle uygulanmıştır. Ayrı ayrı uygulandığında tüm yolların anlamlı olduğu gözlenmiştir. ECVI ve diğer uyum iyiliği istatistiği değerleri göz önünde bulundurulduğunda dürüstlüğün ÖVD-Ö ve ÖVD-B'yi yordadığı modelin kabul edilmesi uygun görülmüştür. Ayrıca Lambda değerleri karşılaştırıldığında Hissedilen yardımseverlik ve ÖVD-B arasındaki ilişkinin hissedilen yardımseverlik ve ÖVD-Ö arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu gözlenmiş ve hipotez kısmen doğrulanmıştır. Elde edilen model Şekil 5.6'da sunulmuştur. Ölçüm modellerine dair uyum iyiliği değerleri Tablo 5.12'de sunulmuştur.



Şekil 5.6 H6 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model

Tablo 5.12: H6 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri

	Birinci Düzey					
	Doğrulayıcı					
	Faktör Analizi 1.Model 2.Model 3.Model 4.Model Beklenen Değer					
	(Düzeltilmeden sonra)					
X ² /df	1.60	1.75	2.07	2.45	2.11	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
RMSEA ¹	0.051	0.059	0.070	0.082	0.072	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
GFI	0.87	0.85	0.89	0.89	0.90	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
AGFI	0.84	0.82	0.85	0.85	0.86	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
CFI	0.92	0.89	0.91	0.91	0.86	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
sRMR ²	0.055	0.074	0.089	0.097	0.094	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
ECVI	2.46	2.70	1.29	1.13	1.16	-

* Yüksek uyum değeri

** Kabul edilebilire yakın uyum değeri

Hissedilen güvenilirlik ve ÖVD alt boyutları arasındaki ilişkinin güvenin nesnesine göre değişip değişmediğini gözlemlemek amacıyla moderatör analizi gerçekleştirilebilir. Bu amaçla H5 ve H6 hipotezinde elde edilen son modelin korelasyon ve vaka sayılarıyla Fisher'in z testi gerçekleştirilmiştir. Kullanılan online Fisher's Z test Calculator ile iki model arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı kontrol edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre hissedilen yardımseverlik ve ÖVD-Ö ile ÖVD-B arasındaki ilişkilerin ($z=.85$, $p>.05$; $z=.3$, $p>.05$) süpervizöre veya iş arkadaşlarına göre farklılaşmadığı gözlenmiştir.

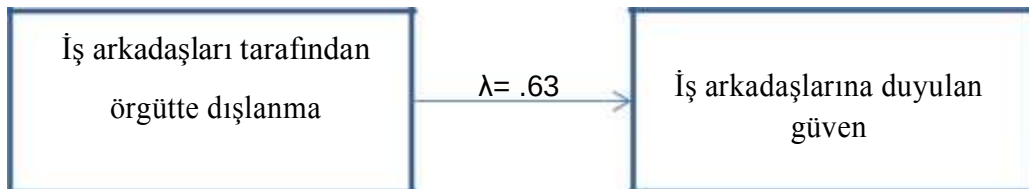
H7: Çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkili dışlanma algıları iş arkadaşlarına duydukları güveni olumsuz yönde ve anlamlı düzeyde etkileyecektir.

H7 hipotezinin sınanması için doğrusal regresyon analizi önkoşullarının sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmelidir. Gerekli ön koşul sınamaları SPSS 15, önerilen model sınaması ise 8.51 paket programıyla gerçekleştirilecektir. Ön koşulların tümünün Tablo 5.13'te görüldüğü üzere karşılandığı gözlenmiştir.

Tablo 5.13: H7 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler

Değişken	N	R	<i>p</i>	Fisher's Z	<i>P</i>	Tolerans	VIF
BZD: İş arkadaşları tarafından örgütte dışlanma	217	-.385	0.00	0.117	0.454	1.000	1.000
BID: İş arkadaşlarına duyulan güven							

Lisrel 8.51 paket programı aracılığıyla modelin sınanmasına geçilebilir. İlk aşamada tüm değişkenler tanımlanmış ve komut dosyasında gerekli değişiklikler yapılmıştır. Ardından iş arkadaşlarıyla ilişkili iş yerinde dışlanma alt ölçeği ve iş arkadaşlarına duyulan güven ölçeğiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi, uyum iyiliği istatistiklerinin kabul edilebilir ve kabul edilebilire yakın düzeyde olduğu gözlenmiştir. RMSEA değeri .083 olsa dahi literatürde bu değer kabul edildiğine dair örnekler olduğu gözlemlendiği için (Ji, 2012) örtük değişkenlerle yol analiziyle devam edilmesine karar verilmiştir. Beklendiği üzere, aynı değerlerle karşılaşmıştır. Sonuç olarak elde edilen model Şekil 5.7’de sunulmuştur. Ölçüm modellerine ait elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 5.14’te verilmiştir. Beklenenin aksine iş arkadaşları tarafından dışlanmanın iş arkadaşlarına yönelik güven duygusu üzerinde pozitif bir etki yarattığı gözlenmiştir.



Şekil 5.7 H7 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model

Tablo 5.14: H7 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri

	Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (Düzeltilmeden sonra)	1. Model	Beklenen Değer
X ² /df	2.49	2.49	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
RMSEA ¹	0.083	0.083	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
GFI	0.94	0.94	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
AGFI	0.89	0.89	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
CFI	0.93	0.93	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
sRMR ²	0.065	0.065	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
ECVI	0.48	0.48	-

* Yüksek uyum değeri

** Kabul edilebilire yakın uyum değeri

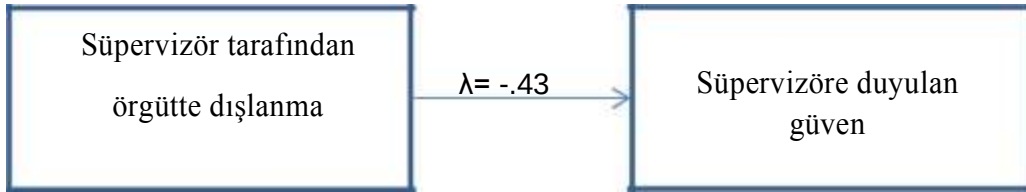
H8: Çalışanların süpervizörleriyle ilişkili dışlanma algıları süpervizörlerine duydukları güveni olumsuz yönde anlamlı düzeyde etkileyecektir.

H8 hipotezinin sınanması için doğrusal regresyon analizi önkoşullarının sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmelidir. Gerekli ön koşulların sağlanıp sağlanmadığı SPSS 15, önerilen model sınaması ise 8.51 paket programıyla gerçekleştirilecektir. Tüm ön koşulların sağlandığı gözlenmiştir. Elde edilen veriler Tablo 5.15'te sunulmuştur.

Tablo 5.15: H8 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler

Değişken	N	R	p	Fisher's Z	P	Tolerans	VIF
BZD: Süpervizör tarafından dışlanma BID: Süpervizöre duyulan güven	217	-.555	0.00	0.023	0.491	1.000	1.000

Artık Lisrel 8.51 paket programı aracılığıyla modelin sınanmasına geçilebilir. İlk aşamada tüm değişkenler tanımlanmış ve komut dosyasında gerekli değişiklikler yapılmıştır. Ardından, süpervizöre duyulan güven süpervizörle ilişkili dışlanma alt ölçeğiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi, gözlenen değişkenlerinin hatalarının ilişkilendirilmesine dair herhangi bir öneriye rastlanmamıştır. Uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğu görülmüş ve yol analizindeki tüm ilişkilerin anlamlı olduğu gözlenmiş ve hipotez doğrulanmıştır. Elde edilen model Şekil 5.8’de sunulmuştur. Ölçüm modeline ait uyum iyiliği değerleri ise Tablo 5.16’da görülebilir. H8 hipotezi doğrulanmıştır.



Şekil 5.8 H8 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model

Tablo 5.16: H8 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri

	Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (Düzeltilmeden sonra)	1. Model	Beklenen Değer
χ^2/df	2.13	2.13	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
RMSEA ¹	0.072	0.072	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
GFI	0.96	0.96	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
AGFI	0.92	0.92	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
CFI	0.94	0.94	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
sRMR ²	0.051	0.051	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
ECVI	0.34	0.34	-

* Yüksek uyum değeri

** Kabul edilebilire yakın uyum değeri

H9: Çalışanların süpervizörleriyle ilişkili dışlanma algıları süpervizörleriyle ilişkili hissedilen güvenilirliğe ait hissedilen yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük alt boyutlarını olumsuz yönde ve anlamlı düzeyde etkileyecektir.

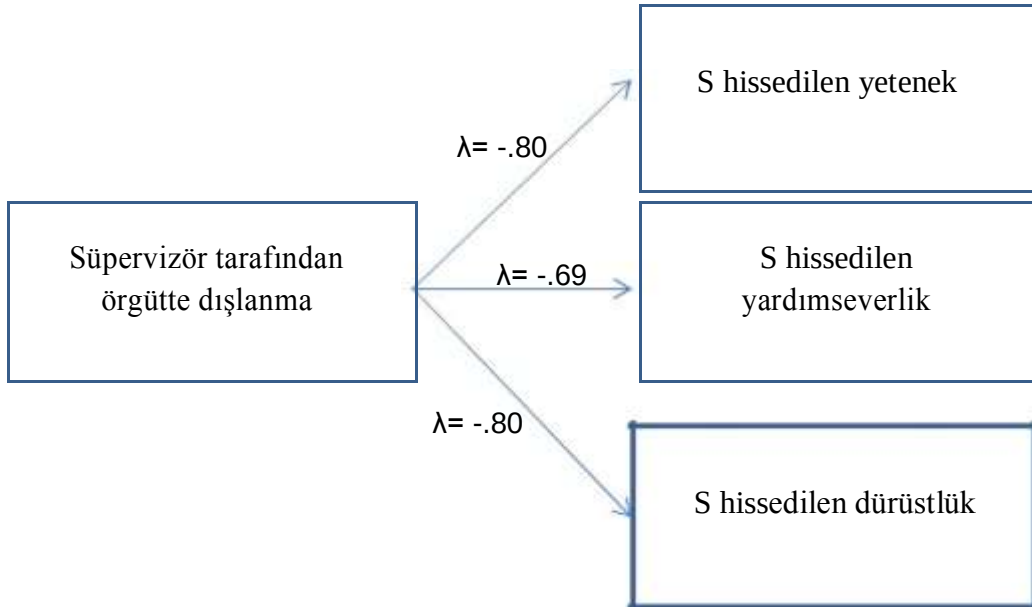
H9 hipotezinin sınanması için doğrusal regresyon analizi önkoşullarının sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmelidir. H9 hipotezi sınamaları için gerekli ön koşulların sınanması SPSS 15, önerilen model sınaması ise 8.51 paket programıyla gerçekleştirilecektir. Tablo 5.17’de görüldüğü üzere, psikometrik sınamaların tümünün karşılandığı gözlenmiştir.

Tablo 5.17: H9 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler

Değişken	N	R	P	Fisher’s Z	P	Tolerans	VIF
BZD: Süpervizör tarafından dışlanma	217	-.497	0.00	0	0.5	11000	1.000
BID: S Hissedilen Yetenek							
BZD: Süpervizör tarafından dışlanma	217	-.243	0.00	0.23	0.409	1.000	1.000
BID: S Hissedilen Yardımseverlik							
BZD: Süpervizör tarafından dışlanma	217	-.373	0.00	0	0.5	1.000	1.000
BID: S Hissedilen Dürüstlük							

Artık Lisrel 8.51 paket programı aracılığıyla modelin sınanmasına geçilebilir. İlk aşamada tüm değişkenler tanımlanmış ve komut dosyasında gerekli değişiklikler yapılmıştır. Ardından, süpervizörle ilişkili hissedilen güvenilirlik alt ölçekleri olan yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük ölçekleri ve iş arkadaşlarına duyulan güven ölçeğiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen

doğrulayıcı faktör analizi sonucunda önerilen iyileştirmeler uygulanmış ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilir ya da kabul edilebilire yakın düzeyde olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla örtük değişkenlerle yol analizine geçilmiş ve önerilen model sınanmıştır. Herhangi bir iyileştirme önerisine rastlanmamış ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilen ya da kabul edilebilire yakın düzeyde olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla önerilen model kabul edilmiştir. Elde edilen model Şekil 5.9'da, ölçüm modellerine ait uyum iyiliği değerleri ise Tablo 5.18'de sunulmuştur.



Şekil 5.9 H9 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model

Tablo 5.18: H9 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (Düzeltilmeden sonra)		1. Model	Beklenen Değer
X ² /df	1.53	2.18	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
RMSEA ¹	0.050	0.074	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
GFI	0.90	0.86	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
AGFI	0.87	0.82	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
CFI	0.95	0.91	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
sRMR ²	0.049	0.072	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
ECVI	1.45	1.89	-

* Yüksek uyum değeri

** Kabul edilebilire yakın uyum değeri

H10: Çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkili dışlanma algıları iş arkadaşlarıyla ilişkili hissedilen güvenilirliğe ait hissedilen yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük alt boyutlarını olumsuz yönde ve anlamlı düzeyde etkileyecektir.

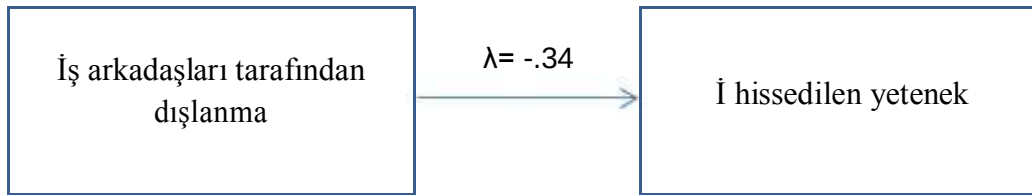
H10 hipotezinin sınanması için doğrusal regresyon analizi önkoşullarının sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmelidir. Gerekli ön koşul sınamaları SPSS 15, önerilen model sınaması ise 8.51 paket programıyla gerçekleştirilecektir. Tüm ön koşulların karşılandığı gözlenmiştir. Elde edilen değerler Tablo 5.19'da sunulmuştur.

Tablo 5.19: H10 Hipotezinin Ön Koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler

Değişken	N	R	p	Fisher's Z	P	Tolerans	VIF
BZD: İş arkadaşları tarafından dışlanma	217	-.302	0.01	0.01	0.496	1.000	1.000
BID: İ Hissedilen Yetenek							
BZD: İş arkadaşları tarafından dışlanma	217	-.170	0.01	0.15	0.4404	1.000	1.000
BID: İ Hissedilen Yetenek							
BZD: İş arkadaşları tarafından dışlanma	217	-.174	0.01	-0.02	0.492	1.000	1.000
BID: İ Hissedilen Yardımseverlik							

Artık Lisrel 8.51 paket programı aracılığıyla modelin sınanmasına geçilebilir. İlk aşamada tüm değişkenler tanımlanmış ve komut dosyasında gerekli değişiklikler yapılmıştır. Ardından, iş arkadaşlarıyla ilişkili hissedilen güvenilirlik alt ölçekleri olan yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük ölçekleri ve iş arkadaşlarına duyulan güven ölçeğiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi, gözlenen değişkenlerinin hatalarının ilişkilendirilmesine dair herhangi bir iyileştirme önerisinde bulunulmamıştır. Elde edilen uyum iyiliği istatistikleri beklenen ya da beklenene yakın düzeyde olduğu için modelin sınanması amacıyla örtük değişkenlerle yol analizi aşamasına geçilmiş ve hipotez kapsamında önerilen model test edilmiştir (1.Model). Herhangi bir öneriyle karşılaşılmamıştır. Elde edilen uyum iyiliği istatistikleri incelendiğinde değerlerin bir çoğunun kabul edilebilir düzeyde olduğu görülse doğrulayıcı faktör analizi uyum istatistik

değerleriyle aralarındaki farklara bakıldığında ve RMSEA değerinin .080 üzerinde olduğu gözlemlendiği için alternatif modellerin sınanmasına karar verilmiştir. Ve sırasıyla dışlanmanın hissedilen yetenek (2. Model), hissedilen yardımseverlik (3. Model), hissedilen dürüstlük (4. Model) üzerindeki etkisi incelenmiştir. En uygun modelin 2. Model olduğu görülmüştür. Önerilen hipotez kısmen doğrulanmıştır. Elde edilen model Şekil 5.10'de ve ölçüm modellerine ait uyum iyiliği değerleri Tablo 5.20'de sunulmuştur.



Şekil 5.10 H10 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model

Tablo 5.20: H10 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri

	Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (Düzeltilmeden sonra)	1.Model	2.Model	3.Model	4.Model	Beklenen Değer
X ² /df	1.43	2.52	1.81	1.88	1.89	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
RMSEA ¹	0.044	0.084	0.061	0.064	0.66	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
GFI	0.91	0.85	0.85	0.85	0.85	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
AGFI	0.88	0.80	0.82	0.82	0.81	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
CFI	0.96	0.86	0.89	0.88	0.87	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
sRMR ²	0.054	0.18	0.13	0.12	0.13	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
ECVI	1.37	2.12	2.56	2.65	2.66	-

* Yüksek uyum değeri

** Kabul edilebilire yakın uyum değeri

H11: İş arkadaşları ve süpervizörle ilişkili örgütsel dışlanma ÖVD-B ve ÖVD-Ö'leri anlamlı olarak olumsuz yönde etkileyecektir.

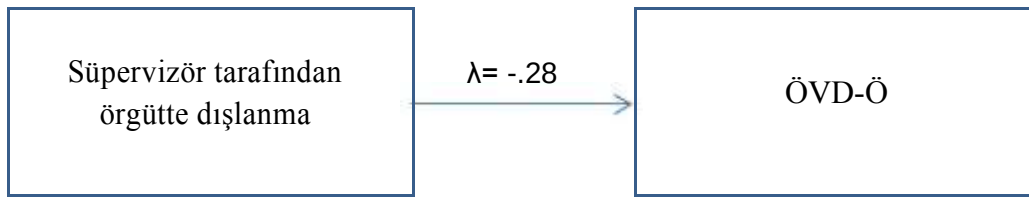
H11 hipotezinin sınanması için doğrusal regresyon analizi önkoşullarının sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmelidir. Gerekli sınamalar SPSS 15, önerilen model sınaması ise 8.51 paket programıyla gerçekleştirilecektir. Ön koşul sınamalarının tümünün karşılandığı gözlenmiş ve elde edilen değerler Tablo 5.21'de sunulmuştur.

Tablo 5.21: H11 Hipotezi Ön koşul Uygunluğuna Yönelik Değerler

Değişken	N	R	p	Fisher's Z	P	Tolerans	VIF
BZD: İş arkadaşları tarafından dışlanma BID: ÖVD-B	217	-.050	.46				
BZD: İş arkadaşları tarafından dışlanma BID: ÖVD-Ö	217	-.123	0.71				
BZD: Süpervizör tarafından dışlanma BID: ÖVD-B	217	-.207	0.00	0,03	0.488	1.000	1.000
BZD: Süpervizör tarafından dışlanma BID: ÖVD-Ö	217	-.320	0.00	0.08	0.468	1.000	1.000

Artık Lisrel 8.51 paket programı aracılığıyla modelin sınanmasına geçilebilir. Sonuç olarak, süpervizörle ilişkili dışlanmanın ÖVD-B ve ÖVD-Ö üzerindeki etkisi gözlenecektir. İlk aşamada tüm değişkenler tanımlanmış ve komut dosyasında gerekli değişiklikler yapılmıştır. Ardından, süpervizörle ilişkili hissedilen güvenilirlik

alt ölçekleri olan yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük ölçekleri ve süpervizörle ilişkili dışlanma ölçeğiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde herhangi bir iyileştirme önerisiyle karşılaşılmamıştır ve uyum iyiliği istatistik değerleri kabul edilebilir ya da kabul edilebilire yakın değerlerde olduğu gözlenmiştir. Örtük değişkenlerle gerçekleştirilen yol analizinin ardından RMSEA değerinin beklenenin üstünde çıktığı görülmüş bu nedenle modelin ÖVD-B (2. Model) ve ÖVD-Ö (3. Model) ayrı ayrı sınanmasına karar verilmiştir. Elde edilen değerler göz önünde bulundurulduğunda, ECVI değeri en düşük olan model 3. Model olmasına karşın, bütün değerler bir arada göz önünde bulundurulduğunda 2. Modelin de uyum iyiliği değerlerinin iyi düzeyde olduğu gözlenmiştir. Hangi modelin daha iyi uyum sağladığını görmek amacıyla AIC ve CAIC değerlerinin de göz önünde bulundurulmasına karar verilmiştir. Bu değerler de göz önünde bulundurulduğunda en uygun modelin 3. Model olduğuna karar verilmiştir. Elde edilen model Şekil 5.11’de ve ölçüm modellerine ait uyum iyiliği değerleri Tablo 5.22’de sunulmuştur.



Şekil 5.11 H11 Hipotezinin Sınanması Sonucunda Elde Edilen Model

Tablo 5.22: H11 Hipotezi Ölçüm Modellerine Ait Uyum İyiliği Değerleri

	Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (Düzeltilmeden sonra)	1.Model	2.Model	3.Model	Beklenen Değer
X ² /df	1.86	2.61	1.50	2.11	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
RMSEA ¹	0.063	0.087	0.048	0.072	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
GFI	0.92	0.89	0.96	0.96	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
AGFI	0.88	0.84	0.93	0.92	<0.05 [*] ; 0.05-0.08 ^{**}
CFI	0.91	0.82	0.97	0.92	>0.95 [*] ; .90-95 ^{**}
sRMR ²	0.061	0.11	0.054	0.057	<2 [*] ; 2-5 ^{**}
ECVI	0.93	1.19	0.43	0.34	-
AIC			92.85	74.16	
CAIC			184.82	148.62	

* Yüksek uyum değeri

** Kabul edilebilire yakın uyum değeri

Elde edilen sonuçlara göre hissedilen güvenilirlik alt boyutlarının güven üzerinde olumlu bir etki yarattığı gözlenmiştir. Ayrıca bu ilişkinin süpervizör ve iş arkadaşları bağlamlarında farklılaştığı gözlenmiştir. Süpervizöre ve iş arkadaşlarına güvenin ÖVD alt boyutlarından sadece ÖVD-Ö üzerine olumlu bir etki yarattığı sonuçlarda görülmüştür. Hem süpervizör hem de iş arkadaşları bağlamında hissedilen güvenilirlik boyutlarından sadece hissedilen yardımseverliğin ÖVD-B ve ÖVD-Ö davranışını olumlu olarak etkilediği bulunmuştur. İş yerinde süpervizör tarafından dışlanmanın süpervizöre olan güveni olumsuz etkilediği görülürken iş arkadaşları tarafından dışlanmanın şaşırtıcı bir biçimde iş arkadaşına yönelik güveni olumlu bir şekilde etkilediği görülmüştür. Süpervizör tarafından dışlanmanın kişilerin süpervizörle ilişkili hissedilen yetenek, dürüstlük ve yardımseverliklerini olumsuz olarak etkilediği görülürken, iş arkadaşları tarafından dışlanmanın sadece hissedilen yetenek üzerinde olumsuz bir etki yarattığı gözlenmiştir. Ayrıca süpervizör tarafından dışlanmanın ÖVD-Ö üzerinde olumsuz bir etki yarattığı gözlenirken, iş

arkadaşları tarafından dışlanmanın ise VD- ya da VD-B ile bir ilişkisinin olmadığı gözlenmiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Yunan filozoflarından günümüz modern psikologlarına kadar pek çok kişi insan davranışını anlamaya ve anlatmaya çalışmıştır. Elde edilen tüm bilgileri burada harmanlayıp sunmak mümkün olmasa da açık olan şey insan davranışının bir matematik problemi gibi çözülmeyeceğidir. Bu nedenle insan deneyimi ve davranışıyla ilişkili olan kavramların geniş bir yelpazede incelenmesi oldukça önemlidir. Bu yaklaşımdan yola çıkarak, bu araştırmada yer alan kavramların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve birbirleri üzerindeki etkilerinin gözlemlenmesine karar verilmiştir.

Bir önceki bölümde bu amaçla gerçekleştirilen analizler ve elde edilen sonuçlar sunulmuştur. Bu bölümde ise bu sonuçlar özetlenecek ve yeri geldikçe bu sonuçların literatüre olan katkısından, gelecek araştırma önerilerinden ve örgütler için faydalı olabilecek uygulamalardan bahsedilecektir. İlk olarak kullanılan ölçeklere yönelik sonuçlara değinilecek ardından elde edilen bulgular yorumlanacaktır.

Ölçeklerin güvenilirliğine yönelik analizlere bakıldığında bazı ölçeklerin güvenilirlik düzeyinin oldukça iyi olduğu görülürken bazılarının sınırda veya beklenenin altında olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde çok farklı etnik kökenlere dolayısıyla farklı kültürlerle sahip oldukları gözlenmiştir. Araştırmada incelenen kavramlardan güvenin kültürler arasında değişiklik gösterdiği farklı araştırmacılar tarafından savunulmuştur (Huff ve Kelley, 2003; Bjornskov, 2008). Ayrıca doğu kültüründen gelen kişilerin grup harmonisine daha çok değer vermeleri (Wong ve Chan, 2010) örgüt içindeki dışlanmaya yönelik tutumları ve deneyimlerini de etkileyebilir. Son olarak, Farh, Zong ve Organ (2004) ÖVD tanımının kültürden kültüre göre farklılaşabileceğine değinmişlerdir. Buradan yola çıkarak İş Arkadaşlarına Duyulan Güven, Süpervizöre Duyulan Güven, İş Arkadaşlarıyla İlişkili Hissedilen Yardımseverlik, Süpervizör Tarafından Dışlanma Ölçeği ve Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeklerinin güvenilirliklerinin sınıra yakın olması katılımcıların kültürel anlamda heterojen bir grup olmalarıyla açıklanabilir. Çünkü söz konusu kavramlar tüm bireyler için aynı anlama gelmemektedir. Güvenirlik düzeyleri göz önünde bulundurulduğunda diğer ölçeklerin çok kültürlü ortamlarda uygulanabileceği görülmektedir. Gelecek araştırmalarda bu kavramların kültürel değerlerle ilişkilerine odaklanılırken, söz konusu ilişkilerin kültürden kültüre

değişip değişmediği incelenmeli (doğu-batı kültürü, bireyci-toplulukçu kültür gibi) ve bu kavramlara yönelik küresel anlamda geçerli olan ölçeklerin geliştirilmesine odaklanılmalıdır.

İş hayatı bireylerin içinde bulunduğu en önemli sosyal alanlardan bir tanesidir. Dolayısıyla örgütsel psikoloji alanında güven gibi sosyal hayat için çok önemli olan bir kavramın anlaşılmasına çalışılması oldukça beklenen bir durumdur. Ancak güvenin farklı değişkenlerle ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda literatürde hala doldurulması gereken boşlukların olduğu görülebilir. Özellikle daha önce de bahsedildiği gibi araştırmalarda süpervizöre güven ve iş arkadaşlarına güven arasındaki farklılıkların yeterli düzeyde incelenmemesi bu boşluklardan bir tanesidir. Bununla beraber hissedilen güvenilirlik kavramına da literatürde gereken dikkatin verilmediği gözlenmiştir. Bu alanda gerçekleştirilen tek bir araştırmaya (Lester ve Brown, 2003) rastlanmış ve bu araştırmada sadece süpervizörle ilişkili hissedilen güvenilirliğe odaklanıldığı görülmüştür. Bu araştırmanın hedeflerinden biri literatürdeki bu açığı kapatmak ve söz konusu kavramları süpervizör ve iş arkadaşları bağlamında ayrı ayrı ele almaktır. Bu nedenle örgütsel güven kavramı süpervizöre duyulan güven ve iş arkadaşlarına duyulan güven olarak ayrı ayrı incelenmiştir. Sosyal Alışveriş Kuramı'ndan (Blau, 1984) yola çıkarak hissedilen güvenilirlik alt boyutlarının süpervizöre ve iş arkadaşlarına duyulan güven üzerinde olumlu bir etki yaratacağı tahmin edilmiştir. İlginç bir şekilde ise bu hissedilen güvenilirlik alt boyutlarının her iki güven nesnesinde değişiklik gösterdiği gözlenmiştir. Hissedilen yetenek ve hissedilen yardımseverliğin süpervizöre duyulan güveni etkilediği görülürken, hissedilen yetenek ve hissedilen dürüstlüğü iş arkadaşlarına duyulan güveni etkilediği gözlenmiştir. Bu şu şekilde yorumlanabilir: Çalışanın süpervizörle ilişkili hissedilen yardımseverliğinin yüksek olması, çalışanda 'farkediliyorum', 'takdir ediliyorum', 'göz ardı edilmiyorum' algısına yol açabilir. Bu da çalışanın süpervizörüne duyduğu güvenin artmasını sağlayabilir. Kavram, çalışanın iş arkadaşlarıyla olan ilişkisi bağlamında ele alındığındaysa, farklı olarak hissedilen dürüstlüğü önemli olduğu görülmektedir. Bunun sebebi dürüstlüğü takım arkadaşlarıyla olan ilişkilerde güvenle daha çok ilişkili olması olarak yorumlanabilir. Literatürde bu konuda bir bulguya rastlanmamıştır. Bu nedenle dürüstlüğü, çalışanın iş arkadaşlarıyla ve süpervizörle olan ilişkilerindeki rolünün ayrı ayrı incelenmesi faydalı olacaktır. Ayrıca hissedilen yeteneğin her iki ilişki türünde önemli olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak yetenek boyutunun iş ortamında önemli olduğunu söylemek mümkündür. Özetle, elde edilen bu sonuçlara göre, hissedilen

güvenilirliğin süpervizöre ve iş arkadaşlarına duyulan güvenin öncüllerinden biri olduğu görülmüştür. Gelecek araştırmalarda bu ilişkilerin süpervizör ve iş arkadaşları bağlamında nasıl ve neden farklılaştığına ve bu farklılaşmanın çıktılarına odaklanılabilir. Elde edilen sonuçlar, süpervizörlerin astlarına ve iş arkadaşlarının birbirlerine güvenilir olduklarını hissettirmelerinin örgüt içindeki güven atmosferini arttıracaklarını göstermektedir. Bu amaçla iş yerlerinde pozitif geribildirim ve takdir etme kültürünün desteklenmesi önemli ve faydalı bir adım olacaktır. Bu sayede kişiler güvenilir bulunduklarını hissedecekler ve bunun karşılığında karşılarındaki örgüt üyesine de güvenmeye başlayacaklardır.

ÖVD üzerine gerçekleştirilen araştırmaların pek çoğu bu davranışın bireyler üzerinde olumlu etkiler yarattığını gösterirken (Podsakoff ve ark., 2009) son dönemlerde gerçekleştirilen araştırmalar olumsuz etkilerin de meydana gelebileceğini gözler önüne sermiştir (Bolino ve Turnley, 2005). Var olan çelişkili bulgular, uzun yıllardır çalışılan bu konunun hala anlaşılması gereken noktaları olduğunu göstermiştir. Bu nedenle bu araştırmada derinlemesine anlaşılmalı çalışılan kavramlardan bir tanesi örgütsel vatandaşlık kavramı olmuştur. ÖVD alt boyutları ile güven arasında pozitif bir ilişkinin olduğu farklı araştırmacılar tarafından bulunmuştur (McKenzie ve ark., 2001; Arye ve ark., 2002). Bu araştırma kapsamında da bu veriler kısmen doğrulanmıştır. Süpervizöre ve iş arkadaşlarına duyulan güvenin ÖVD-Ö üzerinde olumlu bir etki yarattığı gözlenirken ÖVD-B ile herhangi bir ilişkisinin olmadığı bulunmuştur. Bunun sebebi kişilerin süpervizörlerine ve iş arkadaşlarına duydukları güveni çalıştıkları örgütte özdeşleştirmeleri olabilir. Ancak bu daha derinlemesine anlaşılması gereken bir konudur. Gelecek araştırmalarda süpervizöre ve iş arkadaşlarına duyulan güvenin neden sadece ÖVD-Ö üzerinde olumlu etki yarattığına odaklanılabilir ve ÖVD-B ve ÖVD-Ö'nün öncülleri arasındaki farklılaşmanın sebepleri incelenebilir. Her ne kadar tüm beklentiler karşılanmamış olsa da ÖVD-Ö'nün örgütlere sağladığı katkı düşünüldüğünde örgütlerin bu davranışları desteklemek için çeşitli eylemlerde bulunması yerinde olacaktır. Bunlardan biri iş arkadaşları ve süpervizörle olan ilişkilerde karşılıklı güven ortamının desteklenmesi ve korunmasıdır.

Literatürde hissedilen güvenilirlik kavramı ile ÖVD arasındaki ilişkiye odaklanan tek bir araştırmaya rastlanmıştır (Lester ve Brown, 2003). Bu araştırma kapsamında sadece süpervizör ve ast ilişkisine odaklanılmış ve hissedilen güvenilirlik kavramı alt

boyutlarına ayrılmadan ele alınmıştır. Bu tez araştırması kapsamındaysa hissedilen güvenilirlik kavramının alt boyutlarının ÖVD'nin alt boyutlarıyla olan ilişkilerine odaklanmış ve bu ilişkilerin iş arkadaşları ve süpervizör bağlamında değişip değişmediği kontrol edilmiştir. Elde edilen sonuçlar hem süpervizörle hem de iş arkadaşlarıyla ilişkili hissedilen güvenilirlik alt boyutlarından sadece hissedilen yardımseverliğin ÖVD-Ö ve ÖVD-B üzerinde anlamlı pozitif etki yarattığını göstermiştir. ÖVD'nin içeriği düşünüldüğünde bu beklenen bir durumdur. Kişilerin hissedilen yardımseverlikleri yüksek olduğunda iş arkadaşlarını ve süpervizörlerini hayal kırıklığına uğratmamak için ÖVD'ni daha çok benimseyebilirler. Ancak gelecek araştırmalarda diğer hissedilen güvenilirlik boyutlarının ÖVD-B ve ÖVD-Ö üzerindeki ilişkide neden bir etkinin yaratmadığının araştırılması ÖVD kavramının daha derinlemesine anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Yine de örgütler hissedilen yardımseverliğin bu pozitif etkisinin göz ardı etmemelidirler. Örgüt içerisinde yardımseverlikle ilgili gerçekleştirilecek motivasyon konuşmaları ve pozitif geri bildirimler ÖVD'nin artmasına yardımcı olabilir.

Örgütte dışlanma kavramı son dönemlerin en çok ilgi çeken ve araştırılan konularından bir tanesidir. Örgütsel dışlanma, örgüt içi sosyal ilişkileri derinlemesine etkileyen bir kavramdır ve bireyler üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı bilinmektedir. Ancak örgütsel dışlanmanın tüm çıktıları henüz keşfedilmemiştir. Bu nedenle kavramı ve sonuçlarını daha iyi anlamak için örgütsel dışlanma, süpervizöre ve iş arkadaşlarına güven ile hissedilen güvenilirlik arasındaki ilişkiye odaklanılmasına karar verilmiştir. Beklendiği gibi süpervizör tarafından dışlanmanın süpervizöre duyulan güveni olumsuz etkilediği gözlenmiştir. Beklenmeyen bir biçimde iş arkadaşları tarafından dışlanmanın iş arkadaşlarına güven üzerinde olumlu bir etki yarattığı gözlenmiştir. Bu beklenmeyen bir sonuç olup incelemeye değerdir. Gelecek araştırmalarda grup dinamikleri dikkate alınarak iş arkadaşları tarafından dışlanmanın kişilerin iş arkadaşlarına duyduğu güveni neden ve nasıl etkilediği derinlemesine incelenmelidir. Ayrıca süpervizör tarafından dışlanmanın süpervizörle ilişkili hissedilen güvenliliğin tüm alt boyutlarını olumsuz etkilediği görülürken iş arkadaşları tarafından dışlanmanın sadece iş arkadaşlarıyla ilişkili hissedilen yetenek alt boyutunu olumsuz etkilediği gözlenmiştir. Söz konusu farklılaşmanın sebebi kişilerin iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini sürdürmede yeteneğin oldukça önemli olduğuna yönelik algılarının olması olabilir. Kişiler iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerine dahil edilmek için işlerinde iyi olmaları gerektiğini düşünebilirler ve

dolayısıyla dışlanmaları durumunda iş arkadaşlarının onları 'yeteneksiz' olarak değerlendirdiklerini düşünmeleri de mümkündür. Buna göre dışlanmanın sonuçları dışlayan kişiye göre değişmektedir. Gelecek araştırmalarda bunun arkasında yatan sebeplerin incelenmesi ve anlaşılmaya çalışılması oldukça faydalı olacaktır. Hissedilen güvenilirliğin güven ve ÖVD ile ilişkisi düşünüldüğünde, çalışanların hissedilen güvenilirliklerinin düşük olması kesinlikle istenmeyen bir durumdur. Böyle bir durumu ortadan kaldırmak amacıyla örgüt içerisinde dahil olma çalışmalarının artmasına yönelik uygulamaların gerçekleştirilmesi oldukça önemlidir. Süpervizör ve iş arkadaşlarıyla beraber iş dışı gönüllü projelere dahil olma veya örgüt içinde etkinliklerin düzenlenmesine odaklanılabilir. Bu sayede bireyler arasındaki ilişkiler de bir üst boyuta taşınacak ve gelişecektir.

Dışlanmanın çıktılarını inceleyen araştırmalar gözden geçirildiğinde çelişkili bulgulara rastlandığı görülmektedir. Dışlanma deneyimi sonucunda bireylerin bunu ortadan kaldırmak için bazen çaba sarfedip olumlu davranışları sergiledikleri görülürken (Derfler-Rozin, Pillutla ve Thau, 2010; Williams ve Sommer, 1997; Williams ve Zadro, 2001) bazı durumlarda zarar verici davranışlara da yol açtığı gözlenmiştir (O'Reilly ve Robinson, 2009; O'Reilly ve ark., 2014; Williams ve Zadro, 2001). ÖVD'nin kapsamı ve çelişkili bulgular düşünüldüğünde bu iki değişken arasındaki ilişkiye odaklanılması oldukça önemlidir. Sosyal Alışveriş Teorisi'ni temel alarak hipotezleri oluşturulan bu araştırmada bireylerin sadece süpervizörleri tarafından dışlanmalarının yine sadece ÖVD- Ö'lerini olumsuz biçimde etkilediği gözlenmiştir. İş arkadaşları tarafından dışlanmayla ÖVD arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bunun sebebi çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerin örgütsel değişkenler üzerinde yeterince güçlü etkisinin olmayışıyla açıklanabilir. . Bununla birlikte süpervizör tarafından dışlanmanın sadece ÖVD-Ö'yü olumsuz olarak etkilemesinin sebebi kişilerin ÖVD-B'lerini değiştirerek negatif tepkilerden kaçınmaya çalışmaları olabilir. Ancak kişiler hala dışlanmanın olumsuz etkilerini deneyimlemekte ve örgüte yönelik ÖVD'lerini değiştirerek bu tepkilerini dolaylı olarak dışarı vurabilmektedirler. Gelecek araştırmalarda bu göz önünde bulundurulması ve derinlemesine incelenmesi gereken bir bulgudur. Kısacası, elde edilen sonuçlara göre, süpervizör tarafından dışlanmanın ÖVD-Ö üzerinde olumsuz bir etki yarattığı görülmektedir. Örgütün iyiliği için bu durumun göz önünde bulundurulması ve süpervizörlerin dahil edilme, çalışanlarına adaletli muamele etme ile ilgili eğitimlerden geçirilmeleri bu durumun daha az yaşanmasını sağlayabilir.

Her ne kadar sonuçlar holistik yaklaşıma göre yorumlanabilse de, gelecek araştırmalarda söz konusu modellerin bir bütün olarak incelenmesi ilişkilerin gücünün anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Bu amaçla katılımcı sayısı mutlaka göz önünde bulundurulması gereken bir noktadır. Ayrıca söz konusu araştırma kesitsel bir çalışmadır. Özellikle bazı ilişkiler ilk kez analiz edildiği için bu ilişkilerin anketler yoluyla incelenmesi oldukça makuldür. Ancak elde edilen sonuçlarda ortak varyans etkisinin var olabileceği göz ardı edilmemeli ve gelecek araştırmalarda gerçekleştirilebilecek deneysel çalışmalarla neden sonuç ilişkisinin daha da derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlanmalıdır. Gelecek araştırmalarda kültürleşme yönelimlerinin etkisinden emin olmak için söz konusu değişkenlerin kültürleşme yönelimleri ve kültürel kökenlere göre değişip değişmediğinin incelenmesi de oldukça önemlidir.

KAYNAKÇA

- ALBRECHT, L. S., 2002 "Perceptions of integrity, competence and trust in senior management a determinants of cynicism toward change." **Public Administration and Management: An Interactive Journal**, 74/4, 320-343.
- ALGE,B., WIETHOF, C., KLEIN, H., 2003 "When does the medium matter? Knowledge building experiences and opportunities in decision making teams." **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 91, 26-37.
- ALLEN T. D. , RUSH M. C. , 1998 "The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment" **Journal of Applied Psychology**, 83/2, 247-60.
- ALVAREZ A., 1996 "A Call for Fairness: The Historical and Continuing Exclusion of Latinos from Public Housing in Chicago" **Berkeley La Raza Law Journal**, 9/2, 155-175.
- ANDERSON L. M. , PEARSON C. M. , 1999 "Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace" **The Academy of Management Review**, 24/3, 452-471.
- ARENDS-TOTH, J., VAN DER VIJVER, F. J. R., 2004 "Domains and dimensions in acculturation: Implicit theories of Turkish-Dutch." **International Journal of Intercultural Relations**, 28/1, 19-35.
- ARGRIS C., 1962 "Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness" **British Journal of Sociology**, 14/2.
- ARYE, S., BUDHWAR, P. S., CHEN, Z. X., 2002 "Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of Social Exchange Model." **Journal of Organizational**

Behavior, 23/3, 267-285.

- ARYEE S. , BUDHWAR P. , CHEN Z.X. , 2002 "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model" **Journal of Organizational Behavior**, 23/3, 267 – 285.
- ASHFORD, S., CUMMINGS, L., 1983 "Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information", **Organizational Behavior and Human Performance**, 32, 370-398.
- ATWATER, L., E., 1988 "The relative importance of situational and individual variables in predicting leader behavior", **Group and Organization Studies**, 13, 290-310.
- AYDIN N. , FISCHER P. , FREY D. , 2010 "Turning to God in the face of ostracism: effects of social exclusion on religiousness." **Personality & Social Psychology**, 36/6, 742-753.
- BACRACH D. G. , POWELL B. C. , COLLINS B. J. , RICHEY R. G. , 2006 "Effects of Task Interdependence on the Relationship between Helping Behavior and Group Performance" **Journal of Applied Psychology**, 91/6, 1396-405.
- BADEA C. , JETTEN J. , IYER A. , ER-RAFIY A. , 2001 "Negotiating Dual Identities: The Impact of Group-Based Rejection on Identification and Acculturation" **European Journal of Social Psychology**, 41/5, 586 – 595.
- BAKKER, A. B., VAN DER ZEE, K. I., LEWIG, K. A., DOLLARD, M. F., 2006 "The relationship between the Big Five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors." **Journal of Social Psychology**, 146, 31-50.

- BALLIET D. , FERRIS D. L. , 2013 "Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective" **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 120/2, 298–308.
- BALLIET, D., FERRIS, D. L., 2013 "Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma analysis.", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 120, 298–308.
- BAZERMAN, M. H., MOORE, D. A., 2013 **Judgment in Managerial Decision Making**, New York, John Wiley & Sons.
- BARNES, L. B., 1983 "Trustworthiness as a source of competitive advantage." **Strategic Management Journal**, 15, 175-190.
- BATEMAN S. B. , ORGAN D. W. , 1983 "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee 'Citizenship'" **The Academy of Management Journal**, 26/4, 587-595.
- BAUMEISTER R. F. , TICE D. M. , 1990 "Anxiety and social exclusion" **Journal of Social and Clinical Psychology**, 9/2, 165-195.
- BAUMEISTER R. F. , TWENGE J. M. , NUSS C. K. , 2002 "Effects of social exclusion on cognitive processes: Anticipated aloneness reduces intelligent thought." **Journal of Personality and Social Psychology**, 83/4, 817-827.
- BAUMISTER R. F. , DeWALL C. N. , CIAROCCHIO N. J. , TWENGE J. M. , 2005 "Social Exclusion Impairs Self-Regulation." **Journal of Personality and Social Psychology**, 88/4, 589-604.

- BAUMISTER R. F. ,
LEARY M. , 1995 "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation" **Psychological Bulletin**, 117/3, 497-529.
- BECERRA, M.,
GUPTA, A. K., 2003 "Perceived trustworthiness within the organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects." **Organizational Science**, 14/1, 32-44.
- BENNIS, W.,
BIEDERMAN, P. W.,
1997 **Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration**, Reading, Mass: Addison Wesley.
- BERGERON D. M. ,
SHIPP A. J. , ROSEN
B. , FURST-
HOLLOWAY S. , 2013 "Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes The Cost of Being a Good Citizen" **Journal of Management**, 39(4), 958-984.
- BERGERON D. M. ,
SHIPP A. J. , ROSEN
B. , FURST-
HOLLOWAY S. , 2013 "Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes The Cost of Being a Good Citizen" **Journal of Management**, 39/4, 958-984.
- BERRY, J. W., 1980 **Acculturation as Varieties of Adaptation**, Ed. Padilla, A. M., Acculturation Theory, Models and Some New Findings, s.9-25, Boulder, CO: Westview Press.
- BERRY, J. W., 1997 "Immigration, Acculturation and Adaptation." **Applied Psychology**, 46/1, 5-68.
- BERRY, J. W., 2005 "Acculturation: Living Successfully in Two Cultures." **International Journal of Intercultural Relations**, 29/6, 697-712.

- BERRY, J. W., KIM, U., MINDE, T., MOK, D., 1987 "Comparative studies of acculturative stress." **International Migration Review**, 21, 491-511.
- BERRY, J. W., POORTINGA, Y. H., SEGALL, M. H., DASEN, P. R., 2002 **Cross-Cultural Psychology: Research and Applications**, New York, NY: Cambridge Press.
- BIDAULT, F., JARILLO, J. C., 1997 **Trust in Economic Transactions**, Ed. Bidault, F., Gomez, P. Y., Maron, G., Trust: Firm and Society, Basingstoke: Macmillan Press.
- BİLGİN, N., 2003 **Sosyal Psikoloji Sözlüğü. Kavramlar, Bağlamlar ve Yaklaşımlar**, İstanbul, Bağlam.
- BJORNSKOV, C., 2008 "Social Trust and Fractionalization: A Possible Reinterpretation." **European Sociological Review**, 24/3, 271-283.
- BJORNSKOV, C., 2008 "Social Capital and Happiness in the United States.", **Applied Research in Quality of Life**, 3/8, 43-62.
- BLAU F. D. , 1984 "The Use of Transfer Payments by Immigrants" **Cornell University ILR Review**, 37/2, 222-239.
- BLAU G. , 1994 "New Conceptualizations of Lateness since Blau" **Voluntary Employee Withdrawal and Inattendance**, 161-165.
- BLAU P. M. , 1964 "Justice in Social Exchange" **Sociological Inquiry**, 34/2, 193-206.

- BLAU, P. M., 1964 **Exchange and Power in Social Life**, New York, Wiley.
- BLOMQVIST, K., 2002 “Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation.” **Acta Universitatis Lappeenrantaensis**, **122**.
- BLUHM, L. H., 1987 “Trust, Terrorism, and Technology”, **Journal of Business Ethics**, 6, 333-341.
- BOLINO M. C. , 1999 “Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?” **The Academy of Management Review**, 24/1, 82-98.
- BOLINO M. C. ,
HSIUNG H-H. ,
HARVEY J. , LEPINE J.
A. , 2015 “ ‘Well, I’m Tired of Tryin!’ Organizational Citizenship Behavior and Citizenship Fatigue” **Journal of Applied Psychology**, 100/1, 56 –74.
- BOLINO M. C. , KLOTZ
A. C. , TURNLEY W. H.
, HARVEY J. , 2013 “Exploring the dark side of organizational citizenship behavior.” **Journal of Organizational Behavior**, 34/4, 542-559.
- BOLINO M. C. ,
TURNLEY W. H. , 1999 “Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy” **Organizational Research Methods**, 2/2, 187-206.
- BOLINO M. C. ,
TURNLEY W. H. , 2005 “The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict.” **Journal of Applied Psychology**, 90/4, 740-748.

- BOLINO M. C. ,
TURNLEY W. H. ,
BLOODGOOD J. M. ,
2002
"Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations" **The Academy of Management Review**, 27/4, 505-522.
- BORMAN W. C. ,
MOTOWIDLO S. J. ,
1993
'Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance.'" **Personnel Selection in Organization**, 71-78.
- BORMAN W. C. ,
PENNER L. A. , ALLEN
T. D. , MOTOWIDLO S.
J. , 2001
"Personality Predictors of Citizenship Performance" **International Journal of Selection and Assessment**, 9/1-2, 52 – 69.
- BRADFIELD M. ,
AQUINO K. , 1999
"The Effects of Blame Attributions and Offender Likableness on Forgiveness and Revenge in the Workplace" **Journal of Management**, 25/5, 607-631.
- BREWER B. B. 1979
"In-Group Bias in the Minimal Intergroup Situation: A Cognitive-Motivational Analysis" **Psychological Bulletin**, 86/2, 307-324.
- BREWER M. B. ,
GARDNER W. L. , 1996
"Who Is This "We"? Levels of Collective Identity and Self Representations" **Journal of Personality and Social Psychology**, 71/1, 83-93.
- BROMILEY, P.,
CUMMINGS, L. L.,
1995
Transactions Costs in Organization with Trust. Research on Negotiation in Organizations,
Brenwich, CT JAI Press.
- BROWER, H. H.,
LESTER, S. W.,
KORSGAARD, M. A.,
DINEEN, B. R., 2009
"A Closer Look at Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being trusted on Subordinate Outcomes." **Journal of Management**, 35/2, 327-347.

- BROWER, H. H.,
SCHOORMAN, F. D.,
TAN, H. H., 2000 "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange." **Leadership Quarterly**, 11, 227-250.
- BROWN L. R. , 2003 "Plan B : Rescuing a planet under stress and a civilization in trouble" **Norton Books**, 273.
- BROWN, M. E.,
TREVINO, L. K.,
HARTMAN, L. P., 2003 A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perception from inside and outside executive suite." **Human Relations**, 56/1, 5-37.
- BUTLER, J. K. Jr., 1991 "Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory." **Journal of Management**, 17/3, 643-663.
- CALDWELL, C.,
JEFFRIES, F. M., 2001 "Ethics, Norms, Dispositional Trust, and Context: Components of the Missing Link between Trustworthiness and Trust" **Eighth International Conference Promoting Ethics in Business**.
- CALDWELL, C.,
TRUONG, D., LINH, P.,
TUAN, A., 2011 "Strategic Human Resource Management as Ethical Stewardship." **Journal of Business Ethics**, 98/1, 171-182.
- CARNEVALE, D. G.,
1995 **Trustworthy Government: Leadership and Management Strategies for Building Trust and High Performance**, San Francisco, Jossey-Bass.
- CARTER-SOWELL A.
R. , CHEN Z. ,
WILLIAMS K. D. , 2008 "Ostracism Increases Social Susceptibility" **Social Influence**, 3/3, 143–153.
- CEM ERSOY N. ,
BORN M. P. , DEROUS
E. , MOLEN H. V. D. ,
2011 "Antecedents of Organizational Citizenship among Blue and White Collar Workers in Turkey" **International Journal of Intercultural Relations**, 35/3, 356-367.

- CHEUK W.H. , ROSEN S. , 1994 "Validating a "Spring Scale" for Teachers" **Current Psychology**, 13/3, 241-247.
- CHIABURU D. S. , MARINOVA S. V. , LIM A. S. , 2007 "Helping and Proactive Extra-Role Behaviors: The Influence of Motives, Goal Orientation, and Social Context." **Personality and Individual Differences**, 43/8, 2282-2293.
- CHIABURU, D. S., LIM, A. S., 2008 "In Justice We Trust: A Model of the Role of Trust in the Organization in Applicant Reactions to the Selection Process." **Human Resources Management Review**, 18, 63-76.
- CHUNE, W., 2017 "Impact of Cultural Distance on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and MNE Performance: South Korean Subsidiary at the Maquiladora" **Decision Sciences Institue**, 1-11.
- CHUNGTAI, A. A., BUCKLEY, F., 2008 "Work Engagement and its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis" **Institute of Behavioral and Applied Management**, 10/1, 47-71.
- CHUNGTAI, A., BUCKLEY, F., 2008 "Work Engagement and Its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis." **Journal of Behavioral and Applied Management**, 10/1, 47-71.
- COLE, M. S., SCHANLINGER, W. S., HARRIS, S. G., 2002 "The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination." **Group and Organization Management**, 27, 142-167.
- COLE, N., D., FLINT, D. H., 2005 "Opportunity Knocks: Perceptions of Fairness in Employee Benefits." **Compensation & Benefit Review**, 37, 55-62.

- COLQUITT, J. A., SCOTT, B. A., LEPINE, J. A., 2007 "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance." **The Journal of Applied Psychology**, 92/4, 909-927.
- COOK J. , WALL T. , 1980 "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment" **Journal of Occupational Psychology**, 53, 39-52.
- CORTINA J. , 1993 "What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications" **Journal of Applied Psychology**, 78/1, 98-104.
- CRAWFORD, D., 1998 "A Matter of Trust." **British Journal of Administrative Management**, 24.
- CREED, D., MILES, E., 1996 **Trust in Organizations. A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Control**, Ed. Kramer, R. E., Tyler, T. R., London: Sage Publications.
- CROPANZANO R. , RUPP D. E. , 2008 "Social Exchange Theory and Organizational Justice: Job Performance, Citizenship Behaviors, Multiple Foci, and a Historical Integration of Two Literatures." **Research in Social Issues in Management: Justice, Morality, and Social Responsibility**, 63-99.
- CROPANZANO, R., MITCHELL, M. S., 2005 "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review." **Journal of Management**, 31/6, 874-900
- DALY P. S. , DUBOSE P. B. , OWYAR-HOSSEINI M. M. , BAIK K. , STARK E. M. , "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior in a Sample of Korean Manufacturing Employees" **International Journal of Cross Cultural Management**, 15/1, 27-50.

2014

- DALY, P. S., DUBOSE, P. B., OWYAR-HOSSEINI, M. M., BAIK, K., STARK, E. M., 2014 "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior in a Sample of Korean Manufacturing Employees.", **International Journal of Cross Cultural Management**, 15/1, 27-50.
- DAVIS, J. H., SCHOORMAN, F. D., MAYER, R. C., TAN, H. H., 2000 "The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage." **Strategic Management Journal**, 21, 563-576.
- DIRKS K. T. , FERRIN D. L. , 2000 "The Effects of Trust in Leadership on Employee Performance, Behavior, and Attitudes. A Meta-analysis" **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, 2000/1, 1-1.
- DIRKS, K., FERRIN, D., 2001 "The Role of Trust in Organizational Settings." **Organization Science**, 12, 450-467.
- DOLAN D. G. , NAUMANN B. D. , SARGENT E. V. , MAIER A. , DOURSON M. , 2005 "Application of the Threshold of Toxicological Concern Concept to Pharmaceutical Manufacturing Operations." **Regulatory Toxicology and Pharmacology**, 43/1, 1–9.
- DONEY, P. M., CANNON, J. P., MULLEN, M. R., 1998 "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust." **The Academy of Management Review**, 23/3, 601-620.
- DUFFY M. K. , GANSTER D.C. , PAGON M. , 2002 "Social Undermining in the Workplace" **The Academy of Management Journal**, 45/2, 331-351.

- DUNN, J. R.,
SCHWEITZER, M. E.,
2005 "Feeling and Believing: The Influence of Emotion on Trust." **Journal of Personality and Social Psychology**, 88/5, 736-748.
- DWIVEDI, R. S., 1983 "Management by Trust: A Conceptual Model." **Group and Organizational Studies**, 8, 375-402.
- DYNE L. V. , LEPINE J. A. , 1998 "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity" **The Academy of Management Journal**, 41/1, 108-119.
- EINARSEN S. , 2005 "Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach." **Aggression and Violent Behavior**, 5/4, 379-401.
- EISENBERG R. ,
ARMELI S. ,
REXWINKEL B. ,
LYNCH P. D. ,
RHOADES L. , 2001 "Reciprocation of Perceived Organizational Support." **The Journal of Applied Psychology**, 86/1, 42-51.
- EISENBERGER N. I. ,
2012 "The Pain of Social Disconnection: Examining the Shared Neural Underpinnings of Physical and Social Pain." **Nature Reviews Neuroscience**, 3;13/6, 421-34.
- EISENBERGER, R.,
HUNTINGTON, R.,
HUTCHISON, S.,
SOWA, D., 1986 "Perceived Organizational Support." **Journal of Applied Psychology**, 75, 51-59.

- ESKEW D. E. , 1993 "The Role of Organizational Justice in Organizational Citizenship Behavior" **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 6/3, 185-194.
- EVELAND W. P. ,
HAYES A. F. , SHAH D.
V. , KWAK N. , 2005 "Observations on Estimation of Communication Effects on Political Knowledge and a Test of Intracommunication Mediation" **Political Communication**, 22/4, 505-509.
- FERRES, N.,
CONNELL, J.,
TRAVAGLIONE, A.,
2004 "Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes." **Journal of Managerial Psychology**, 19, 608-622.
- FERRIN, D. L., DIRKS,
K. T., 2002 "Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice." **Journal of Applied Psychology**, 87/4, 611-628.
- FERRIN, D. L., DIRKS,
K. T., SHAH, P. P.,
2006 "Direct and Indirect Effects of Third-Party Relationships on Interpersonal Trust." **Journal of Business and Psychology**, 91/4, 227-275.
- FERRIS D. L. ,
BROWN D. J. , BERRY
J. W. , LIAN H. , 2008 "The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale" **Journal of Applied Psychology**, 93/6, 1348-1366.
- FERRIS D. L. , LIAN H.
, BROWN D. J. ,
KENNEY M. R. , 2015 "Ostracism, Self-Esteem, and Job Performance: When Do We Self-Verify and When Do We Self-Enhance?" **The Academy of Management Journal**, 58/1, 279-297.
- FISCHER, L., 1957 **A Theory of Cognitive Dissonance**. Evanston, IL: Rowe, Peterson.

- FOLGER R. , 1993 "Justice, Motivation, and Performance Beyond Role Requirements." **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 6/3, 239-248.
- FOX S. ,
STALLWORTH L. E. , 2005 "Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying and Racism in the US Workplace" **Journal of Vocational Behavior**, 66/3, 438-456.
- FRAZIER, M. L.,
JOHNSON, P., GAVIN,
M. B., GOOTY, J.,
SNOW, D. B., 2010 "Organizational Justice, Trust and Trustworthiness: A Multifoci Examination." **Group and Organization Management**, 35, 39-76.
- FUKUYAMA , 1995 "National Endowment for Democracy and the Johns Hopkins University Press" **Journal of Democracy**, , 20-33.
- FUKUYAMA, F., 1995 **Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity**, New York, Free Press.
- GAMBETTA D. , 1988 "Making and Breaking Cooperative Relations" **The British Journal of Sociology**, 213-237.
- GAMBETTA, D., 1988 **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**, Oxford, Blackwell.
- GERBER J. P. ,
WHEELER L. , 2009 "On Being Rejected A Meta-Analysis of Experimental Research on Rejection" **Perspectives on Psychological Science** 4/5, 468-471.
- GIFFIN, K.: 1967 "The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Process", **Psychological Bulletin**, 68/2, 104-120.

- GOULDNER, A. W., 1960 "The norm of reciprocity: A preliminary Statement." **American Sociological Review**, 25, 161-178.
- GRANT A. M. , MAYER D. M. , 2009 "Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors" **Journal of Applied Psychology**, 94/4, 900 –912.
- GROYSBERG, B., ABRAHAMS, R., 2006 "Lift outs: How to acquire a high-functioning team." **Harvard Business Review**, 84/12, 133-140.
- GRUTER M. , MASTERS R.D. , 1986 "Ostracism as a Social and Biological Phenomenon: An Introduction" **Evolution and Human Behavior**, 7/3-4, 149-158.
- GUH W. Y. , LIN S. P. , FAN C. J. , YANG C. F. , 2013 "Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviors: Mediating Effects of Institutional Trust and Affective Commitment" **Psychological Reports** 112/3, 818-34.
- HARDIN, R., 2002 **Trust and Trustworthiness**, New York, Russell Sage.
- HITLAN R. , NOEL J. , 2009 "The Influence of Workplace Exclusion and Personality on Counterproductive Work Behaviours: An Interactionist Perspective" **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 18/4, 477-502.
- HITLAN R. T. , KELLY K. M. , SCHEPMAN S. , SCHNEIDER K. D. , ZARATE M. A. , 2006 "Language Exclusion and the Consequences of Perceived Ostracism in the Workplace." **Journal TOC**, 10/1, 56-70.

- HITLAN, R.
T., CLIFFTON, R. J.,
DESOTO, M. C., 2003 "Perceived Exclusion in the Workplace: The Moderating Effects of Gender on Work-Related Attitudes and Psychological Health", **American Journal of Psychology**, 8/2, 217-236.
- HOFSTEDE, G., 1980 **Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values**, Beverly Hills, CA: Sage.
- HOFSTEDE, G., 2001 **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, Thousand Oaks, CA: Sage.
- HOFSTEDE, G.,
NEUIJEN, B., OHAYV,
D. D., SANDERS, G.,
1990 "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases." **Administrative Science Quarterly**, 35, 286-316.
- HOMANS G. C. , 1958 "Social Behavior as Exchange" **American Journal of Sociology** 63/6, 597-606.
- HOSMER, L. T., 1995 "Trust The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics", **Academy of Management Review**, 20, 379-403.
- HOUSE, R. J.,
HANGES, P.,
JAVIDAN, M.,
DORFMAN, P. W.,
GUPTA, V., 2004 **Rationale for GLOBE Statistical Analysis**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- HUFF K. , KELLEY,
2005 "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study" **Organization Science**, 14/1, 81-90.

- HUOTARI M. L. A. ,
IIVONEN M. , 2004 **Managing Knowledge Based Organizations Through Trust**, Ed. Huotari, M. L. & Iivonen, Trust in Knowledge Management and Systems, Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- INKPEN, A., TSANG, E., 2005 "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer." **Academy of Management Review**, 30, 146-165.
- JACKSON S. E. ,
BRETT J. F. , SESSA V. I. , COOPER D. M. ,
JULIN J. A. ,
PEYRONNIN K. , 1991 "Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover" **Journal of Applied Psychology**, 76/5, 675-689.
- JASINSKAJA-LAHTI, I., LIEBKIND, K.,
HORENCZYK, G.,
SCHMITZ, P., 2003. "The Interactive Nature of Acculturation: Perceived Discrimination, Acculturation Attitudes and Stress among Young Ethnic Repatriates in Finland, Israel and Germany." **International Journal of Intercultural Relations**, 27, 79-97.
- JHEN K. A. ,
NORTHCRAFT G. B. ,
NEALE M. A. , 1999 "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups" **Administrative Science Quarterly**, 44/4, 741-763.
- JIAN G. , 2012 "Does Culture Matter? An Examination of the Association of Immigrants' Acculturation with Workplace Relationship Quality." **Management Communication Quarterly**, 26/2, 295-321.
- JONES E. , CARTER- "I'm Out of the Loop': Ostracism Through Information
SOWELL A.R. , KELLY Exclusion" **Group Processes & Intergroup
J. R. , WILLIAMS K. D. Relations**, 12/2, 157-174.
, 2009

- JONES E. E. , 1990 **A Series of Books in Psychology. Interpersonal Perception**, New York, NY, US: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- JONES, G. R.,
GEORGE, J. M., 1998 "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork" **The Academy of Management Review**, 23/3, 531-546.
- KAGITÇIBAŞI, Ç., 1998 **Kültürel Psikoloji**, İstanbul, Altan Matbaacılık.
- KATZ D. , 1964 "The Motivational Basis of Organizational Behavior" **Systems Research and Behavioral Science**, 9/2, 131-146,
- KAUFFELD, S.,
LEHMANN-
WILLENBROCK, N.,
2010 "Sales Training: Effects of Spaced Practice on Training Transfer." **Journal of European Training**, 34/1, 23-37.
- KIM Y-J. , DYNE L. V. ,
KAMDAR D. ,
JOHNSON R. E. , 2013 "Why and When Do Motives matter? An Integrative Model of Motives, Role Cognitions, and Social Support as Predictors of OCB" **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 121, 231–245.
- KIM, P. H., DIRKS, K.
T., COOPER, C. D.,
FERRIN, D. L., 2006 "When More Blame is Better than Less: The Implications of Internal vs. External Attributions for the Repair of Trust After a Competence- vs. Integrity-based Trust Violation." **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 99, 49-65.
- KNIPPENBERG D.V.,
De DREU, HOMAN
A.C., 2004 "Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda." **Journal of Applied Psychology**, 89/6, 1008-1022.

- KONOVSKY M. A. ,
PUGH S. D. , 1994 "Citizenship Behavior and Social Exchange" **The Academy of Management Journal**, **37/3**, 656-69.
- KORSGAARD, M. A.,
MEGLINO, B. M.,
LESTER, S. W.,
JEONG, S. S., 2010 ""Paying You Back" or "Paying Me Forward", Understanding Rewarded and Unrewarded OCB", **Journal of Applied Psychology**, 95/20; 227-290.
- KORSGARD, M. A.,
JEONG, S., MAHONY,
D. M., PITARU, A. H.,
2008 "A Multilevel View of Intragroup Conflict." **Journal of Management**, 34, 1222-1252.
- KOSKINEN, K. U.,
PIHLANTO, P.,
VANHARANTA, H.,
2003 "Tacit Knowledge Acquisition and Sharing in a Project Work Context." **International Journal of Project Management**, 21, 281-290.
- KOSKINEN, K. U.,
PIHLANTO, P.,
VANHARANTA, H.,
2003 "Tacit Knowledge Acquisition and Sharing in a Project Work Context." **International Journal of Project Management**, 21, 281-290.
- KOUZES, J. M.,
POSNER, B. Z., 2011 **Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It**, San Francisco, CA, Jossey Bass.
- KOYS D. J , 2001 'The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study" **Personnel Psychology**, 54/1, 101-114.
- KRAMER, COOK, 2004 "Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches" **Personnel Psychology**, 58/2, 521-526.

- KURZBAN R. , LEARY M. R. , 2001 "Evolutionary Origins of Stigmatization: The Functions of Social Exclusion" **Psychological Bulletin**, 2001, 127/2, 187-208.
- LANE C. , BACHMANN R. , 2000 **Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Application**, Oxford, Oxford University.
- LAPIDOT, Y., KARK, R., SHAMIR, B., 2007 "The Impact of Situational Vulnerability on the Development and Erosion of Subordinates' Trust in a Formal Leader." **The Leadership Quarterly**, 18, 16-34.
- PINDER C. C. , 2005 the Twenty-First Century" **Annual Review of Psychology**, 56/1, 485-516.
- LAU ANNE BEAUREGARD M. D. , 2012 "Ethics in Electrophysiology: Who Speaks for this Man?" **Pacing and Clinical Electrophysiology**, 35/3, 564-566.
- LAU D. C. , LIDEN R. C. , 2008 "Antecedents of Coworker Trust: Leaders' Blessings." **Journal of Applied Psychology**, 93/5, 1130-1138.
- LAU, D. C., LAM, L. W., 2008 "Effects of Trusting and Being Trusted on Team Citizenship Behaviors in Chain Stores." **Asian Journal of Social Psychology**, 11/2, 141-149.
- LAWLER, E. E., 1992 **The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization**, San Francisco, Josey-Bass.
- LEARY M. R. , SPRINGER C. , NEGEL L. , ANSELL E. , EVANS K. , 1998 "The Causes, Phenomenology, and Consequences of Hurt Feelings" **Journal of Personality and Social Psychology**, 74/5, 1225-1237.

- LEARY M. R. , KOCH E. J. , HECHENBLEIKNER N. R. , 2001 "Emotional Responses to Interpersonal Rejection" **Dialogues in Clinical Neuroscience**, 17/4, 435-441.
- LESTER S. W. , BROWER H. H. , 2003 "In the Eyes of the Beholder: The Relationship Between Subordinates' Felt Trustworthiness and their Work Attitudes and Behaviors" **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 10/2, 17-33.
- LESTER, S. W., BROWER, H. H., 2003 "In the Eyes of the Beholder: The Relationship Between Subordinates' Felt Trustworthiness and Their Work Attitudes and Behaviors." **Journal of Leadership and Organization Studies**, 10/2, 17-33.
- 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.
- LEWICKI, R. J., MCALLISTER D. J., BIES, R. J., 1998 "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", **Academy of Management Review**, 23/3, 438-458.
- LEYMANN H. , 1990 "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces." **Violence and Victims**, 5/2, 119-126.
- LIND, E. A., KRAY, L., THOMPSON, L., 1998 "The Social Construction of Injustice: Fairness Judgments in Response to Own and Others' Unfair Treatment by Authorities." **Organizational Behavior & Human Decision Processes**, 75, 1-22.
- LU, SAMARRATUNGE, HARTEL R. , 2011 "Acculturation Strategies Among professional Chinese Immigrants in the Australian Workplace" **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 49/1, 71-87.

- LU, SAMARRATUNGE, HARTEL R. , 2012 "The Relationship Between Acculturation Strategy and Job Satisfaction for Professional Chinese Immigrants in the Australian Workplace" **International Journal of Intercultural Relations**, 36/5, 669-681.
- LUSTENBERGER D. , JAGACINSKI C. M. , 2010 "Exploring the Effects of Ostracism on Performance and Intrinsic Motivation" **Human Performance**, 23/4, 283-304.
- LUSTENBERGER D. E. , WILLIAMS K. D. , 2009 **Ostracism in Organizations**. Ed.Greenberg, J. and Edwards, M. S., Voice and Silence in Organizations, s. 245-274. Bingley, UK: Emerald.
- MACKENZIE S. B. , PODSAKOFF P. M. , PAINE J. B. , 1999 "Do Citizenship Behaviors Matter more for Managers than for Salespeople?" **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27/4, 396-410.
- MADAN S. , 1996 **Identity, Culture and the Postmodern World**, Athens, University Georgia Press.
- MAGUIRE, S., PHILIPS, N., 2008 "Citibankers' at Citigroup: A Study of Loss of Institutional Trust after a Merger." **Journal of Management Studies**, 45, 372-401.
- MANER J. K. , DeWaLL C. N. , BAUMEISTER R. F. , SCHALLER M. , 2007 "Does Social Exclusion Motivate Interpersonal Reconnection? Resolving the Porcupine Problem" **Journal of Personality and Social Psychology**, 92/1, 42-55.
- MAURER, I., 2010 "How to Build Trust in Inter-organizational Projects: The Impact of Project Staffing and Project Rewards on the Formation of Trust, Knowledge Acquisition and Product Innovation." **International Journal of Project Management**, 28/7, 629-637.

- MAYER R. C. , DAVIS J. H. , 1999 "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment" **Journal of Applied Psychology**, 84/1, 123-136.
- MAYER R. C. , DAVIS J. H. , SCHOORMAN F. D. , 1995 "An Integrative Model of Organization 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, 874-888.
- McALLISTER D. J. , 1995 "Affect- and Cognition-Based Trust Formations for Interpersonal Cooperation in Organizations" **The Academy of Management Journal**, 38/1, 24-59.
- MCCAULEY, D. P., KUHNERT, K. W., 1992 "A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management." **Public Administration Quarterly**, 16/2, 265-285.
- McKENZIE K. , SAMELE C. , HORN E. V. , TATTAN T. , OS J. V. , MURRAY R. , 2001 "Comparison of the Outcome and Treatment of Psychosis in People of Caribbean Origin Living in the UK and British Whites" **The British Journal of Psychiatry**, 178/2, 160-165;
- MCKNIGHT, D. H., CHOUDHURY, V., KACMAR, C., 2002 "The Impact of Initial Consumer Trust on Intentions to Transact with a Website: A Trust Building Model." **Journal of Strategic Information Systems**, 11, 297-323.
- MELLINGER G. D. , 1956 "Interpersonal Trust as a Factor in Communication" **Journal of Abnormal Psychology**, 52/3, 304-309.

- MICELI M. P. , NEAR J. P. , 1989 "The Incidence of Wrongdoing, Whistle-blowing, and Retaliation: Results of a Naturally Occurring Field Experiment" **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 2/2, 91-108.
- MILES, R. E., SNOW, C. C., 1995 "Causes of Failure in Network Organizations." **California Management Review**, Summer, 72-93.
- MILES, R. E., SNOW, C. C., MILES, G. (2000). "TheFuture.org." **Long Range Planning**, 33, 300-321.
- MILGROM, P., ROBERTS, J., 1992 **Economics, Organization and Management**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- MILLIKEN F. J. , BARTEL C. A. , KURTZBERG T. R. , 2003 "Diversity and Creativity in Work Groups: A Dynamic Perspective on the Affective and Cognitive Processes that Link Diversity and Performance." **Group creativity: Innovation through collaboration**, 32-62.
- MISHRA, R. C., 1998 **Cognitive Processes, Cultural Adaptations and Education of Children of Some Tribal Groups**, New Delhi: Indian Council of Social Science Research.
- MITCHELL T. , HOLTOM B. C. , LEE T. , SABLYNSKI C. , EREZ M. , 2001 "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover" **The Academy of Management Journal**, 44/6, 1102-1121.
- MOORADIAN, T. A., RENZL, B., MATZLER, K., 2006 "Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing." **Management Learning**, 37, 523-540.
- MOORMAN R. , BLAKELY G. L. , NIEHOFF B. P. , 1998 "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?" **The Academy**

of Management Journal, 41/3, 351-357.

- MOORMAN R. H. , 1991 "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" **Journal of Applied Psychology**, 76/6, 845-855.
- MOR-BARAK M. E. , LEVIN A. , 2002 "Outside of the Corporate Mainstream and Excluded from the Work Community: A Study of Diversity, Job Satisfaction and Well-being" **Community, Work & Family**, 5/2, 133-157.
- MUNCHINSKY, P. M., 1997 **Psychology Applied to Work**, Pacific Grove, Brooks/Cole Publishing Company.
- MUTHUSAMY, S. K., WHITE, M. A., CARR, A., 2007 "An Empirical Examination of the Role of Social Exchanges in Alliance Performance." **Journal of Management Issues**, 11/1, 53-57.
- NOOTEBOOM, B., FREDERIQUE E. SIX, 2003 **The Trust Process, Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development**, Cheltenham, Edward Elgar.
- NORRIS-WATTS C. , LEVY P. E. , 2004 "The Mediating Role of Affective Commitment in the Relation of the Feedback Environment to Work Outcomes" **Journal of Vocational Behavior**, 65/3, 351-365.
- O'REILLY C. A. , CHATMAN J. , 1986 "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior." **Journal of Applied Psychology**, 71/3, 492-499.

- O'REILLY, C. A., 1977 "Superiors and Peers as Information Sources, Work Group Supportiveness, and Individual Decision-making Performance." **Journal of Applied Psychology**, 62, 632-635.
- O'REILLY, C. A.,
ROBERTS, K. H., 1977 "Task Group Structure, Communication, and Effectiveness in Three Organizations." **Journal of Applied Psychology**, 62, 674-681.
- O'REILLY J. ,
ROBINSON S. L., 2009 "The Negative Impact of Ostracism on Thwarted Belongingness and Workplace Contributions." **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, 1/1, 7.
- O'REILLY J. ,
ROBINSON S. L.,
BERDAHL J. L. ,
BANKI S. , 2014 "Is Negative Attention Better Than No Attention? The Comparative Effects of Ostracism and Harassment at Work" **Organization Science**, 1-20.
- ORGAN D. ,
KONOVSKY M. , 1989 "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior" **Journal of Applied Psychology**, 74/1, 157-164.
- ORGAN D.,
PODSAKOFF P. M.
MACKENZIE S. B. ,
2006 **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- ORGAN D. W. , 1988 **Organizational Cbehavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington, MA, Englands, Lexington Books/D.C.

- ORGAN D. W. , RYAN K. , 1995 "A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior." **Personnel Psychology**, 48/4, 775-802.
- PARKER, S. K., WILLIAMS, H. M., TURNER, N., 2006 "Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work." **Journal of Applied Psychology**, 91/3, 636-632.
- PARKS, M. J., KIDDER, D. L., 1994 "'Till Death Us Do Part...' Changing Work Relationships in the 1990s.", **Trends in Organisational Behavior**, 1, 111-136.
- PEARCE J. L. , GARDNER D. G. , 2004 "Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature" **Journal of Management**, 30/5, 591-622.
- PEETERS M. C. W. , OERLEMANS W. G. M. , 2009 "The Relationship Between Acculturation Orientations and Work-Related Well-Being: Differences Between Ethnic Minority and Majority Employees" **International Journal of Stress Management**, 16/1, 1.
- PEPITON A. , WILPIZESKI C. , 1960 "Some Consequences of Experimental Rejection." **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, 60/3, 359-364.
- PILLAI R. , SCHRIESHEIM C. 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.
- 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." **The Journal of Applied Psychology**, 94/1, 122-41.

- PODSAKOFF P. M. ,
AHEARNE M. ,
MACKENZIE S. B. ,
1997 “Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance” **Journal of Applied Psychology Copyright**, 82/2, 262-270.
- PODSAKOFF P. M. ,
MACKENZIE S. B. ,
BOMMER W. H. , 1996 “Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors” **Journal of Management**, 22/2, 259-298.
- PODSAKOFF P. M. ,
MACKENZIE S. B. ,
MOORMAN R. ,
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. ,
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.
- POHL S. , SANTO L.
D., BATTISTELLI A. ,
2015 “Empathy and emotional dissonance: Impact on organizational citizenship behaviors” **Revue Européenne de Psychologie Appliquée**, 65/6.
- QUEENSLAND, 2002 “Report of the Queensland Government Workplace Bullying Task Force : creating safe and fair workplaces : strategies to address workplace harassment in Queensland” **Brisbane : [The Task Force]**, 85, 80-82.
- RANDEL A. E. , RANFT
A. L. , 2007 “Motivations to Maintain Social Ties with Coworkers: The Moderating Role of Turnover Intentions on Information Exchange.” **Group & Organization**

Management, 32/2, 208-232.

- REDFIELD, R.,
LINTON, R.,
HERSKOVITS, M. J.,
1936
- “Memorandum for the Study of Acculturation.”
American Anthropologist, 38/1, 149-152.
- RENZL, B., MATZLER,
K., MADER, C., 2005
- Impact of Trust in Colleagues and Management on Knowledge Sharing within and across Work Groups**, CD-Proceedings of the 6th European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities. Bentley College, Boston, MA.
- RIORDAN C. , SHORE
L. M. , 1997
- “Demographic Diversity and Employee Attitudes: An Empirical Examination of Relational Demography within Work Units” **Journal of Applied Psychology**, 82/3, 342-358.
- RIOUX S. M. ,
PENNER L. A. , 2001
- “The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis.” **The Journal of Applied Psychology**, 86/6, 1306-14.
- ROBERSON, Q., 2006
- “Justice in Teams: The Activation and Role of Sense Making in the Emergence of Justice Climate.”
Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100, 177-192.
- ROBINSON S. L. ,
MORRISON E. W. ,
1995
- “Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior.”
Journal of Organizational Behavior, 16/3, 289-298.
- ROBINSON S. L. ,
O'REILLY J. , WANG
W. , 2013
- “Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism” **Journal of Management**, 39/1, 203-231.

- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S., CAMERER, C. F., 1998 "Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust", **Academy of Management Review**, 23/3, 393-404.
- ROUSSIN, C. J., WEBBER, S. S., 2012 "Impact of Organizational Identification and Psychological Safety on Initial Perceptions of Coworker Trustworthiness." **Journal of Business and Psychology**, 27, 317-329.
- ROZIN R. D. , PILLUTLA M. , THAU S. , 2010 "Social Reconnection Revisited: The Effects of Social Exclusion Risk on Reciprocity, Trust, and General Risk-taking" **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 112/2, 140-150.
- SAKO, M., HELPER, S., 1998 "Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States." **Journal of Economic Behavior and Organization**, 34, 387-417.
- SCHEIDER K. T. , HITLAN R. , RADHAKRISHNAN P. , 2000 "An Examination of the Nature and Correlates of Ethnic Harassment: Experiences in Multiple Contexts" **Journal Applied Psychology**, 85/1, 3-12.
- SCHONERT-REICHL K. A. , 1999 "Relations of Peer Acceptance, Friendship Adjustment, and Social Behavior to Moral Reasoning During Early Adolescence" **The Journal of Early Adolescence** 19/2, 249-279.
- SCHOORMAN, F. D., MAYER, R. C., DAVIS, J. H., 2007 "An integrative model of organizational trust: Past, present, and future" **Academy of Management Review**, 32/2, 344-354.

- SCOTT D. , AL S. ,
KAY D. , EBELING RP.
R. , NICHOLSON G. ,
SANDERS K. M. , 2014
“Investigating the Predictive Ability of Gait Speed and
Quadriceps Strength for Incident Falls in Community-
Dwelling Older Women at High Risk of Fracture.”
Archives of Gerontology and Geriatrics, 58/3,
308-313.
- SERVA, M. A.,
FULLER, M. A.,
MAYER, R. C., 2005
“The Reciprocal Nature of Trust: A Longitudinal
Study of Interacting Teams. **Journal of
Organizational Behavior**, 26, 344-354.
- SHOCLLEY-ZALABAK,
P., ELLIS, K.,
WINOGRAD, G., 2000
“Organizational Trust: What It Means, Why It Matters”,
Organizational Development Journal, 18/4, 35-49.
- SMITH C. A. , ORGAN
D. , NEAR J. P. , 1983
“Organizational Citizenship Behavior: Its Nature &
Antecedents” **Journal of Applied Psychology**, 68/4,
653-663.
- SMITH-CASTRO, V.,
2003
**Acculturation and Psychological
Adaptation**, London, Greenwood Press.
- SONG, J. H., KIM, H.
M., KOLB, J. A., 2009;
“The Effect of Learning Organization Culture on
the Relationship Between Interpersonal Trust and
Organizational Commitment.” **Human Resource
Development Quarterly**, 20/2, 147-167.
- SOONTIENS W. ,
TONDER C. V. , 2014
“Human Capital and Workplace Integration: A
Reflection of South African Migrants in Australia”
Procedia - Social and Behavioral Sciences, 143 ,
1031 – 1040.
- STEPHENSON M. ,
2000
“Development and Validation of the Stephenson
Multigroup Acculturation Scale (SMAS)”
Psychological Assessment, 12/1, 77-88.

- SULLY DE LUQUE, M. F., JAVIDAN, M., 2004” **Uncertainty Avoidance**, Thousand Oaks, CA: Sage.
- TAJFEL H. , 1982 “Social Psychology of Intergroup Relations” **Annual Reviews of Psychology**, 33, 1-39.
- TAJFEL H. , TURNER J. C. , 1986 “The Social Identity Theory of Intergroup Behavior” **Psychology of Intergroup Relations**, 5, 7-24.
- TAN, H. H., LIM, A., 2009 “Trust in Co-workers and Trust in Organizations.” **The Journal of Psychology**, 143/1, 601-617
- TAN, H. H., TAN, C. S., 2000 “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization.” **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, 126/2, 241-260.
- TURNER J. C. , 1981 “Toward a Cognitive Redefinition of the Social Group” **Cahiers de Psychologie Cognitive**, 1/2, 93-118.
- TWENGE J. M. , BAUMEISTER R. F. , TICE D. M., STRUCKE T. S. , 2001 “If You Can't Join Them, Beat Them: Effects of Social Exclusion on Aggressive Behavior” **Journal of Personality and Social Psychology**, 81/6, 1058-1069.
- TWENGE J. M. , BAUMEISTER R. F. , DEWALL C. N. , CIARROCCO N. J. , BARTLES J. M. , 2007 “Social Exclusion Decreases Prosocial Behavior.” **Journal of Personality and Social Psychology**, 92/1, 56-66.
- TWENGE J. M. , CATANESE K. R. , BAUMEISTER R. F. , 2003 “Social Exclusion and the Deconstructed State: Time Perception, Meaninglessness, Lethargy, Lack of Emotion, and Self-awareness.” **Journal of Personality and Social Psychology**, 85/3, 409-423.

- TYLER, R. M., TYLER, T. R., 1996 **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research.** California, Sage Publications.
- VAN SCOTTER J. R. , MOTOWIDLO S. J. , 1996 "Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance" **Journal of Applied Psychology**, 81/5, 525-531.
- VERKUYTEN, M., MASSON, K., 1999 "Multiculturalism among minority and majority adolescents in the Netherlands." **International Journal of Intercultural Relations**, 26, 91-108.
- VIGODA-GADOT E. , 2006 "Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations" **Journal for The Theory of Social Behaviour**, 36/1, 77-93.
- WANG H. , LAW K. S. , HACKETT R. D. , WANG D. , CHEN Z. X. , 2005 "Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior" **The Academy of Management Journal**, 48/3, 420-432.
- WASTI, S. A., TAN, H. H., BROWER, H. H., ONDER, Ç., 2007 "Cross-Cultural Measurement of Supervisor Trustworthiness: An Assessment of Measurement Invariance across Three Cultures." **The Leadership Quarterly**, 18/5, 477-489.
- WAT D. , SHAFFER M. A. , 2005 "Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Trust in the Supervisor and Empowerment", **Personnel Review**, 34/4, 406-422.
- WAYNE S. J. , SHORE L. M., LIDEN R. C. , 1997 "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective" **The Academy of Management Journal**, 40/1, 82-111.

- WEBB, E. J., 1996 **Trust and Crisis**, London: Sage Publications.
- WEBER, J., 2008 **Das Advanced-Controlling-Handbuch
Richtungsweisende Konzepte Steuerungssysteme
und Instrumente**, Hoboken New Jersey, Wiley.
- WHEATON, A. E., 2001 "Ostracism and Susceptibility to the Overtures of Socially
Deviant Groups and Individuals." **Unpublished
Honors thesis.**
- WHITENER E. M. ,
BRODT S. ,
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.
- 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." **Academy of
Management**, 23/3, 513-530.
- WHITING S. W. ,
PODSAKOFF P. M. ,
PIERCE J. R. , 2008 "Effects of Task Performance, Helping, Voice, and
Organizational Loyalty on Performance Appraisal
Ratings." **Journal of Applied Psychology**, 93/1, 125-
139.
- WIEWIORE, A.,
MURPHY, G.,
TRIGUNARSYAH, B.,
BROWN, K., 2014 "Interactions Between Organizational Culture,
Trustworthiness, and Mechanisms for Inter-project
Knowledge Sharing" **Project Management Journal**,
45/2, 48-65.
- WILLIAMS K. D. ,
ZADRO L. , 2001 **Ostracism: On Being Ignored, Excluded, and
Rejected**, New York, **Oxford University Press**

- WILLIAMS K. D. , 2007 "Ostracism." **Annual Reviews**, 58, 425-452.
- WILLIAMS K. D. , 2009 "Ostracism: A Temporal Need-threat Model" **Advances in Experimental Social Psychology**, 41, 279-314.
- WILLIAMS K. D. ,
CHEUNG C. K. T. ,
CHOI W. , 2000 "Cyberostracism: Effects of Being Ignored over the Internet" **Journal of Personality and Social Psychology**, 79/5, 748-762.
- WILLIAMS K. D. ,
GOVAN C. L. , 2005 "Reacting to Ostracism: Retaliation or Reconciliation?" **New York, NY, US, Psychology Press**.
- WILLIAMS K. D. ,
SOMMER K. L. , 1997 "Social Ostracism by Coworkers: Does Rejection Lead to Loafing or Compensation?" **Personality and Social Psychology Bulletin** 23(7):693-706.
- WILLIAMS K. D. ,
ZADRO L. , 2005 "Ostracism: The Indiscriminate Early Detection System" **Department of Psychology**, 19-34.
- WILLIAMS K. P. ,
SOMMER K. L. , 1997 "Social Ostracism by Coworkers: Does Rejection Lead to Loafing or Compensation?" **Personality and Social Psychology Bulletin**, 23/7, 693-706.
- WILLIAMS L. J. ,
ANDERSON S. E. ,
1991 "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship Behavior and In-Role Behavior" **Journal of Management**, 17/3, 601-617.

- WILLIAMS P. ,
HUBBARD P. , CLARK
D. , BERKELEY N. ,
2001 "Consumption, Exclusion and Emotion: The Social
Geographies of Shopping" **Social & Cultural
Geography**, 2/2.
- WILLIAMS, K. D., 2007 "Ostracism.", **The Annual Review of Psychology**, 58,
425-452.
- WILLIAMS, M., 2001 "In Whom We Trust: Group Membership as an Affective
Context for Trust Development." **Academy of
Management Review**, 26/3, 377-396.
- WÖHRLE J. ,
OUDENHOVEN J. P. V
, OTTEN S. , ZEE K. I.
V. D. , 2014 "Personality Characteristics and Workplace Trust of
Majority and Minority Employees in the Netherlands"
**European Journal of Work and
Organizational Psychology** , 24/2, 161-177.
- WOHRLE J. , VAN
OUDENHOVEN J. P. ,
OTTEN S. , VAN DER
ZEE K. I., 2014 "Personality Characteristics and Workplace Trust of
Majority and Minority Employees in the Netherlands"
**European Journal of Work and
Organizational Psychology**, 24/2, 161-177.
- WU L. Z. , YIM F. H. ,
KWAN H. K. , ZHANG
X. , 2012 "Coping with Workplace Ostracism: The Roles of
Ingratiation and Political Skill in Employee
Psychological Distress" **Journal of Management
Studies**, 49/1, 178-199.
- YAKOVLEVA, M.,
REILLY, R. R.,
WERKO, R., 2010 "Why Do We Trust? Moving Beyond Individual to
Dyadic Perceptions." **Journal of Applied
Psychology**, 95/1, 79-91.
- YANAGISAWA K. ,
MASUI K. , FURUTANI
K. , NOMURA M. , URA
M. , YOSHIDA H. ,
"Does Higher General Trust Serve as a Psychosocial
Buffer against Social Pain? An fNIRS Study of Social
Exclusion." **Social Neuroscience**, 6/2, 190-197.

2011

- YANAGISAWA K. ,
NISHIMURA T. ,
FURUTANI K. , URA M.
, 2013 "The Effects of General Trust on Building New Relationships after Social Exclusion: An Examination of the 'Settoku Nattoku Game'" **Asian Journal of Social Psychology**, 16/2.
- YANG Y., KONRAD A.
M. , 2011 "Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory" **Group & Organization Management**, 36/1 ,6-38.
- YOUNG-YBARRA, C.
E., WIERSEMA, M.,
1998 "Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transactional Cost Economics and Social Exchange Theory." **Organization Science**, 9/3, 438-460.
- ZADRO L. , BOLAND
C. , RICHARDSON R. ,
2005 "How Long Does It Last? The Persistence of the Effects of Ostracism in the Socially Anxious" **Journal of Experimental Social Psychology**, 42/2006, 692-697.
- ZADRO L. , WILLIAMS
K. D. , RICHARDSON
R. , 2004 "How Low Can You Go? Ostracism by a Computer is Sufficient to Lower Self-reported Levels of Belonging, Control, Self-esteem, and Meaningful Existence" **Journal of Experimental Social Psychology**, 40/4, 560-567.
- ZAHEER, A.,
MCEVILY, B., &
PERRONE,, V. 1998 "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance." **Organization Science**, 9/2, 141-159.
- ZAND D. E. , 1972 "Trust and Managerial Problem Solving," **Administrative Science Quarterly**, 17/2, 229-239.

- ZEFFANE, R.,
CONNELL, J., 2003 "Affectual Trust in the Workplace." **International Journal of Human Resources Management**, 14/1, 3-11.
- ZELLARS K. L. ,
TEPPER B. J. , 2003 "Beyond Social Exchange: New directions for organizational citizenship behavior theory and research" **Research in Personnel and Human Resources Management**, 22, 395-424.

EKLER

EK 1

Tez Kapsamında Araştırmada Kullanılan Anket

This survey is not related with any of departments of your company and it is conducted by Ayfer Yücesoy (Ayfer A. Veli), regarding concepts such as trust and exclusion in a workplace for her master's thesis at Istanbul University, Social Sciences Institute, Applied Psychology Department. The research will take maximum 30 minutes. Participation of this research is based on your voluntariness. To achieve the research's objective we expect you to answer all questions, honestly and without any pressure or influence from other people. You have the right not to join or to leave the research. The information that will be collected will just be used for scientific reasons and your personal answers will be kept confidential. Your personal credentials and contact information will not be asked. However, if you would like to ask some questions or get the result of this research, you can send an e-mail to ayferyucesoy91@gmail.com or call/send a message to +4915774177613.

I read all the information above and I understand the scope, the aim of this research and my responsibilities. The related explanation has been made in black and white by the researcher. I am assured my personal responses will be confidential and will just be used for scientific reasons.

Under this condition, I accept to the take part in this research without any pressure and infusion.

Think about your coworkers and supervisor at your work. For each statement, please choose the option best suits you. For the first column, please think X as it refers to your coworkers. For example; 'My colleagues keep my interest in mind when making decisions.' For the second column, please think as X refers to your supervisor. For example; 'My supervisor keeps my interests in mind when making decisions.'

	X = Coworkers				
	Strongly disagree (1)	Somewhat disagree (2)	Neither agree nor disagree (3)	Somewhat agree (4)	Strongly agree (5)
TC1. My X keep/s my interests in mind when making decisions. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
TC2. I would be willing to let my X have/has complete control over my future in this company. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
TC3. If my X asked why a problem occurred, I would speak freely even if I were partly to blame. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
TC4. I feel comfortable being creative because my X understand/s that sometimes creative solutions do not work. (4)	☐	☐	☐	☐	☐
TC5. It is important for me to have a good way to keep an eye on my X . (5)	☐	☐	☐	☐	☐
TC6. Increasing my vulnerability to criticism by my X would be a mistake. (6)	☐	☐	☐	☐	☐
TC7. If I had my way, I wouldn't let my X have any influence over decisions that are important to me. (7)	☐	☐	☐	☐	☐

	X = Supervisor				
	Strongly disagree (1)	Somewhat disagree (2)	Neither agree nor disagree (3)	Somewhat agree (4)	Strongly agree (5)
TS1. My X keep/s my interests in mind when making decisions. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
TS2. I would be willing to let my X have/has complete control over my future in this company. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
TS3. If my X asked why a problem occurred, I would speak freely even if I were partly to blame. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
TS4. I feel comfortable being creative because my X understand/s that sometimes creative solutions do not work. (4)	☐	☐	☐	☐	☐
TS5. It is important for me to have a good way to keep an eye on my X . (5)	☐	☐	☐	☐	☐
TS6. Increasing my vulnerability to criticism by my X would be a mistake. (6)	☐	☐	☐	☐	☐
TS7. If I had my way, I wouldn't let my X have any influence over decisions that are important to me. (7)	☐	☐	☐	☐	☐

			X= Coworkers		
	Strongly disagree (1)	Somewhat disagree (2)	Neither agree nor disagree (3)	Somewhat agree (4)	Strongly agree (5)
AC1. My X think/s I am capable of performing my job. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
AC2. By my X I am known to be successful at the things that I try to do. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
AC3. My X think/s I have a lot of knowledge about the work to be done. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
AC4. My X feel/s very confident about my skills. (4)	☐	☐	☐	☐	☐
AC5. My X think/s that I have specific capabilities that can increase our performance. (5)	☐	☐	☐	☐	☐
AC6. My X think/s I am well qualified. (6)	☐	☐	☐	☐	☐
	Strongly disagree (1)	Somewhat disagree (2)	Neither agree nor disagree (3)	Somewhat agree (4)	Strongly agree (5)
BC1. My X think/s I am very concerned about their/his/her life. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
BC2. My X think/s their/his/her desired are very important to me. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
BC3. My X think/s I would not knowingly do anything to hurt them/him/her. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
BC4. My X thinks I really look out for what is important to them/him/her. (4)	☐	☐	☐	☐	☐
BC5. My X think/s I will go out of my way to help them/him/her. (5)	☐	☐	☐	☐	☐
IC1. My X think/s I have a strong sense of justice. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
IC2. My X have/has never to wonder whether I will stick to my word. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
IC3. My X think/s I try hard	☐	☐	☐	☐	☐

to be fair in dealing with others. (3)					
IC4. My X think/s my actions and behavior are not very consistent. (4)	☐	☐	☐	☐	☐
IC5. My X like/s my values. (5)	☐	☐	☐	☐	☐
IC6. My X think/s sound principles seem to guide my behavior. (6)	☐	☐	☐	☐	☐

			X=Supervisor		
	Strongly disagree (1)	Somewhat disagree (2)	Neither agree nor disagree (3)	Somewhat agree (4)	Strongly agree (5)
AS1. My X think/s I am capable of performing my job. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
AS2. By my X I am known to be successful at the things that I try to do. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
AS3. My X think/s I have a lot of knowledge about the work to be done. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
AS4. My X feel/s very confident about my skills. (4)	☐	☐	☐	☐	☐
AS5. My X think/s that I have specific capabilities that can increase our performance. (5)	☐	☐	☐	☐	☐
AS6. My X think/s I am well qualified. (6)	☐	☐	☐	☐	☐
	Strongly disagree (1)	Somewhat disagree (2)	Neither agree nor disagree (3)	Somewhat agree (4)	Strongly agree (5)
BS1. My X think/s I am very concerned about their/his/her life. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
BS2. My X think/s their/his/her desired are very important to me. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
BS3. My X think/s I would not knowingly do anything to hurt them/him/her. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
BS4. My X thinks I really look out for what is important to them/him/her. (4)	☐	☐	☐	☐	☐
BS5. My X think/s I will go out of my way to help them/him/her. (5)	☐	☐	☐	☐	☐
IS1. My X think/s I have a strong sense of justice. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
IS2. My X have/has never to wonder whether I will stick to my word. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
IS3. My X think/s I try hard	☐	☐	☐	☐	☐

to be fair in dealing with others. (3)					
IS4. My X think/s my actions and behavior are not very consistent. (4)	☐	☐	☐	☐	☐
IS5. My X like/s my values. (5)	☐	☐	☐	☐	☐
IS6. My X think/s sound principles seem to guide my behavior. (6)	☐	☐	☐	☐	☐

	Never (1)	Rarely (2)	Sometimes (3)	Often (4)	Almost always (5)
SE1. Your boss or supervisor is complimenting you on a job well done. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
CE2. Coworkers giving you the "silent treatment". (Silent treatment: an act or instance of maintaining silence or aloofness toward another person, especially as a means of indicating disapproval or rejection.) (2)	☐	☐	☐	☐	☐
CE3. Coworkers shutting you out of their conversations. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
CE4. Coworkers giving you the impression that they enjoy your company. (4)	☐	☐	☐	☐	☐
CE5. Coworkers interacting with you only when they are required to do so. (5)	☐	☐	☐	☐	☐
CE6. Feeling accepted by other employees at your organization. (6)	☐	☐	☐	☐	☐
CE7. Employees updating you about important work-related activities. (7)	☐	☐	☐	☐	☐
SE8. Supervisors not replying to your requests/questions within a reasonable period of time. (8)	☐	☐	☐	☐	☐
CE9. Coworkers making you feel like you were not a part of the organization. (9)	☐	☐	☐	☐	☐
SE10. Supervisors inviting you to participate in work-related activities. (10)	☐	☐	☐	☐	☐
LE11. Coworkers speaking to one another in a language you do not understand. (11)	☐	☐	☐	☐	☐
LE12. Coworkers not speaking	☐	☐	☐	☐	☐

English on the job. (12)					
LE13. Being unable to interact with others at work due to language communication difficulties. (13)	☐	☐	☐	☐	☐
SE14. Supervisors keeping important work-related information from you (e.g., meeting times, deadlines). (14)	☐	☐	☐	☐	☐
SE15. Supervisors interacting with you at work. (15)	☐	☐	☐	☐	☐
E16. Felt as if you were being ostracized by coworkers. (16)	☐	☐	☐	☐	☐
E17. Felt as if you were being ostracized by supervisors. (17)	☐	☐	☐	☐	☐

	Please choose the option best suits you.				
	Never (1)	Rarely (2)	Sometimes (3)	Often (4)	Always (5)
OB1. I help others who have been absent. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
OB2. I help others who have heavy workloads. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
OB3. I assist my supervisor with his/her work (when not asked). (3)	☐	☐	☐	☐	☐
OB4. I take time to listen to coworkers' problems and worries. (4)	☐	☐	☐	☐	☐
OB5. I go out of way to help new employees. (5)	☐	☐	☐	☐	☐
OB6. I take a personal interest in other employees. (6)	☐	☐	☐	☐	☐
OB7. I pass along information to coworkers. (7)	☐	☐	☐	☐	☐
OO1. For me attendance at work is above the norm. (8)	☐	☐	☐	☐	☐
OO2. I give advance notice when I am unable to come to work. (9)	☐	☐	☐	☐	☐
OO3. I take undeserved work breaks. (10)	☐	☐	☐	☐	☐
OO4. I spend great deal of time with personal phone conversations. (11)	☐	☐	☐	☐	☐
OO5. I complain about insignificant things at work. (12)	☐	☐	☐	☐	☐
OO6. I conserve and protect organizational property. (13)	☐	☐	☐	☐	☐
OO7. I adhere to informal rules devised to maintain order. (14)	☐	☐	☐	☐	☐