

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

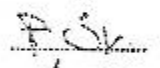
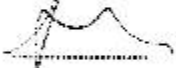
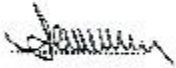
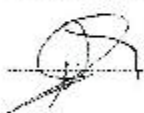
ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ROLÜNE İLİŞKİN BİR
ARAŞTIRMA

Özkan YILMAZ

Danışman
Prof.Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN

İZMİR - 2016

**DOKTORA
TEZ ONAY SAYFASI**

Üniversite	: Dokuz Eylül Üniversitesi	1997000369
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü	
Adı ve Soyadı	: ÖZKAN YILMAZ	
Tez Başlığı	: Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma	
Savunma Tarihi	: 29.04.2016	
Danışmanı	: Prof.Dr.Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN	
<u>JÜRI ÜYELERİ</u>		
<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	
Prof.Dr.Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Pinar SÜRAL ÖZER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Abbas TURNOKLU	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Seving KOSE	CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Nezih Metin ÖZMUTAF	İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ	
Oybirliği ☒	Oy Çokluğu ☐	
ÖZKAN YILMAZ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma" başlıklı tezi kabul edilmiştir.		
Prof.Dr. Mustafa Yaşar TINAR Enstitü Müdürü		

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

24/03/2016

Özkan YILMAZ

ÖZET

Doktora Tezi

Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne

İlişkin Bir Araştırma

Özkan YILMAZ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Çatışma, tarafları birey, grup ve örgüt olabilen sosyal bir olgudur. Örgütlerde etkin bir çalışma ortamı yaratmak için bu çatışmanın doğru bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini belirlemektir. Aynı zamanda, yaş, cinsiyet gibi demografik değişkenlerin, örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bir etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Çalışmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek için Manisa Organize Sanayi Bölgesinde bulunan 17 büyük işletmede çalışanlardan veriler elde edilmiş ve bu veriler korelasyon analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Ayrıca çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda, örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bir başka deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışı arttıkça, örgütsel çatışma yönetimi de olumlu yönde etkilenmektedir. Yaş, cinsiyet gibi demografik etkenlerin örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmalar sonunda, uygulamacılar ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Örgütsel Çatışma Yönetimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

ABSTRACT
Doctoral Thesis
Doctor of Philosophy (PhD)
A Research On The Role of Organizational Citizenship Behaviour in
Organizational Conflict Management.
Özkan YILMAZ

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Business Administration Program

Conflict is a social fact which of its sides can be individual, group and organization. Management of conflict is essential for organizations in order to have an efficient working environment. Basic aim of this study is to determine relations between organizational citizenship behavior and organizational conflict management. Also the purpose of this study is to analyze the impact of factors like age and gender on organizational conflict management and organizational citizenship behavior. To test hypotheses was developed for the purpose of this study, obtained from employees of 17 large companies in Manisa Organized Industrial Zone and these data were analyzed with correlation analysis methods. It was also determined that the scales used in the study had good reliability values.

According to the results of this study, it is proved that there is a positive and significant association between organizational conflict management and affective organizational citizenship behavior. In other words, as the organizational citizenship behavior increases, organizational conflict management is also affected positively. Factors like age and gender didn't relate to organizational conflict management and organizational citizenship behavior. At the end, the results, managerial implications and suggestions for future research are presented.

Keywords: Conflict, Organizational Conflict Management, Organizational Citizenship Behaviors.



**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞININ ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1.1. ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÖNEMİ	3
1.2. ÇATIŞMA SÜRECİ	7
1.3. ÇATIŞMA TÜRLERİ	10
1.4. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ	12
1.5. ÇATIŞMAYA YÖNELİK KURAMSAL YAKLAŞIMLAR	14
1.6. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ	19
1.6.1. Örgütsel Çatışma Yönetimine İlişkin Modeller	21
1.6.2. Örgütsel Çatışma Yönetiminin Boyutları	28
1.6.3. Örgütsel Çatışma Yönetiminin Diğer Kavramlarla İlişkisi	35

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI, ÖNEMİ VE TURLERİ	38
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Önemi	38
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri	44
2.1.2.1.Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	45
2.1.2.2.Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	45
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TARİHSEL ARKA PLANI	46
2.3.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KURAMSAL TEMELLERİ	50
2.4.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI	54
2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	56
2.5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	56
2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Zekâ İlişkisi	58
2.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Adalet İlişkisi	59
2.5.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık İlişkisi	61
2.5.5. ÖVD İle Örgütsel İklim ve Tükenmişlik İlişkisi	62
2.5.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Öz Yeterlilik İlişkisi	62
2.5.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini İlişkisi	63
2.5.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı İlişkisi	64
2.5.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kontrol Odağı İlişkisi	65
2.5.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi	65
2.5.11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Sosyal Sermaye İlişkisi	66
2.5.12. ÖVD ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi	66
2.5.13. ÖVD ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisi	67
2.5.14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İzlenim Yönetimi İlişkisi	68
2.5.15. ÖVD ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisi	68

2.5.16. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rol Stresörleri ile İlişkisi	69
2.5.17.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Kültür ile İlişkisi	69
2.5.18. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Manevi Liderlik İlişkisi	69
2.5.19. ÖVD ve Algılanan Yönetici Desteği İlişkisi	70
2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL YAŞAM ÜZERİNE ETKİLERİ	71
2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI	73
2.7.1.Diğergamlık	75
2.7.2.Vicdanlılık	76
2.7.3.Nezaket	77
2.7.4.Sivil Erdem	78
2.7.5.Centilmenlik	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE LİTERATÜRE BAKIŞ VE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

3.1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ	82
3.2.ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI	104

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ: MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI	108
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	108
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	109

4.3.1.Evren ve Örneklem	109
4.3.2.Araştırmanın Hipotezleri	111
4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ	112
4.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	115
4.5.1. Örgütsel Çatışma Ölçeği	115
4.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	118
4.6. SONUÇLAR	121
4.6.1. ÖÇ Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi	121
4.6.2. ÖVD Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi	126
4.6.3. Örgütsel Çatışma Ölçeği Faktör Analizi	129
4.6.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi	137
4.6.5. Örgütsel Çatışma Ölçeği Boyutlarına Ait Güvenirlik Analizi	143
4.6.6. ÖVD Ölçeği Boyutlarına Ait Güvenirlik Analizi	149
4.7. BULGULAR	156
4.8. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	188
SONUÇ VE ÖNERİLER	200
KAYNAKÇA	206
EKLER	

KISALTMALAR

Bkz.	Bakınız
ÇÇS	Çatışma Çözüm Stratejileri
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
ÖÇÖ	Örgütsel Çatışma Ölçeği
ÖÇY	Örgütsel Çatışma Yönetimi
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ROCI-II	Örgütsel Çatışma Ölçeği
s.	Sayfa
SPSS	Statistical Packages for the Social Sciences
ss.	Sayfadan Sayfaya
vd.	Ve diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Çatışma Yelpazesi	s. 9
Tablo 2: Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar	s. 18
Tablo 3: Çatışma Yönetim Modeli	s. 24
Tablo 4: Bireysel ve Kolektivist İlişkilerde ÖÇY Arasındaki Belirgin Fark	s. 27
Tablo 5: Kişilerarası ÇÇS ve Stratejilerin Uygunluk Durumu	s. 31
Tablo 6: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	s. 58
Tablo 7: Örgütsel Çatışma Yönetimi ile ÖVD İlişkisi	s.114
Tablo 8: ÖÇÖ II'deki Maddelere Katılma Derecelerine Verilen Ağırlıklar ve Bu Ağırlıkların Sınırları	s.118
Tablo 9: ÖÇÖ Cronbach Alfa Katsayısı	s.123
Tablo 10: ÖÇÖ Madde (Soru)-Toplam İstatistikleri	s.124
Tablo 11: ÖÇÖ Toplanabilirlik için Tukey Testi ile ANOVA	s.125
Tablo 12: ÖÇÖ Hotelling's T-Kare Testi	s.126
Tablo 13: ÖVD Cronbach Alfa Katsayısı	s.126
Tablo 14: ÖVD Madde (Soru)-Toplam İstatistikleri	s.127
Tablo 15: ÖVD Toplanabilirlik için Tukey Testi ile ANOVA	s.128
Tablo 16: ÖVD Hotelling's T-Kare Testi	s.129
Tablo 17: ÖÇÖ KMO ve Bartlett's Testi	s.130
Tablo 18: ÖÇÖ Temel Bileşenler Analizi	s.131
Tablo 19: ÖÇÖ Scree Plot Grafiği	s.132
Tablo 20: ÖÇÖ Oransal Varyans Değerleri	s.133
Tablo 21: ÖÇÖ Dönüştürülmüş Yük Matrisi	s.134
Tablo 22: ÖÇÖ Boyutları ile Dönüştürülmüş Yük Matrisi	s.136
Tablo 23: ÖVD KMO ve Bartlett's Testi	s.137
Tablo 24: ÖVD Temel Bileşenler Analizi	s.138
Tablo 25: ÖVD Scree Plot Grafiği	s.139
Tablo 26: ÖVD Oransal Varyans Değerleri	s.140
Tablo 27: ÖVD Dönüştürülmüş Bileşen (Yük) Matrisi	s.141
Tablo 28: ÖVD Boyut İsimleri ile Dönüştürülmüş Yük Matrisi	s.142
Tablo 29: Örgütsel Çatışma Ölçeği Boyutları Güvenilirlik İstatistiği	s.143

Tablo 30: Yapıcı Boyutunun İstatistiksel Özellikleri	s.143
Tablo 31: Kaçınmacı Boyutunun İstatistiksel Özellikleri	s.144
Tablo 32: Zorlayıcı Boyutunun İstatistiksel Özellikleri	s.145
Tablo 33: Uzlaşmacı Boyutunun İstatistiksel Özellikleri	s.146
Tablo 34: Uyumlu Boyutunun İstatistiksel Özellikleri	s.147
Tablo 35: Örgütsel Çatışma Yönetimi Puanlarının İstatistiksel Özellikleri	s.148
Tablo 36: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Güvenirlilik İstatistiği	s.149
Tablo 37: Nezaket Boyutunun İstatistiksel Özellikleri	s.150
Tablo 38: Sivil Erdem Boyutunun İstatistiksel Özellikleri	s.151
Tablo 39: Diğergamlık Boyutunun İstatistiksel Özellikleri	s.152
Tablo 40: Centilmenlik Boyutunun İstatistiksel Özellikleri	s.153
Tablo 41: Vicdanlılık Boyutunun İstatistiksel Özellikleri	s.154
Tablo 42: ÖVD Puanlarının İstatistiksel Özellikleri	s.155
Tablo 43: ÖÇY ve ÖVD Pearson Korelasyon Analizi	s.157
Tablo 44: ÖÇY Yapıcı ile ÖVD Pearson Korelasyon Analizi	s.157
Tablo 45: ÖÇY Uyumlu ile ÖVD Pearson Korelasyon Analizi	s.160
Tablo 46: ÖÇY Zorlayıcı ile ÖVD Pearson Korelasyon Analizi	s.162
Tablo 47: ÖÇY Kaçınmacı ile ÖVD Pearson Korelasyon Analizi	s.165
Tablo 48: ÖÇY Uzlaşmacı ile ÖVD Pearson Korelasyon Analizi	s.168
Tablo 49: ÖÇY Grup Ortalamalarının Eşitliğinin Test Sonuçları	s.172
Tablo 50: Box-M Test Sonuçları	s.173
Tablo 51: Aşamalı Değişken Seçimi (Stepwise) Yöntemi	s.174
Tablo 52: Wilks' Lambda istatistiği	s.175
Tablo 53: Fisher'in Doğrusal Ayırıştırma Fonksiyonu	s.176
Tablo 54: ÖVD Grup Ortalamalarının Eşitliğinin Test Sonuçları	s.178
Tablo 55: Box-M Test Sonuçları	s.179
Tablo 56: Aşamalı Değişken Seçimi (Stepwise) Yöntemi	s.179
Tablo 57: Wilks' Lambda istatistiği	s.180
Tablo 58: Fisher'in Doğrusal Ayırıştırma Fonksiyonu	s.180
Tablo 59: Örgütsel Çatışma Yönetimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ortalamalarının Cinsiyete Göre Kıyaslanması	s.183

Tablo 60: Örgütsel Çatışma Yönetimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ortalamalarının Deneyime Göre Kıyaslanması	s.184
Tablo 61: Örgütsel Çatışma Yönetimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ortalamalarının Yaşa Göre Kıyaslanması	s.186



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Çatışma ve Örgüt Performansına Etkisi	s. 6
Şekil 2: Çatışma Sürecinin Aşamaları	s. 8
Şekil 3: Blake ve Mouton'un Çatışma Yönetim Biçimi Ölçeği	s. 22
Şekil 4: Thomas'ın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli	s. 23
Şekil 5: Çatışma Yönetim Süreci	s. 25
Şekil 6: Bireylerarası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model	s. 29
Şekil 7: Bireylerarası Çatışma Yönetim Stratejilerinde Pazarlıkçı ve Problem Çözme: İkili Model	s. 30
Şekil 8: ÖÇY ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Modeli	s.113
Şekil 9: Örgütsel Çatışma Yönetimi Puanlarının Sınıflara (Negatif ÖÇY/ Pozitif ÖÇY) Göre Dağılımı	s.172
Şekil 10: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puanlarının Sınıflara (Negatif ÖVD/ Pozitif ÖVD) Göre Dağılımı	s.177

EKLER LİSTESİ

Ek-1: Manisa Organize Sanayi Bölgesi 2013 Yılı Verileri	ek s.1
Ek-2: Araştırmacı Tarafından Yöneticilere Yazılan Mektup	ek s.3
Ek-3: Araştırmada Kullanılan Soru Formu	ek s.4
Ek-4: MOSB. Md. lüğüne Araştırmacı Tarafından Yazılan Dilekçe	ek s.8
Ek-5: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İzin Yazısı	ek s.9



GİRİŞ

İçinde yaşadığımız hızlı değişim çağında, örgütler varlıklarını sürdürebilmek ve çevrelerindeki gelişim ve değişimlere ayak uydurabilmek için önemli roller üstlenmektedir. Bu hızlı değişim, küreselleşme ve rekabet gibi olgular; örgütleri farklı ve yeni arayışlara götürmekte, örgütlerin etkin, dinamik, hızlı, proaktif ve yenilikçi olmaları yönündeki baskılar giderek artmaktadır. Günümüz dünyasının yüksek rekabet ortamında, örgütler artık çalışanlarının iş performanslarını arttırma adına yoğun olarak yeni yöntemlerin arayışı içindedir. Keza örgütlerde yüksek teknolojinin kullanılması, ürün geliştirmeye duyulan ihtiyaç, hizmet sektörünün gelişmesi, kas ve makine gücünün yerine bilginin kullanılmasıyla birlikte çalışanın önemini de artırmıştır.

Bu önem, çalışan ile örgüt amaçlarının birleştirilmesi, taraflar arasında uzlaşma sağlanması ve karşılıklı beklentilerin karşılanmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu beklentilerin karşılanmadığı durumlarda, çalışanlarda huzursuzluk ve gerginlikten başlayıp, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışında azalma, verimlilik kaybı, çatışmalar ve performans düşüşüne yol açmaktadır.

Günümüzde örgütlerin etkinliği ve verimliliğinin artırılabilmesi için birçok araştırma yapılmaktadır. Son yıllarda, bu amaçla yapılan araştırma konularından ikisi de örgütsel performansa pozitif katkısının olduğu düşünülen örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

Örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı, günümüze kadar sosyal bilimler alanında popülerliğini yitirmemiş konular arasındadır (İşbaşı, 2001: 154).

Günlük yaşantımızın pek çok anında sıkça karşılaştığımız çatışma olgusu, tüm canlılar açısından da söz konusudur. Canlı varlıkların olduğu her alanda mücadele ve çatışma olagelmıştır. Çatışma, örgütsel yaşamın her yerinde oluşabilen bir olgu olmakla beraber iyi yönetilemediğinde hem örgüt hem de bireyler için ağır yük ve maliyetler oluşturur (aktaran,Üngüren vd., 2009: 38).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların birey, grup ve örgüt yararına yönelik sergilemiş oldukları toplum yanlısı yardımsever davranışlardır. Bir başka deyişle, bireyin çalışma ortamında, kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde gönüllü olarak çaba harcaması ve rol fazlası davranışlar

sergilemesi, özünde ise fedakârlık, sahiplenme ve karşılık beklemelessin sergilenen davranışlar bulunmaktadır.

Yazında, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ilk defa Samuel (2010: 75-86) ortaya koymuştur. Ancak, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi, derinlemesine inceleyen görgül çalışmalara, Samuel (2010)'in çalışması dışında pek rastlanılmamıştır.

Araştırmanın temel amacı, örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin ortaya çıkartılmasıdır. Bu amaçla araştırmada, örgütsel çatışma yönetimi ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları incelenmiştir. Ayrıca demografik özelliklerine göre her iki boyut arasında ilişkilerin varlığı ve farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya çıkartılacaktır. Bu çalışmada, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya pek rastlanılmaması nedeniyle literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; çatışma süreci, türleri ve çatışmanın nedenleri ve çatışmaya yönelik kuramsal yaklaşımlar incelenmiş, örgütsel çatışma yönetiminin boyutları ve diğer kavramlarla ilişkisi ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; örgütsel vatandaşlık davranışının önemi, türleri, kuramsal temelleri ve diğer kavramlarla ilişkisi ele alınmış, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel yaşam üzerine etkileri ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisi ile demografik özelliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin literatürdeki bulgular incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, Manisa Organize Sanayi Bölgesinde yapılan araştırmaya ilişkin bulgular değerlendirilmiş, son bölümde ise çalışmanın sonuçları ve öneriler aktarılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Bu bölümde, çatışmanın tanımı ve önemi, çatışma süreci, türleri ve çatışmanın nedenleri incelenmiştir. Çatışmaya yönelik kuramsal yaklaşımlardan bahsedilmiş, bu kuramsal yaklaşımlar; klasik, neo klasik ve çağdaş yönetim kuramı açısından ele alınarak incelenmiştir. Son olarak örgütsel çatışma yönetimi başlığı ile örgütsel çatışma yönetimine ilişkin modellerden bahsedilmiş, örgütsel çatışma yönetiminin boyutları ve örgütsel çatışma yönetiminin diğer kavramlarla ilişkisi ele alınmıştır.

1.1. ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÖNEMİ

Günümüz iş dünyası, esaslı ve uzun dönemli sürekli bir değişim göstermek, insan ve sermaye gelişimi, gelirlerini artırma, maliyetleri düşürme, tüketicilere hızlı yanıt verme ve küreselleşme gibi faktörler nedeniyle hızlı bir şekilde değişmektedir (Benjamin, 2012a: 110). Ek olarak örgüt ve yönetim konularında yapılan çalışmalar sonunda, örgütlerin daha işlevsel bir yapıya ve çağcıl bir yönetim anlayışına kavuştuğu bilinmektedir. Ancak bu, örgütlerin hiçbir sorunla karşılaşmadan, uyum içinde işlediği anlamına gelmez. Ne kadar ussal bir yapı ve yönetim uygulaması olursa olsun, örgütlerde gözlenen bazı sorunların kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Niteliklerine bağlı olmaksızın bütün örgütlerde görülen sorunların, genellikle, örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklandığı, örgüt ve yönetim bilimciler tarafından paylaşılan bir görüştür. Örgütlerde sık sık karşılaşılan ve birlikte yaşanan sorunlardan birisi de çatışma'dır (Aydın, 1984: 8) ve artan küreselleşme ile birlikte rutin bir etkileşim halinde gelişmektedir (Ahmadian Sima ve diğerleri, 2012: 367).

Wall ve Callester (1995) çatışmayı, "bir kişi veya grubun kendi çıkarlarını karşı tarafın engellediği veya olumsuz biçimde etkilediğini anladığı zaman ortaya çıkan bir süreç" olarak ele alırken, Leung (2008: 167), birbirine bağımlı iki kişi arasında zıt (uyuşmayan) amaçlara ulaşmakla ilgili anlaşmazlık olarak tanımlar. Bir başka yazar Moisogluo (2014: 76)'ya göre farklı değer yargıları, iletişimsizlik, değişim ve karşılıklı bağımlılık, çatışmanın temel kaynakları arasında gösterilebilir.

Beheshtifar (2013: 214)'a göre çatışma, bir organizasyon veya grup içerisindeki anlaşmazlıklardır. Katz ve Kahn (1978) ise çatışmayı, bireyler arasındaki etkileşim sorunları olarak tanımlar (Rainey, 2013: 16).

Eren (2008: 609)'e göre ise çatışma, gerek fizyolojik gerek de sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik hali, March ve Simon (1958)'a göre standart karar verme mekanizmalarındaki bir aksaklık ya da bozulma, Karib (2003)'e göre bir çıkar güç ve statü çekişmesi, Greenberg ve Baron (2000)'a göre işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapmasıdır (aktaran Sökmen ve Boylu, 2011: 148).

Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya olayı benimsememesi, hoşlanmaması yatmaktadır (Yaşlıoğlu ve diğerleri, 2013: 195). Çatışma, genel anlamda geçimsizliği, uyuşmazlığı veya ahenksizliği ifade etmekle birlikte, bir tarafın ulaşmaya çalıştığı amaçlara başka bir tarafın müdahale ettiği, kıt kaynakları ve birbirleriyle uyuşmayan amaçları olan en az iki taraf arasındaki mücadele sürecidir (Basım ve diğerleri, 2009: 58). Barki ve Hartwick'e göre bu süreç, kişilerarası çatışmalar bağlamında ortamsal, bilişsel, davranışsal ve duygusal unsurlar içermekte ve karşılıklı bağımlı tarafların, hedeflerine ulaşmada müdahale ve uyuşmazlıklar algılamasıyla, birbirlerine olumsuz duygusal tepkiler hissetmeleri sonucu oluşmaktadır (aktaran Basım ve diğerleri, 2009: 58).

Toplumu oluşturan bireylerin yaşam biçimlerinin ve algılarının oluşumuna aile, çevre, eğitim, inançlar ve değerler büyük ölçüde etkili olmaktadır. Farklı kültürel köklere sahip insanlar, toplum içinde bir arada yaşamakta ve sürekli etkileşim halinde bulunmaktadır (Asunakutlu ve Safran, 2005: 158). Öte yandan insanlar arasında ihtiyaçlar, inançlar, eşitsizlik, adaletsizlik, bireysel beklentiler, sosyal ve psikolojik farklılıkların kaçınılmaz olması nedeniyle, çatışmaların beklenmedik sonuçlar yaratması doğal ve kaçınılmazdır (Ahmadian Sima ve diğerleri, 2012: 367).

Eren (2008: 608)'in bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar şeklinde de tanımladığı çatışma; iletişim ve etkileşim içinde olan tarafların tercih, istek ve değerleri ile inanış ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece hep yaşanacaktır (Beheshtifar, 2013: 214; Demir, 2010: 201).

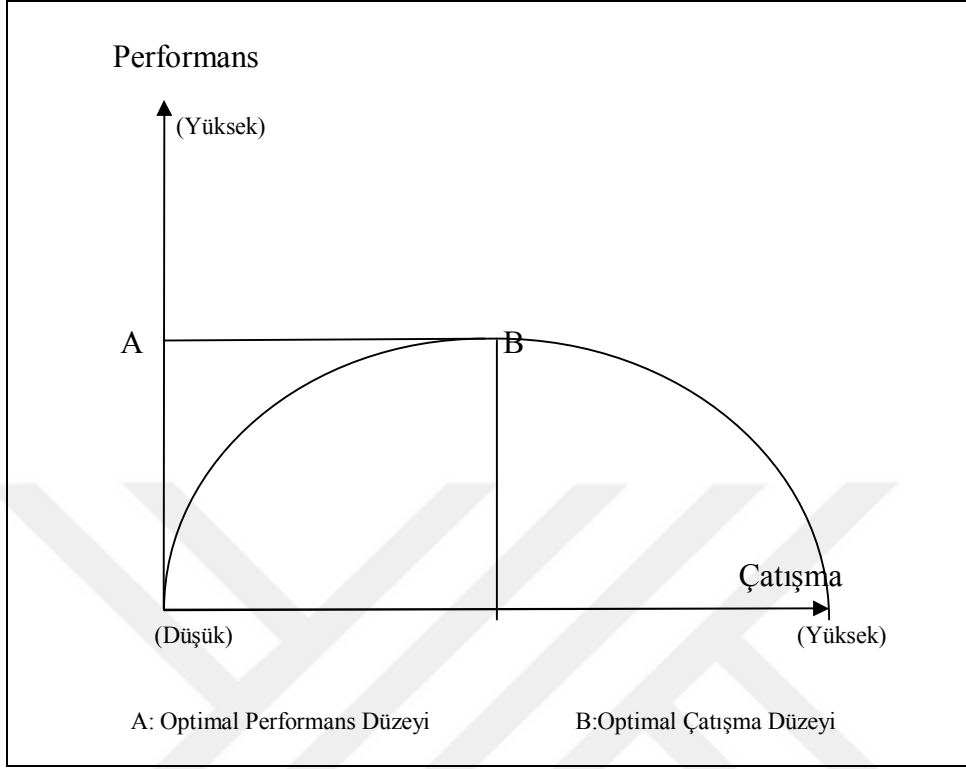
Canlı varlıkların olduğu her alanda mücadele ve çatışma olagelmıştır (Aljammal, 2015: 223). Çatışmalar, organizasyon yaşamının geleceği için kaçınılmazdır. Organizasyonlar evren gibidirler ve çatışmadan muaf kalamazlar (Olaleye ve Arogundade, 2013: 96). Yerkürenin kendi eksenini etrafında dönmesini engellemek ne kadar olası ise, kişilerarası çatışmaları da toplumsal yaşamın dışına çıkarmak o kadar olasıdır (Türnüklü, 2005:257). Bu durum biraz da canlı varlıklar arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Özellikle, tarafların kendileri açısından önem taşıyan çıkarlarına diğerlerine rağmen ulaşma çabası, çatışmanın kaynağını oluşturur (Altan, 2010: 160).

En kısa ve basit şekli ile çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği koşullarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda, gerçekleştiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanabilir (Akçakaya, 2003: 3). Tjosvold (1991)'a göre çatışma, örgütsel yaşamın her yerinde oluşabilen bir olgu olmakla beraber iyi yönetilemediğinde hem örgüt hem de bireyler için ağır yük ve maliyetler oluşturur (aktaran, Üngüren ve diğerleri, 2009: 38). Çatışmada, diğer kişilerin veya grupların daha az etkili hale getirilmesi, engellenmesi veya saf dışı bırakılması söz konusudur (Tuna vd., 2008: 530). Tanımlamalarda bir kısmı çatışmayı çözülmesi gereken bir problem ya da barışın bozulması olarak görmekte ve çatışmayı kaynağından hareketle açıklama yoluna gitmektedir. Bir kısmı da çatışmanın örgütsel verimlilik üzerindeki olumlu etkileri üzerinde durmaktadır (Altan, 2010: 160).

Psikoloji, sosyoloji, antropoloji, siyaset ve yönetim bilimleri tarafından farklı boyutları ile değişik şekillerde tanımlanan (Yatkın, 2008: 8) çatışma; her yerde yaşanan doğal bir olaydır ve bu nedenle sosyal yapının bir parçası (Blessing N. Ome, 2013: 5512), insan yaşamının normal bir boyutu (Asim ve Ensari, 2013: 505), örgütsel yaşamın da bir gerçeğidir ve sosyal etkileşimin olduğu her ortamda gündeme gelmektedir (Türnüklü, 2005: 257).

Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, çağdaş örgütlerin ve yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri önemli görevleri arasındadır (Mirzeoğlu, 2005: 52). Şekil 1'de de görüldüğü gibi çatışma, organizasyonlarda optimal seviyede tutulduğunda işlevsel fonksiyona bürünerek, ataletin oluşumunu engelleyecek, yaratıcılığı ve dinamizmi arttıracaktır (Üngüren, 2009: 102).

Şekil 1: Örgütsel Çatışma ve Örgüt Performansına Etkisi



Kaynak: Üngüren, 2009: 101.

Örgütlerde farklı karakter, anlayış, değer yargısı, dünya görüşü ve amaçları bulunan kişilerin yer alması çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır (Seval, 2006: 245). Bu nedenle, çatışma ve anlaşmazlıkları ortadan tamamıyla kaldırmak, insanın doğasında bulunan çeşitliliğe diğer bir anlatımla zenginliğe karşı takılınan bir tutum olarak da görülebilir (Türnüklü vd., 2002: 576).

Lulofs ve Cahn'e göre diğer bir bakış açısı ise çatışmanın, sosyal ve kişisel değişimin temelinde yer aldığı, etkileşimlerin ve bu etkileşimlerde yapılan seçimlerin doğal bir sonucu olarak belirli bir amacı sürdürme anlamında bir fonksiyonu yerine getirdiğidir. Bu yönüyle çatışma, pozitif bir değişimi ortaya çıkarmak amacıyla birçok yeniliğin ve yaratıcılığın kaynağı da olabilmektedir. Günümüzde yaygın olan bu görüş, çatışmaları kaçınılması gereken bir durum değil; tam tersine arzu edilen bir durum olarak görmektedir (Basım ve diğerleri, 2009: 58-59).

Stoner ve Wankel'e göre farklı hareket noktalarıyla tanımlanan örgütsel çatışma ile rekabet ve işbirliği kavramları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır

(aktaran Altan, 2010: 160). Öncelikle, çatışma ve rekabet kavramları birbiriyle karıştırılabilmektedir. Rekabet, yarış halindeki tarafların amaçlarını uzlaştırmamanın mümkün olmadığı, ancak, tarafların birbirine müdahale edemediği zamanlarda söz konusu olmaktadır. Örneğin herhangi bir departmandaki iki ayrı takımdan her birinin belirlenen bir hedefe daha önce ulaşmaya çalışması rekabetin tipik bir örneğidir. Her iki takım da birinciliği birlikte paylaşamaz. Ancak böyle bir durumda tarafların amaca ulaşma yolunda birbirlerine müdahalede bulunmamaları gerekir. Şayet taraflardan bir amaca ulaşma yolunda bir diğerine müdahalede bulunuyorsa mevcut olgu artık rekabet olmaktan çıkmakta ve bir çatışma haline dönüşmektedir.

Organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir.

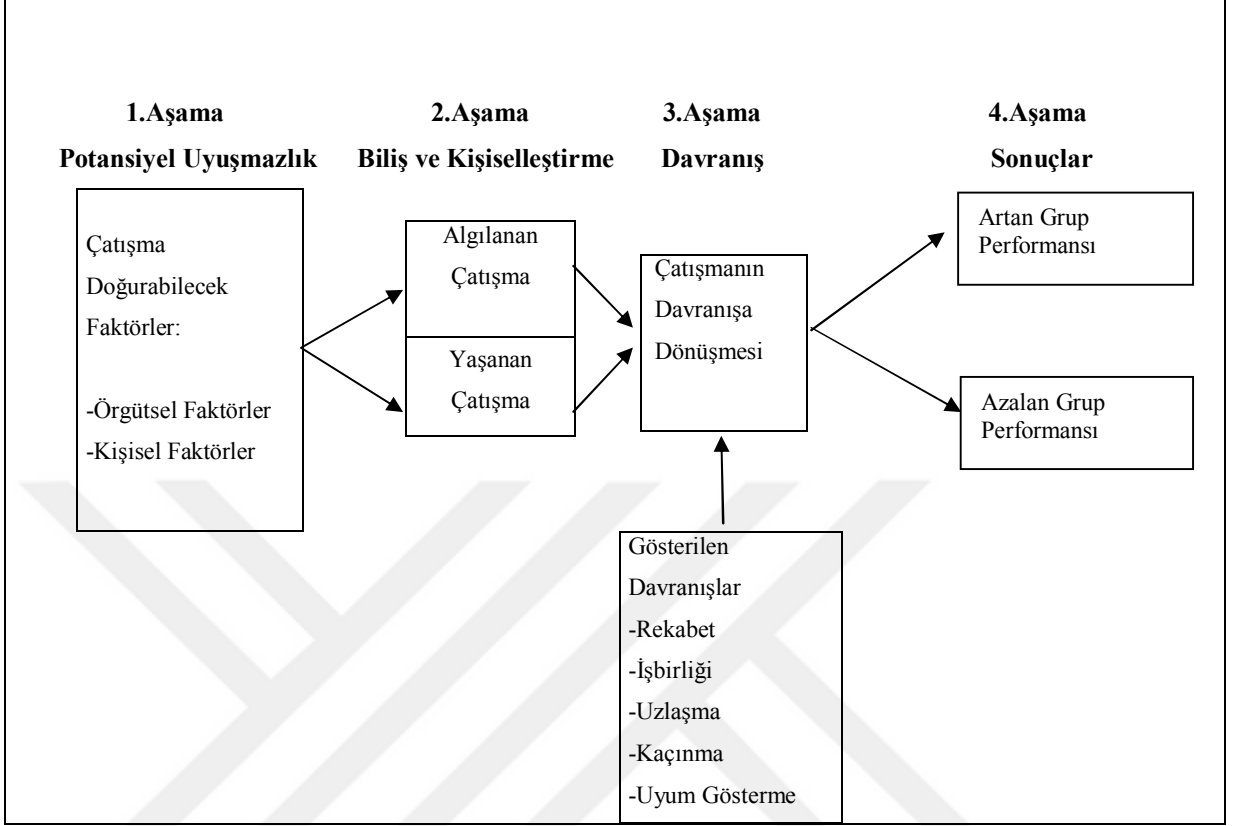
1.2. ÇATIŞMA SÜRECİ

Tillett (2001)'e göre çatışma, insanın derinlerinde olan bir ihtiyacı ve özelliğidir. Problem baskılandığında, bir başkaldırı olarak çatışma ortaya çıkar ve çatışmanın kaynağı bulunamadıkça bu süreç devam eder (aktaran Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2008: 378). Çatışma üzerine ilk çalışmaları yapan Daniel Katz (1965) ise çatışmanın üç ana kaynağını; ekonomi, değer ve güç çatışması şeklinde ayırır (aktaran Beheshltifar, 2013: 215). Kumar ve Van De Vliert(1996)'e göre çatışma yönetiminin başlangıç noktası, çatışmanın nedenlerini belirlemek ve doğru sonuçlara ulaşmak için uygun müdahale tekniklerini kullanmaktır (Koza ve Dant, 2007: 279). Eğer bir kişi ya da grup, diğer bir kişi ya da grubun çabalarını amaçlı bir biçimde engelleme eğilimine girer, böylece kişi veya grubun amaçlarına ulaşmasını ya da çıkarlarını engellerse bu durum bir çatışma sürecini başlatır (Sağsan, 2004: 374).

Bandura (1973), sosyal öğrenme teorisine göre engellenme, agresif davranışlara neden olur ve genel olarak duygusal bir uyarılma durumu yaratır. Duygusal uyarılmalar, çatışmanın yoğunluğu ve sıklığını etkiler ve beklentileri artırır. Sosyal öğrenme teorisi, aynı zamanda kendi kendini kontrol etme ve rasyonel problem çözme stratejisi gibi bilişsel bir süreci kapsar (aktaran Leung, 2008: 167).

Can'a göre çatışma süreci Şekil 2'de gösterildiği gibi dört aşamadan oluşur: (1) Potansiyel Uyuşmazlık, (2) Biliş ve Kişiselleştirme, (3) Davranış ve (4) Sonuçlar (2006: 208).

Şekil 2: Çatışma Sürecinin Aşamaları



Kaynak : Can, 2006: 209.

Can'a göre çatışma sürecinin ilk aşamasında çatışmaya neden olabilecek etmenlerin varlığı söz konusudur. Çatışmaya yol açan örgütsel etmenler; örgütün büyüklüğü, uzmanlaşma, karşılıklı bağımlılık, ortak kaynaklar, amaç farklılıkları, yetki ilişkileri, statü tutarsızlıkları olarak ele alınabilir. Kişisel farklılıklar arasında amaçlar, yetenekler, kişilik, algılama, değerler ve ahlak (etik), duygular ve iletişim engelleri sayılabilir.

İkinci aşamasında potansiyel uyuşmazlık nedenlerinin bireyler tarafından anlaşılması ve benimsenmesini içerir. Birinci aşamadaki koşullar hayal kırıklığı yaratıyorsa, potansiyel uyuşmazlık gerçek düzeyine çıkmış olur.

Çatışmanın üçüncü aşaması davranış aşamasıdır. Bu aşamada çatışma, fark edilir bir düzeye gelmiştir. Bu davranışlar rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyum gösterme biçiminde ortaya çıkar. Son aşama çatışmanın sonuçları ile ilişkilidir.

Bu sonuçlar, grup performansını arttırıcı sonuçlar biçimde olabileceği gibi düşüren olumsuz sonuçlar biçiminde de ortaya çıkabilir (Can, 2006: 209-212).

Keltner (1994), Tablo 1’de çatışmayı, basit farklılıktan şiddete uzanan altı boyutlu bir yelpaze olarak ifade etmektedir (aktaran Üngüren, 2009: 103). Birinci ve ikinci boyut (basit farklılık ve anlaşmazlık) çatışmanın kontrol altına alınabildiği ve yapıcı çatışmanın özelliklerini taşıyan boyutlardır. Üçüncü boyutu oluşturan uyuşmazlık boyutu, kutuplaşmaların netleştiği, kazan-kaybet stratejisinin hakim olduğu yıkıcı çatışmanın ilk evresini oluşturmaktadır. Bu evreden sonra çatışma nedenleri iyici anlaşılmadan etkin yönetime kavuşturulamadığından, çok daha yıkıcı özellikleri bünyesinde barındırarak çatışmanın en son evresi olan şiddet ve kavgaya kadar ilerleyecektir.

Tablo 1: Çatışma Yelpazesi

Koşullar	I.Evre Basit Farklılık	II.Evre Anlaşmazlık	III.Evre Uzlaşmazlık	IV.Evre Kampanya	V.Evre Yasal Çekişme	VI.Evre Şiddet ve Kavga
Çözüm Götüren Süreç	Tartışma	Tartışma Pazarlık	Kanıtlama Pazarlık	İkna-Baskı	Yanlılık Çekişme	Şiddet Kullanma
Taraflar Arasındaki İlişki	Dostluk Arkadaşlık	Taraf Tutma	Muhalefet	Rekabet	Düşmanlık	Düşmanlık
Amaçlar	Diğerini Kapsar	Diğerini Kapsar	Diğerini Dışlar	Diğerini Dışlar	Diğerini Dışlar	Diğerini Yok Eder
Tarafların Yaklaşımı	İşbirliği Anlaşma	Tartışmacı Uzlaşmacı	Kazan-Kaybet Dostça Olmayan	Kazan-Kaybet Dışlayıcı	Kazan- Kaybet Dışlayıcı	Bir Araya Gelemez
İletişim	Açık-Dostça	Açık Fakat Kasıtlı	Sınırlı-Gergin	Sınırlı-Planlı	Kontrollü- Bloke	Şiddet Dışında Kapalı
Kontrol Çıkma Olasılığı	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Çok Yüksek

Kaynak: Üngüren, 2009: 104.

1.3. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Raven ve Kruglanski'ye göre çatışma, bir veya birden fazla sosyal varlık (kişiler, gruplar veya büyük kurumlar) arasında gerçek ve beklenen davranışlar arasında var olan uyumsuzluk sonucu oluşan anlaşmazlık (aktaran Birsell ve diğerleri, 2009: 247), kişilerarası çatışmalarda anlaşmazlık çözümü ve gerginlik hissetme gibi uyumsuzlukları içerir (Behfar ve diğerleri, 2008: 170).

Webster ise bir menfaat ayrılığı veya bireysel hedeflere ulaşamadığına dair bir inanç (aktaran Akkırman, 1998: 4), Hampton, Summer ve Webber (1982) ise örgüt içinde kaos ve karmaşıklık olarak değerlendirir (aktaran Aslan, 2004: 600). Bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve sonucunda karar verme mekanizmalarında bozulma diye tanımlanan (Seval, 2006: 246; Aykan, 2008: 138) çatışma, insanlara özgü bir olay olarak görülmektedir. Ancak örgütsel yapı sadece onun içinde görevli olan bireylerden ibaret değildir. Ayrıca bireylerin oluşturduğu gruplar ve bölümler de vardır (Eren, 2008: 616).

Çatışmayı çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Örgütsel çatışmanın ortaya çıkış şekillerine (türlerine) göre sınıflandırıldığında çatışma; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen ve açık tartışma olarak sıralanabilir. Örgüt içerisindeki yerine (hiyerarşik yapıya) göre; dikey, yatay ve emir-komuta-kurmay çatışma şeklinde sıralanabilir (Öztaş ve Akın, 2009: 12).

Örgütlerde çatışma farklı düzey ve türlerde ortaya çıkabilmektedir. Bu konuda yapılan farklı sınıflandırmalardan biri; organizasyonlarda çatışmaya taraf olabilecekler ile ilgilidir. Bu açıdan bir **organizasyonda beş tür çatışma olabilir** (Çetin ve Hacıfiazlıoğlu, 2004: 325; Yürür, 2009: 25; Olaleye ve Arogundade, 2013: 97; Shedu Mukhtar, 2013: 2857; Beheshltifar, 2013: 214). Bunlar;

- Kişilerin kendi içlerindeki çatışma
- Kişiler arası çatışma
- Kişiler ve gruplar arası çatışmalar
- Gruplar arası çatışmalar
- Organizasyonlar arası çatışmalardır.

Örgütsel çatışma ile ilgi bir başka sınıflandırma, Tidd ve diğerleri (2004)'nin görev ve ilişki çatışması şeklinde olan iki gruplu değerlendirmesidir (aktaran Tuna ve diğerleri, 2008: 531). Görev çatışması, yapılan iş hakkındaki bakış açısı, görüş ve

düşünceleri içeren anlaşmazlıklar olup; yerine getirilen görevle ilgilidir. İlişki çatışması ise; gerilim, düşmanlık ve can sıkıntısı şeklinde ortaya çıkar ve kişilerarası uyumsuzluklardır. Bu çatışmanın kaynağı ise insan ilişkileridir.

Yukarıdaki açıklamalara benzer bir tanım Jia-Chi Huang (2010) tarafından yapılmıştır. Jia-Chi Huang çatışmayı, görev ve kişilerarası veya ilişki çatışması şeklinde iki türe ayırmıştır. Görev çatışması, karşıt üyelerin görüşlerini temsil eder. İlişki çatışması ise kişilerarası ilişkilerdeki darılma, küskünlük, stresi barındıran ilişki çatışmasıdır (aktaran Meghdad ve diğerleri, 2013: 1115).

Aksakal (2004)'ın çatışma türleri konusunda yaptığı araştırmada, ilişki çatışmasının en belirgin nedenlerinin; iletişim eksikliği ya da iletişimin sorunlu olması ile dedikodu olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı çalışmada, görev çatışmasının en önemli nedeninin, yöneticilerin görüş farklılıkları yaşaması olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Liang ve diğerleri (2007)'nin yapmış oldukları çalışmada, görev ve ilişki çatışması ile takım performansı arasındaki ilişkide; takımlarda ilişki çatışması arttıkça takım performansının da arttığı ancak görev çatışmasının artması durumunda takım performansının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine ilişki ve görev çatışması hakkında yapılan bir diğer araştırmada (Simons ve Peterson, 2000), güvenin düşük olduğu gruplarda, ilişki ve görev çatışmalarının arttığı gözlenmiş, çatışmaların agresif yöntemlerle yönetildiği örgütlerde, görev çatışmasının ilişki çatışmasına neden olduğu ortaya çıkmıştır (aktaran Tuna ve diğerleri, 2008: 531). Çatışma, örgütün amaçlarını gerçekleştirmekten alıkoyarsa yıkıcı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardım ediyor, çeşitli sorunlara işaret ederek yöneticinin dikkatini çekiyor ve örgütte değişimlere ve yeniliklere uygun bir ortam sağlıyor ise yapıcı bir çatışmadır (Özgan, 2011: 231).

Çuhadar (2008)'a göre bir başka çatışma türü, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğidir. Rol, bir kişinin üstlendiği görev misyon anlamındadır. Wu ve Norman (2006)'a göre rol çatışmasını, işgören açısından bireyin işle ilgili yapmak durumunda olduğu, kendisinden yapılması beklenen işler bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Rol teorisine göre rol çatışması, işgörenin yükümlülüklerinin tutarsız olması ya da işgörene iki ya da daha fazla kişiden gelen iş taleplerinin uyumsuz olması olarak tanımlanmaktadır. Madera ve diğerleri (2013)'ne göre rol belirsizliği, çalışandan muğlak ve belirsiz beklentilerle oluşurken; rol çatışması, aynı anda gelen çelişkili beklentileri ifade etmektedir.

Yine Topuz (2006); Gök (2008); Rosse ve Rosse (1981); O Brien-Pallas ve diğerleri (2010); Fatima' ve Wali ur Rehman (2012); Wu ve Norman (2006) ve Dhar ve Dhar (2010)'a göre rol çatışması ve rol belirsizliği; stres, huzursuzluk, korku ve düşmanlık, işe yabancılaşma ve tükenmişlik duygularını artırdığını, iş doyumunu ve kendine güveni azalttığını göstermektedir (aktaran Derin ve Demirel, 2013: 239). Yine Tiddy ve diğerleri (2004)'nin yapmış olduğu bir araştırmada, işletmelerde çatışma nedenlerinden biri olan rol belirsizliğinin artması ile görev ve ilişki çatışmasının da arttığı görülmüştür (aktaran Tuna ve diğerleri, 2008: 531).

Laung (2008)'e göre çatışmadan kaçınma, hem işbirliği hem de rekabet eden doğu asya kültürlerinde yaygındır. Bu uyumlu ilişkileri elde etme uğruna kişisel amaçları bastırmaya ve kaçınmaya neden olur. Uyumluluğu sürdürme ilişkisi Çin çatışma iletişim stiline ana odak noktasıdır. Huang (1999), bu uyumu yüzeysel ve doğuştan olmak üzere iki ana nedene dayandırır (Leung, 2008: 168).

1.4. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

İnsan, hayatı süresince değişik insanlarla diyalog kuran sosyal bir varlıktır. Bir arada yaşayan insanlar, birlikte yaşayabilmek için ilişki kurma gereksinimi duyar; birbirlerini tanımak, anlamak, sevmek gibi nedenlerle iletişim kurarlar. (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 4). Bu diyalog süresince kişiler arasında çeşitli nedenler yüzünden çatışmalar yaşanır (Bülbül ve diğerleri, 2009: 58). Örgütlerde yaygın olarak görülen çatışmaların yöneltebilmesi için en önemli şart, bunların nedenlerinin bilinmesinin gerekliliğidir. Robbins (1974)'e göre en genel şekli ile örgütsel çatışmanın nedenleri olarak, bürokrasinin gelişmesine yol açan, rutinleşme, uzmanlaşma ve standartlaşma gösterilebilir (aktaran Akçakay, 2003: 7).

Endüstriyel toplumlarda bireylerden çok bireyin içinde yer aldığı grup öne çıkarılsa da örgütsel çatışmanın temel kaynağının birey olduğu kabul edilmelidir. Çünkü birey, örgüte girdiğinde oldukça karmaşık ihtiyaçlarını ve tutumlarını da örgüte getirmektedir (Aslan, 2008a: 304).

Bireylerarası çatışma, örgütsel amaçlar değil de bireysel farklılıklardan dolayı sıklıkla ortaya çıktığı için de negatif etkisi yüksek çatışma türüdür (Yürür, 2009: 25). Bu sebeple bireylerarası çatışma çözüm yöntemlerinde, örgütsel yaşamın temel

unsuru olarak bireyi kabul eden görüşlerden yola çıkılmaktadır (Aslan, 2008a: 304). Bu çalışma, bu sebeple bireylerarası çatışma konusunu araştırmaya yöneliktir.

Örgütsel çatışmanın örgüt ve grup yaşamındaki yerini, önemini, kaçınılmazlığını savunan ve örgütsel çatışmanın özendirilmesi gereğine inanan görüşlerin varlığına karşın, bu alanda yapılan araştırmaların, çatışmanın örgütsel işleyişi engelleyici ve örgütsel uyumu bozduğu (Nguyen, 2011: 38), sayıltısından hareket ettikleri görülmektedir. Örgütsel çatışmanın çözümüne ilişkin önerilerde de, bu düşünce görülmektedir (Aydın, 1984: 33-43).

Örgütsel çatışmanın yönetilmesinde öncelikli olarak çatışmanın nedenlerinin doğru teşhis edilmesi gerekmektedir. Bireyler ve gruplar arasında ortaya çıkan çatışmaların, gerek örgütsel yapı ve uygulamalardan kaynaklanan, gerekse bireysel farklılıklardan kaynaklanan pek çok nedeni bulunmaktadır (Beheshltifa, 2013: 216; Yürür, 2010: 35; Türnüklü, 2010: 33; Üngüren, 2009: 98; Baykal ve Kovancı, 2008: 24; Eren, 2008: 610-616; Seval, 2006: 250; Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 4-5; Akçakaya, 2003: 8-11).

Örgütsel nedenler;

- İşler Arası Fonksiyonel Karşılıklı Bağımlılık
- Sınırlı Kaynaklara Karşılık Bağımlılıklar
- Faaliyetlerin Zamanlamasında İç Bağımlılıklar
- Ortak Karar Verme
- Denetim Biçimi
- İşçi-İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar
- Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik
- Yönetime Katılım
- Yöneticinin Kabul Görmemesi
- Etkin Bir Performans Değerlendirme ve Ödüllendirmenin Uygulanamaması
- Etkin Ekip Çalışmasının Uygulanamaması
- Örgüt İçi Güç Mücadelesi
- Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar
- Örgütün Büyüklüğü
- Örgütsel Değişim
- Örgüt Politikaları

- Örgütsel İklim
- Bürokratik Nitelikler
- Hiyerarşik Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar
- Yöneticilik Tarzlarındaki Farklılıklar
- Değişim ve Belirsizlik
- Rol Belirsizliği
- Statü Farklılıkları

bireysel nedenleri ise;

- Bireysel Amaçlardaki Farklılıklar
- Algılama Farklılıkları
- İletişim Noksanlıkları
- Çıkar Farklılıkları
- Kişilik Farklılıkları
- Yeni Uzmanlıklar
- Görüş Ayrılıkları
- Yıkıcı Eleştiri
- Haksız Davranış
- Engellenme
- Stres
- Çevresel Stres
- Çalışanlar Arasındaki Beceri ve Yetenek Farklılıkları
- Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler
- Zaman Ufkundaki Farklılıklar
- Örgütte Çalışma Süresi
- Ahlaki Değerler ve Uygulamalar
- Düşük Performans

şeklinde sıralanabilir.

1.5. ÇATIŞMAYA YÖNELİK KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Robbins (1974)'e göre örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar üzerinde üç temel yaklaşımdan sözedilebilir. Bunlar geleneksel, davranışsal ve etkileşimci yaklaşımlar

şeklinde sıralanabilir (Akçakaya, 2003: 4). Geleneksel yaklaşım çatışmadan kaçınılabileceğini savunurken, modern yaklaşım çatışmadan kaçınılamayacağını savunmaktadır (Seval, 2006: 251). Yine geleneksel yaklaşım örgütsel çatışmayı yıkıcı ve istenmeyen bir durumu ifade ederken, modern yönetim yaklaşımları çatışmayı işletmeler açısından bir sağlık göstergesi, yeniliğin ve değişimin bir ifadesi olarak kabul etmektedir.

Çatışmayı, örgütün ahengini bozan, çalışanların istenmeyen davranışlar sergilemelerine neden olan, algı, duygu ve davranışlara, kutuplaşmaya neden olan ve bu nedenle de yok edilmesi gereken, istenilmeyen bir durum olarak gören **geleneksel yaklaşım** (Luthans,1973), ilk olarak 1920’li yıllarda Mary Parker Follet tarafından ele alınmıştır (Çelik, 2011: 624; Yürür, 2009: 25). Bu yaklaşımın kuramcıları, bütün çatışmaların örgüt için yıkıcı olmadığını, bazı çatışmaların, örneğin grup çatışmalarının, toplumsal bir işlevi yerine getirdiğini düşünürler. Çünkü onlara göre örgütsel çatışma, örgütteki bireyler ya da gruplar arası ayrımlaşmadan kaynaklanır. Örgütte çatışmanın yok edilmesi demek, birey ya da gruplar arasındaki bu ayrımın ortadan kaldırılması anlamına gelir.

Benzer bir şekilde Verma (1998), Smith (2002) ve Lee (2011), geleneksel görüşe göre çatışmaların daima yıkıcı ve negatif bir etki yarattığını belirtir. Genellikle kademe kademe performans düşüşlerine yol açar ve sakıncalıdır (aktaran, Olalekan Ogunbayo, 2013: 141).

Klasik yönetim kuramı kapsamında Taylor’a göre, çatışma ortamının önüne geçilmesi ve çatışmanın yaşanmaması için yönetsel ilkelerin hiçbir taviz verilmeden uygulanması gerekir. Yine Weber’e göre, çatışmanın en aza indirilebilinmesi için bürokratik yapının ilkelerine uyulması gerekir. Diğer bir klasik yönetim kuramcısı olan Fayol da, çatışmanın örgütsel etkinlik ve verimlilik için zararlı olduğunu ileri sürmüştür.

Geleneksel yönetim kuramı olarak da ifade edilen klasik yönetimin çatışmaya yaklaşımı, “işletmelerde görülen bütün çatışmalar yıkıcıdır ve yönetimin bir görevi de işletmeyi bu çatışmalardan kurtarmaktır” şeklindedir. Yine Huczynski ve Buchanan (1991)’a göre çatışma, bireydeki, gruptaki, bölümdeki ya da örgütteki kötü bir işlevin göstergesidir (aktaran Topaloğlu, 2011: 121). Bu görüş, çatışmanın amaçlara ve hedeflere ulaşmayı engelleyen ve çok önemli olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olan bir süreç olduğunu ve bireysel ve örgütsel amaçları tehdit

ettiğini savunur. Çatışma, amaçlara ulaştıracak kaynaklara etki ederek, yıkıcı ve harap edici yönünü gösterir, varlığı devam ettiği sürece destek ve güven ortamı yok olur. Çalışanların kendilerini iyi hissetmemeleri sonucu işletmede işgücü verimliliği düşer.

Geleneksel yaklaşım, çatışmanın yaratıcılık, verimlilik, değişim ve gelişme yönünü dikkate almayıp, örgütsel açıdan kaçınılması gereken yıkıcı ve bozucu olma, örgüte zarar verici oluşumlar olarak görmüş ve bu yönünü ele almış (Şahin ve diğerleri, 2006: 555; Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3), çatışmayı yıkıcı bir durum olarak tanımlamış ve her ne şekilde olursa olsun çatışmadan kaçınılması gerektiğini savunmuştur. Bu nedenle çatışma durumunu ortadan kaldırmak, işletme yöneticilerinin görevleri arasında sıralanmıştır.

Neo klasik yönetim anlayışını temsil eden davranışsal yaklaşım, Mary Parker Follet'in "yapıcı" çatışmanın değerini 1920'lerde fark etmesiyle gelişmiştir (Çelik, 2011: 624). Neo klasik yaklaşıma göre çatışma, örgütler için istenmeyen bir olgudur; örgütün ahengini bozmakta, karışıklık yaratmakta, ortaya çıktığında hemen ortadan kaldırmaya yönelik tedbirlerin alınması gerekmektedir (Akçakaya, 2003: 4).

Çatışma konusunda 1940'lı yıllardan 1970'lerin ortalarına kadar kendisini hissettiren bu yaklaşım, işletmeyi; gereksinim, beklenti ve çıkarları her zaman çatışma halinde olabilecek insanlardan ve bunların oluşturdukları gruplardan meydana gelen bir sistem olarak görmekte ve bu sistemde, çatışmanın ortaya çıkmasını da doğal olarak kabul etmektedir (Topaloğlu, 2011: 122).

Çatışma örgütsel yaşamın bir gerçeğidir. Tüm çatışmaların yıkıcı olması mümkün değildir ve özellikle grup çatışmalarının olumlu sosyal işlevleri vardır.

Klasik yönetim kurumanın, her türlü çatışmayı işlevsel olmaktan uzak ve işletmeye zarar verici oluşumlar şeklinde görmesine karşılık; neo klasik yaklaşım, işletmede ortaya çıkan sorunlardan en azından bir kısmının, bazı sorunların varlığına işaret etmeleri ve söz konusu sorunlara daha sağlıklı çözümler getirebilmek için, yönetimi harekete geçirmesi nedeniyle "işlevsel çatışma" şeklinde nitelendirilmesinden yana bir tavır göstermektedir. Davranışsal yaklaşımçılar, genel olarak çatışmanın bireyler ve gruplar arası farklılıklardan doğduğunu, çatışmanın yok edilmesinin bu farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına geldiğini ileri sürerek, bunun olanaksızlığını belirtmişler, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların

benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3).

Özmen'e göre (1997), neo klasik yönetim kuramında çatışmaların, işletmelerin yaşamı için doğal ve kaçınılmaz bir yönü olduğu ve çatışma ile ilgilenme durumuna göre, işlevsel ya da işlevsel olmayacağı vurgulanmıştır (aktaran Topaloğlu, 2011: 122). Bu görüşü destekleyen bilim adamlarınca, çatışmaların aslında bireylere özgü farklı görüş, tutum ve davranışlardan kaynaklandığını; bu farklılıkların ortadan kaldırılmasının mümkün olamayacağı için bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların yok olamayacağını, günümüz işletmelerinin karmaşık yapısı da göz önüne alındığında çalışanlar ve çalışanların oluşturduğu gruplar arasında çatışmalardan kaçınılamayacağını ve iyi yönetildiği durumlarda işletme için yararlı olabileceği, örgütsel ve toplumsal amaçları gerçekleştirmeye katkısı olacağı belirtilmiştir.

Örgütlerde meydana gelen çatışmaları **modern bir yaklaşımla** ortaya koyanlar, literatüre “etkileşimciler” olarak girmişlerdir. Bu yaklaşım, davranışsal yaklaşımdan farklı olarak optimal düzeyde bir çatışmayı açıkça desteklemeye yönelik ve çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3). Etkileşim modeli ya da etkileşimci görüşe göre, örgüt içerisinde hiç çatışma yaşanmayan bir işletmenin sağlıklı işlemesi mümkün değildir. Etkileşimci yaklaşıma göre, örgütte çatışma olmaması örgütün sağlığı ile ilgili sorunların olduğuna dair işarettir (Üngüren, 2009: 102). Bu nedenle etkileşimci yaklaşımın en büyük katkısını Robbins (1998), grubun kendini değerlendirebildiği, iyi bir liderlik modeli içinde yaratıcılığın kullanılabildiği bir ortam yaratabilir şeklinde açıklamaktadır (aktaran Aksoy ve Kaplan, 2005: 141). Bu yaklaşım sadece çatışmayı kabul etmekle kalmamış, gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesi savunulmuş (Topaloğlu, 2011: 124), meşru, kaçınılmaz ve etkili bir örgüt yönetimi için pozitif bir gösterge olarak kabul edilmiştir. Hatta belirli düzeyde çatışmaların örgütsel üretkenlik için gerekli olduğu belirtilmekte, tersi durumlarda ise huzurlu, sakin ve uyumlu olmasına rağmen örgütün duyarsızlaşacağı ve durağanlaşacağı varsayılmaktadır (Çelik, 2011: 624).

Diğer taraftan çağdaş yönetim anlayışına göre, çatışmanın işletmelere yaptığı bir başka katkı da öğrenmeyi sağlamasıdır. Herkesin olaylara aynı şekilde baktığı bir ortamda öğrenme gerçekleşemez. (Üngüren, 2009: 100). Regnet (1999)'e göre

çatışma yaşamayan örgütler, hareketsiz, cansız ve yok olmaya mahkûmdur (aktaran Şahin ve diğerleri, 2006: 555). Rollinson vd. (1998), makul düzeyde bir çatışmanın yönetici tarafından desteklenmesinin, söz konusu sistemin yaratıcılığını, özeleştirici yapma yeteneğini ve yaşamını sürdürebilirliğini sağlayacağını öne sürer (aktaran Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3). Çatışma, uygun bir şekilde yönetildiğinde grup başarısı artabilir (Mukhtar, 2013: 2856). Çatışma yönetim sürecindeki ana esaslar, organizasyondaki çatışmalara neden olan faktörleri belirlemekle ilişkilidir. Bu fikir Robbins ve Judge (2008); Schermerhorn ve diğerleri., (2005); Rahim (2002); Elmagriand Eaton (2011) gibi yazarlarca da benimsenmektedir (aktaran Beheshltifar, 2013: 218).

Bu yüzden işletme yöneticileri, değişik fikirleri olan ve kendisi gibi düşünmeyen çalışanları bir araya getirerek çatışma ortamı yaratması gerekir. Yöneticiler bu amaçla, örgütteki çatışma düzeyini takip ederek çatışmadan kaçan ve uzaklaşmak isteyen çalışanları tartışma ortamına çekerek, çatışmayı teşvik etmeli ve çatışmanın boyutu, işletmeyi olumsuz yönde etkileyecek boyuta ulaştığı zamanlarda da çatışmanın azaltılması için gereken çabayı göstermelidirler (Topaloğlu, 2011: 125). Yukarıda açıklanan çatışma konusunda geleneksel ve modern yaklaşımlarla ilgili görüşler, Tablo 2’de özetlenmiştir (Seval, 2006: 251):

Tablo 2: Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

GELENEKSEL YAKLAŞIM (Klasik ve Neoklasik)	MODERN YAKLAŞIM (Etkileşim Modeli)
1.Çatışma kaçınılmazdır. 2.Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır. 3.Çatışma, örgütün düzenli bir şekilde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını engeller. 4.Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır. 5.Optimal örgütsel iş başarımı, örgütsel çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	1.Çatışma kaçınılmazdır. 2.Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değeri ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar vb. nedenlerden kaynaklanır. 3.Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir. 4.Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir. 5.Optimal örgütsel iş başarımı, makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: Seval, 2006: 251.

1.6. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ

İnsanların bir araya geldiği her noktada çatışma kaçınılmazdır. Özellikle yüz yüze iletişimin baskın olduğu ve farklı düzeylerden insanların bir arada çalıştığı örgütlerde kişilerarası çatışma yönetimi kritik öneme sahiptir (Alakavuklar ve Arbak, 2012: 701). Son yüzyılın yönetim uygulamalarının odak noktası olan (Akintayo, 2012: 88) çatışma kavramı, modern örgütlerin en önemli sorunlarından birisi olduğu gibi çatışmaların yönetilmesi de bu kavram içinde ayrı yere sahiptir. Çatışmaların tümünden eksikliği, oldukça sıkıcıdır ve çatışmaların baskı altına alındığının göstergesidir. Çatışma gerçekte ne kötüdür, ne de iyi bir örgütlenmenin karşındaki engeldir. Memnuniyetsizlikler ve doyumsuzluklar, uygulamaların yeniden değerlendirilmesine ve örgütün etkinliğini tümünden geliştirecek ayarlamalara neden olabilir. İşte bu nedenle çatışma yönetimi kavramı, örgütler için büyük önem arz eder (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 5). Omoluabi (2001), çatışma çözümünü, dostane ve tatmin edici bir noktaya ulaşmak için iki çatışan tarafın, kişilerarası iletişimi sağlayan iletişim süreci (aktaran Samuel, 2010: 77), Behfar ve diğerleri (2008: 171)'ne göre ise, pozisyonu anlama, duyguları ele alma, iletişim ve aktivitedir. Kişilerarası iletişim sürecinin yanı sıra kişilik özellikleri (Shaukat ve diğ., 2010)'de, çatışma çözüm yöntemlerinin en belirleyici özelliklerinden biridir (aktaran Blessing N. Ome, 2013: 5514).

Eğer çatışmalar doğru ve etkin bir şekilde yönetilebilirse pozitif bir noktada kontrol edilebilir, eğer yönetilemez ise organizasyonlar için verimsiz ve başarısızlığa, güçsüzlük ve aksamalara yol açabilir (Ahmadian Sima ve diğerleri, 2012: 367).

Çatışmayla ilgili literatür incelendiğinde, çatışmayı çözmek ve çatışmayı yönetmek kavramlarının karıştırıldığı, hatta birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Oysa bu kavramlar birbirinden farklıdır. Rahim (1999), çatışma yönetiminde, örgütsel başarıyı ne yönden etkilediğine bakılarak çatışmayı” işlevsel veya işlevsel değildir” şeklinde nitelendirir. Çatışma yönetiminin bir biçimi olan çatışmayı çözme yaklaşımları, her durumda çözümleme işleminin en doğru karar olduğunu savunur. Rahim (1992), çatışma çözme ile yönetme arasındaki temel farklılıkları şu şekilde ifade eder (aktaran Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 6):

- Çatışmanın çözülmesi, çatışma yönetiminin bir biçimidir. Yönetici, içinde bulunulan duruma göre çatışmayı çözme yolunu seçebilir.
- Çatışmayı çözme, çatışmanın tamamıyla ortadan kaldırılmasını savunurken; çatışma yönetimi, bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin, örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olduğunu savunur.
- Çözümleme yaklaşımlarında müdahalenin amacı, bir sorun olarak nitelendirilen çatışmayı minimize etmektir. Buna karşılık çatışma yönetiminde müdahale, çatışmanın miktarını arttırmak ya da azaltmak suretiyle örgütsel başarı açısından arzu edilen sonuçlara ulaşmayı hedefler.

Kahn ve Boulding (1964)'e göre çatışma yönetimi, çatışmayı “iyi” ve “kötü” olarak ayırt edip, çatışmayı önemli bir engel olarak görmektense, çatışmanın gözükmeyen faydalı ve yaratıcı yönünü görmeyi amaçlar (aktaran Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 6). Anlaşmazlıklar doğru bir şekilde yönetildiğinde gelişimin, ilerlemenin, dönüşümün, barışın ve bütünleşmenin hem enerji kaynağı hem de motoru olabilmektedir (Bush ve Folger, 2013: 13). Bir organizasyonun istikrarlığı ve başarısı, yöneticilerin çatışmayı tanıma ve çatışma çözüm yeterliliğine bağlıdır (Doherty, 2008). (Fisher, 2005)'e göre çatışma yönetimi; problem çözme, önleme ve müzakere yeteneği gibi çatışma çözümüne katkıda bulunabilecek bütün faktörlerin birleşimini gösterir (aktaran Soieib ve diğerleri, 2013: 95).

Çatışmanın başıboş bırakılması veya kötü yönetimi örgütün etkinliği ve verimini düşürürken, çatışmanın iyi yönetilmesi örgütün gücünü artırır. Yöneticilerin de, bu nedenle ortaya çıkan çatışmaları yok etmek, görmezlikten gelmek ve çatışmanın hiç var olmadığını kabul etmek yerine, onu yapıcı ve yaratıcı bir hareketin kaynağı olarak görmeleri ve iyi yönetmeleri gerekir.

Stockwell (1997), çatışmaların kötü yönetildiğinde sorunların genellikle gizlendiğini, fakat daha sonra çözümünün daha zor ve başka bir biçimde ortaya çıktığını ifade eder. Çatışmaların kötü yönetilmesi, hem bireylere hem de örgüte zarar verir (aktaran Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 6). Yine Tjosvold (1991)'e göre bireylerin sert ve/veya kötü idare edilen bir çatışma neticesinde sosyal durumları, güvenlik ve kabul edilme duyguları zedelenir. Sosyal destekten yoksun kalmak,

fiziksel hastalık ve psikolojik huzursuzluğa neden olur, kişiyi güçsüzleştirir. Kişinin endişeleri ve engellemeleri acı verici strese neden olur ki, bunun devamında ülser ve stres kaynaklı diğer hastalıklar meydana gelir. Çatışmayı tanıma ve kabullenme suretiyle problem çözme sürecinde çatışmayı kullanma yerine, çatışma yönetiminde başarısız olma, örgüt içinde de büyük sıkıntılara neden olur. Engellemeler, örgütsel hedeflere ve kişisel isteklere ulaşmada kullanılan enerjiyi azaltır ve başarısızlık duygusunu artırır (aktaran Sökmen ve Yazıcıoğlu: 2005).

Dolayısı ile günümüzün etkin ve verimli yöneticilerinden çatışmaları işletmeye zarar vermeden veya en az zararla çözebilme yetenek ve becerilerine sahip olmaları değil, bu çatışmaları örgüt amaçlarına hizmet edecek hale dönüştürmeleri beklenmektedir. Bu nedenle günümüzde, çatışmaların sadece azaltılması ve çözümlenmesinin yeterli olmadığı; gerektiğinde teşvik edilmesi gerektiği görüşlerinin ön plana çıkmasından dolayı, çatışmaların çözümü yerine, çatışmaların yönetimi kavramı kullanılmaktadır (Topaloğlu, 2011: 120).

Çatışma yönetimi, çatışmaların işletme içindeki sosyal ve biçimsel yapıların verimliliğini arttırıcı şekilde yönlendirilmesine yönelik çalışmaları içerir (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 77). Barbara ve Michael (1998)'e göre çatışmalar, her zaman için işletme açısından bir zenginlik kaynağı olarak algılanmalı, yenilik ve yaratıcılık için bir fırsat olabileceği düşünülmelidir (aktaran Topaloğlu ve Avcı, 2008: 78).

Çatışma çözümüne ilişkin pek çok yöntem bulunmaktadır. Bunlar içerisinde; örgütsel çatışma kavramına ilk dikkati çeken yaklaşım Follet (1942) tarafından ileri sürüldüğü görülmektedir. Follet, ilk olarak 1920'li yıllarda yöneticilerin örgütsel çatışmayı çözümlemek için hükmetme, uzlaşma, bütünleştirme, kaçınma ve bastırma yöntemlerini kullanabileceklerini ileri sürmüştür. Deutsch (1949) ise, hem rekabet hem de işbirliğini içeren boyutu önermiştir (aktaran Montes ve diğerleri, 2012: 7).

1.6.1.Örgütsel Çatışma Yönetimine İlişkin Modeller

Günümüze kadar çatışma yönetim tarzlarının belirlenmesine ilişkin birçok çalışmanın yapıldığı, farklı yaklaşımların ve modellerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu modeller; Blake ve Mouton (1964), Hall (1969), Kenneth W.Thomas (1977), Pruitt ve Rubin (1983), Ruslbult (1993), Wiggins (1994) ve Rahim (2002) olmak üzere değişik yazarlarca incelenmiştir.

Çatışma çözüm yaklaşımlarında, iki boyutlu çatışma modeli ilk kez Blake ve Mouton (1964)'un çalışmasında ortaya konulmuştur (Montes ve diğerleri, 2012: 7). Blake ve Mouton'un modeli, insana verilen önem ile üretime verilen öneme dayalı olarak geliştirilmiş modeldir. Bu modele göre birey, çatışmaların çözülmesinde ya “kendi amaçlarına” ya da “karşı tarafın amaçlarına” yönelik olarak hareket etmektedir (Aslan, 2008a: 305; Erkuş, 2008: 516; Michael, 2013: 90). Bu modele göre; baskı yapma, geri çekilme, yumuşatma, uzlaşma, problem çözme yöntemleri önerilmektedir. Blake ve Mouton'un 1964 yılında geliştirdikleri bu model, Şekil 3'de görüldüğü gibi yatay eksen, üretime verilen önemi, dikey eksen ise insana verilen önemi ifade etmektedir. Her iki eksen de 9 puanlık ölçeğe göre numaralandırılmakta ve 9 puan en yüksek önemi göstermektedir. Model, insana ve üretime verilen önemin farklılaştırılmasıyla 81 farklı yönetim biçimi içermekle birlikte, Blake ve Mouton bunlardan sadece beşini tanımlamışlardır: (1,1) geri çekilme (kaçınmacı), (1,9) yumuşatma (uyumlu), (9,1) baskı yapma (zorlayıcı), (5,5) uzlaştırma (uzlaşmacı) ve (9,9) problem çözme (yapıcı/barışçı) (aktaran Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:7).

Şekil 3: Blake ve Mouton'un Çatışma Yönetim Biçimi Ölçeği

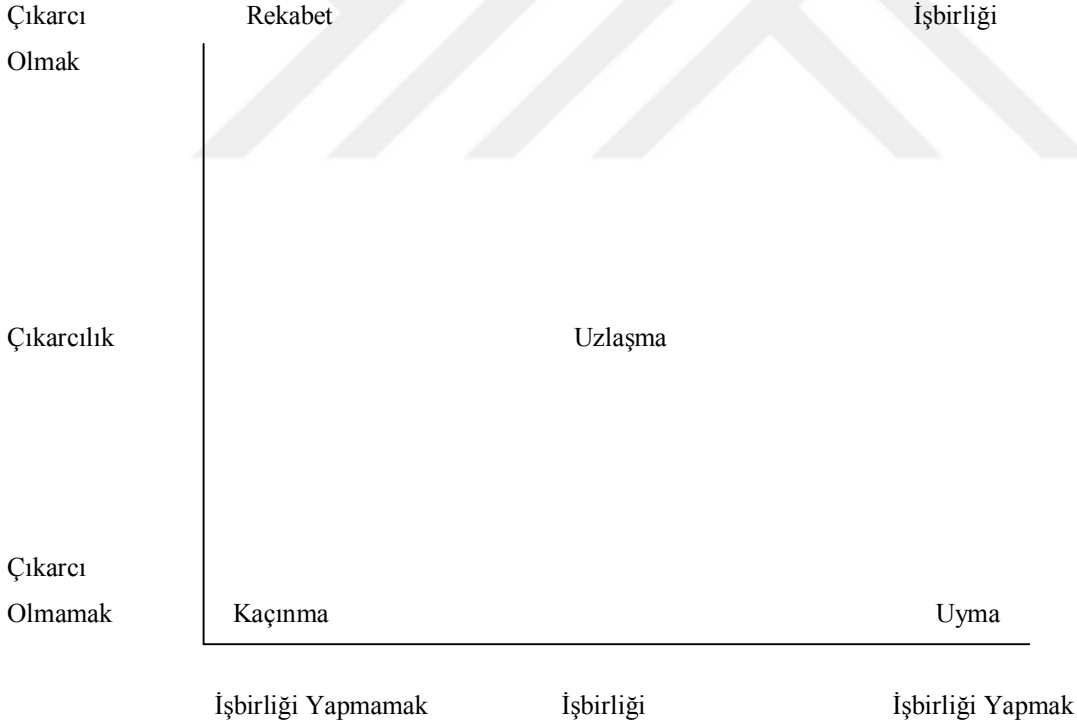
(9,1) 1								(9,9)
2	Yüksek							Düşük
3	İnsana Verilen Önem							
4								
5								
6				(5,5)				
7								
8								
9								
(9,9)								(9,1)
	Düşük	Üretime Verilen Önem						Yüksek

Kaynak: Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 7.

Bir başka yaklaşım; Hall (1969)’in ilişkilere ve kişisel hedeflere odaklı olarak iki boyutlu çatışma çözümleme yaklaşımıdır. Bu iki boyut, beş boyut altında sınıflandırılır. Bunlar; kazan-kaybet, kaybet-vazgeç, sinerjik, uyum sağlama ve uzlaşma boyutlarıdır (Aslan, 2008a: 305).

Çatışma yönetim tarzları ile ilgili bilinen ve kabul edilen diğer modellerden birisi de, Blake ve Mouton’un çatışmayı çözümleme yaklaşımlarından sonra Kenneth W.Thomas (1977) tarafından yeniden yorumlanan **rekabetçi** ve **işbirlikçi** modelidir (Erkuş, 2008: 516; Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 9). Thomas, çatışma yönetim stilleri modelini Şekil 4’de gösterildiği gibi “işbirliği” ve “çıkarcılık” olarak nitelendirdiği iki eksen üzerine kurmuştur.

Şekil 4: Thomas’ın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli



Kaynak: Lam, 2012: 104.

Yatay eksen işbirliğini tanımlar. İşbirliği, aynı zamanda bireyin başkalarının isteklerini tatmin etme derecesini de ifade eder. Dikey eksen gösterilen çıkarcılık

ise, bireyin kendi isteklerini tatmin etme veya kişisel amaçlarını gerçekleştirme derecesidir.

Bu modele göre, dikey eksen rekabetçi boyutta, bireyler kendi amaçları ve çıkarları doğrultusunda hareket ederek, kişinin kendi çıkarını tatmin etmeye niyetli davranışı, yatay eksen’de işbirliği yapan bireyler ise karşı tarafın amaç ve kazançlarını da düşünüp başkalarının çıkarını tatmin etmeye niyetli davranışı olarak çatışmaları çözümlemeyi hedefler. Bu boyutlar, beş çatışma çözümleme yöntemi adı altında sınıflandırılır. Literatürde en çok bu beş boyutlu çatışma yönetim yöntemleri kabul görmektedir. Bunlar; kaçınma, rekabet, uyma, işbirliği ve uzlaşma boyutlarıdır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 8-9; Song, 2006: 342; Aslan, 2008a: 305; Erkuş, 2008: 516; Samuel, 2010: 77; Shih ve Susanto, 2010: 151; Gull ve diğerleri, 2012: 220; Montes, 2012: 8; Asim ve Ensari, 2013: 505; Moisoglou vd., 2014: 76).

Bir diğer model, Pruitt (1983) ve Pruitt ve Rubin (1986) tarafından, kişinin kendisine ve başkalarına olan ilgisi şeklinde iki boyutlu dört çatışma stratejisini tanımlamıştır. Bunlar; mücadele etme, problem çözme, uyma ve eylemsizliktir (Rahim, 2002: 216).

Koontz ve Weihrich (1990) ise yapısal değişkenler üzerine odaklanılan rekabete dayalı, çatışmalara geçici çözümler ve kalıcı çözümler getiren modeller şeklinde (Tablo 3) üç boyutta sınıflandırmıştır (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 79).

Tablo 3: Koontz ve Weihrich’in Çatışma Yönetim Modeli

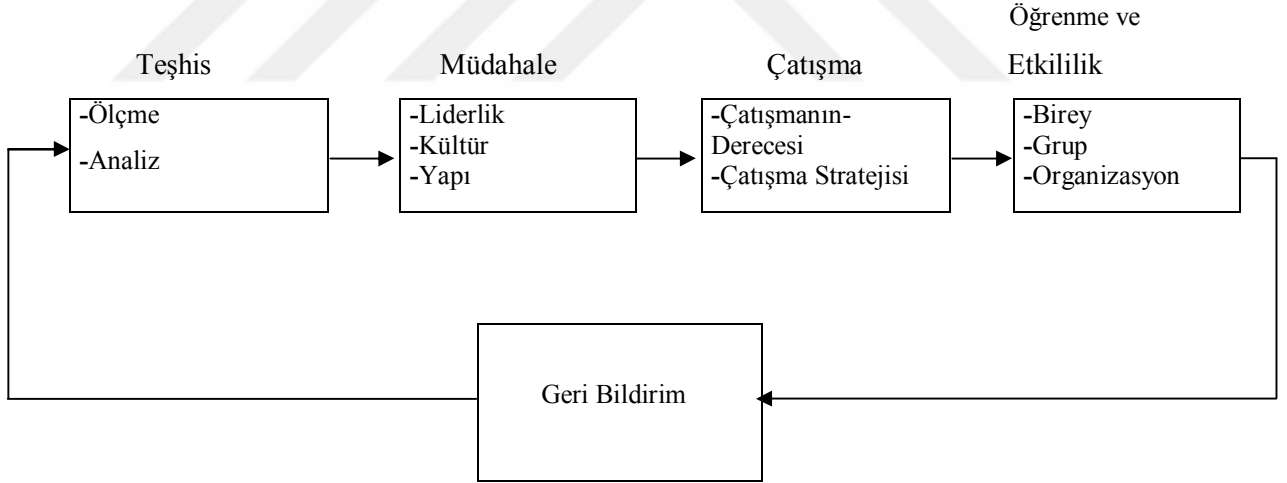
Rekabete Dayalı Modeller	Çatışmalara Geçici Çözümler Getiren Modeller	Çatışmalara Kalıcı Çözümler Getiren Modeller
• Kazan-Kazan • Kazan-Kaybet • Kaybet-Kaybet	• Kaçınma • Güç(Yetki) Kullanma • Yumuşatma • Uzlaşma • Oylama • Kura Çekme	• Sorun Çözme • Kapsamlı Amaçlar Belirleme • Kaynakların Arttırılması • Yapısal Değişkenlerde Değişiklik • Davranış Değiştirme • Örgütsel Ayna • Rol Analizi

Kaynak: Topaloğlu ve Avcı, 2008: 79.

Çatışma yaklaşımına ilişkin bir diğer model, aktif ve pasif çatışma yönetim yöntemidir. Ruslbult (1993), bireylerin pasif yaklaşımı iki nedenle kullandığını ileri sürmüştür. Ruslbult'a göre birey, diğer bireylere bağıllık duyuyorsa, ilişkiye yapıcı yaklaşım göstererek, uyma yaklaşımı geliştirirken; diğer bireylerce önemsenmiyor ve küçük görülüyorsa kaçınma yaklaşımı gösterecektir (aktaran Aslan, 2008a: 306). Wiggins (1994) ise, çatışma çözme yöntemlerini beş grupta incelemiş, bunları; geri çekilme, uzlaşma, köprü oluşturma, telafi etme, pay büyütme olarak sınıflamıştır (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 79). Tünnüklü (2005: 257)'ye göre ise, çatışma çözüm stratejilerine ilişkin “diğer kişi ile işbirliğine girme, diğer kişiye hükmetme ve diğer kişiden ve ilişkiden kaçınma” şeklinde üç çatışma çözüm stratejisi üzerinde durulmaktadır.

Yine bir başka model'de Rahim (2002: 222), çatışma yönetim sürecini; Şekil 5'de gösterildiği gibi teşhis, müdahale, çatışma, öğrenme ve etkililik olarak dört aşamada inceler.

Şekil 5: Çatışma Yönetim Süreci



Kaynak: Rahim, 2002: 222.

Birinci aşama olan teşhis aşamasında çatışmanın tanımlanması gerekir. Sonraki aşamalarda problemin doğru teşhisi ve etkileri, gerçek nedenlerden farklı olabilir. Problemin kültür ve yapı içerisinde doğru tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi ve tarafların yönetim stratejileri; birey, grup ve örgüt düzeyinde etkileri

değerlendirilerek bilgilerin analiz edilmesi ve geri bildirim (geri besleme) ile değerlendirilmesi gerekir (Rahim, 2002: 223-228).

Çatışmalar iyi yönetildikleri zaman yıkıcı olmaktan çok örgütlerde yaratıcılığın, değişimin, gelişmenin, huzurlu ve güvenli bir örgüt ikliminin oluşmasına imkan verebilmektedir (Şahin ve diğerleri, 2006: 554). Bu yüzden çatışmalar iyi bir analize tabi tutularak, ortaya çıkış nedenleri belirlenmeli ve örgüt çıkarlarına uygun olabilecek bir çatışma yönetimi yolu benimsenmelidir.

Her türlü örgütte ve her düzeyde yöneticinin çatışmayı sezinlemek, çözümlemek (analiz etmek) ve özellikle çatışmayı yönetmek yeterliliklerini kazanmış olması gerekir. Çünkü örgütsel çatışma yönetimi, kişisel huzuru, grup ve örgütsel performansı etkilemektedir. Örgütte, gruplarda ve bireysel işlerde etkinlik, işyerinde kişilerarası çatışmanın yönetimine bağlıdır. Yöneticiler zamanlarının yaklaşık %20'sini çatışma yönetimine ayırmaktadır (Yürür, 2010: 34). Ayrıca, en öncelikli işleri arasında çatışma yönetiminin, ilk on işin içinde yedinci olduğu saptanmıştır (Üngüren ve diğerleri, 2009: 39).

Nawaz ve Usman (2010)'a göre kişilik özellikleri, çatışma çözüm yöntemlerinin en belirleyici özelliklerinden biridir (aktaran Blessing N. Ome, 2013: 5514). Çatışma yönetimi, birey ve örgüt gelişimi için pozitif sonuçlara ulaşmayı ve negatif sonuçları engellemeyi amaçlar (Mirzeoğlu, 2005: 52). Buna en güzel örnek Challenger uzay mekiğinin 1986 yılında uzaya fırlatılışından saniyeler sonra havada parçalanmasında, çatışmanın iyi yönetilemeyişi ya da çatışmadan kaçınılmasıdır (Deniz ve Çolak, 2008: 314). Challenger olayında, yöneticilerin ve mühendislerin uzay mekiğinin soğuk hava koşullarında fırlatılmasına ilişkin endişe ve düşüncelerini paylaşamadıkları anlaşılmıştır. Örgütler için stratejik kararların alındığı toplantılarda karşıt görüşlerin belirtilmemesi ya da ivedilikle diskalifiye edilmesi, birçok örgütü ciddi krizlere sokar ya da örgüt için sonun başlangıcı anlamına gelir.

Rabie (1994), çatışma çözme sürecinde her çatışmanın çekirdek noktasını o kültür içindeki değerler ve çıkarların oluşturduğunu ve bunların da kişinin kendini ve karşısındakini algılayış şeklini ve sonuç olarak çatışmayı ele alış tarzını etkilediğini belirtmektedir (aktaran Birsell ve diğerleri, 2009: 247). Benzer şekilde Fishbein ve Ajzen (1975)'e göre davranışlar, bireylerin değer ve tutumlarının bir sonucudur. Bu durumda kişilerin taşıdıkları değerler, çatışmanın kaynağı olmanın yanında,

bireylerin aynı zamanda çatışma yönetim biçimlerini de şekillendirmektedir (aktaran Alakavuklar ve Arbak, 2009: 54).

Çatışma çözüm yöntemleri incelendiğinde çoğunlukla iletişim süreci sonuçlarının veya çatışmadaki tarafların çıkarlarının vurgulandığı görülmektedir. Çatışma yaşayan bireylerin varmak ve gerçekleştirmek istedikleri iki unsur vardır. Birincisi, çatışmaya yol açan kendi amaçlarını gerçekleştirme arzusu, ikincisi ise çatışma yaşanan kişi veya kişilerle etkileşimi sürdürme isteğidir (Bülbül ve diğerleri, 2009: 60). Dolayısıyla kişilerarası çatışmaların karşılıklı taraf arasında geçen bir etkileşim süreci olduğu, ayrıca bu sürecin kişilerin içinde bulunduğu kültür, ortam gibi birçok bağlamdan da etkilendiği dikkate alındığında, iletişimin bu süreçteki rolü ön plana çıkmaktadır (Basım ve diğerleri, 2009: 59).

Kişinin mizacı, psikolojik ihtiyaçları ve bireysel farklılıkları, çatışma çözüm yöntemlerinde ön plana çıkar (Komarraju; 2012: 20). Örneğin bireysel kültürün ağır bastığı ortamlarda, kişiler kendi istek, amaç, ihtiyaç ve başarılarını grubun çıkarlarından üstün tutarak gerçekleştirmeye çalışırlar ve çatışma yönetimi stratejisi olarak zorlayıcı ya da uyumlu stratejileri uyguladılar. Ortaklaşa (kolektivist) kültürün yaşandığı ortamlarda grubun çıkarı, amaçları ve başarısı kişisel çıkarlardan daha önceliklidir. Bu tür toplumlarda ise bütünleme ve uzlaşmaya dayalı stratejilerin uygulandığı saptanmıştır. Bu topluluklarda, çatışma yönetim stratejileri arasındaki belirgin farklar Tablo 4’de gösterilmiştir (Üngüren, 2009: 105).

Tablo 4: Bireysel ve Kolektivist İlişkilerde Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Belirgin Farklar

Bireysel İlişkide Çatışma Yönetimi	Kolektivist İlişkide Çatışma Yönetimi
- Sonuç Odaklı - Olguların detayına (kesite) odaklı - Amaca dayalı içerik - Somut kaynaklara odaklı - Çatışmanın faydasına odaklı - Gerçeklere ve kanıta dayalı - Rekabete ve kontrol esasına dayalı davranış - Doğrudan çatışma stratejisi - Kendin odaklı	- Süreç odaklı - Bütüne odaklı - İlişkiye dayalı içerik - Manevi kaynaklara odaklı - Çatışmanın uygunluğuna odaklı - Sezgiye ve tecrübeye dayalı - Kaçınma ve uyma esasına dayalı davranış - Dolaylı yoldan çatışma stratejisi - Diğerlerine odaklı

Kaynak: Üngüren, 2009: 106.

Söz konusu yöntemlerin bazılarının çatışmaya geçici, bazılarının da çatışmayı tamamen ortadan kaldıracı kesin çözümler getirdiği ileri sürülmektedir. Ancak bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı ve hangi yöntemin en iyi olduğunun saptanması önemli bir konu (Şahin ve diğerleri, 2006: 556) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir başka sınıflandırma Rahim (2010:1)'in fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan sınıflandırmasıdır. Rahim'e göre fonksiyonel stratejilerde; yapıcı ve uyumlu ile daha büyük bir ilişkisi, kaçınmacı ve zorlayıcı ile daha düşük bir ilişki vardır. Fonsiyonel olmayan stratejilerde; kaçınmacının ilişkisi büyük, yapıcı/barışcının ilişkisi daha küçük, uyumlu stratejisinin ilişkisi ise oldukça düşüktür. Bir başka deyişle yapıcı ve uyumlu fonksiyonel, kaçınmacı ise fonksiyonel olmayan çatışma yönetim stratejisidir.

Yukarıdaki açıklamalara ek olarak Literatürde çatışmaların yönetimine ilişkin daha birçok yaklaşım yer almaktadır. Bu yaklaşımların belli başlıları (Ertürk, 2009: 231-237; Şahin ve diğerleri, 2006: 556-560; Akçakaya, 2003: 16-18) kısaca; Kaçınmacı, Uyumlu, Uzlaşmacı, Yapıcı/Barışçı, Zorlayıcı, Üstün Amaçlar, Hakeme Başvurma, İletişimin Arttırılması, Politik Yaklaşımlar, Meşgul Etme, Kaynakların Arttırılması, Yapısal Değişiklikler Yapmak, Kura Çekme Yaklaşımı, Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme, Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması, Oylama, Örgütsel İlişkileri Değiştirme, Davranış Değiştirme, İnandırma, Çatışmanın Etkilerini Değerleme, Yeni Olanaklar Bulunması Yöntemi şeklinde sıralanabilir.

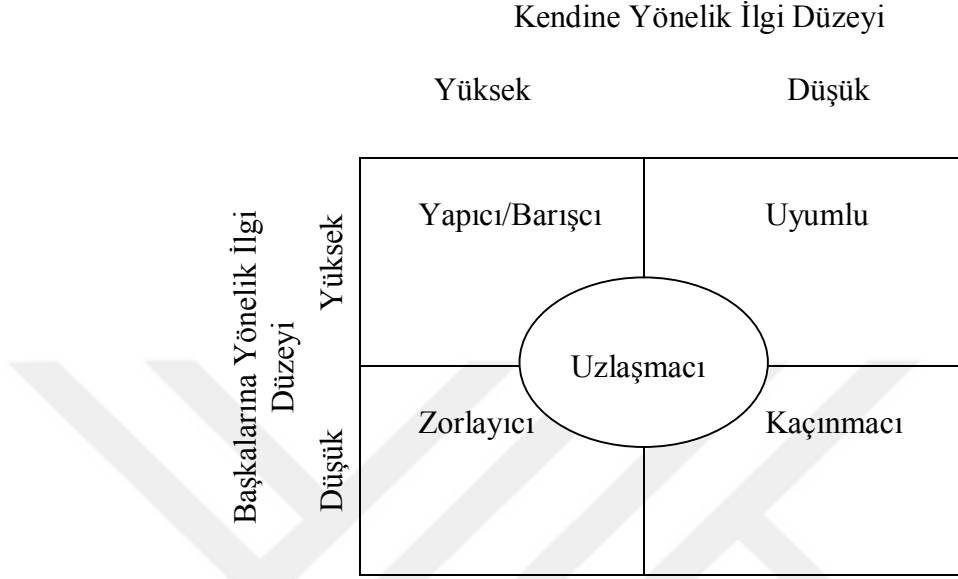
Çatışmanın yönetimi, çatışmanın mutlaka yok edilmesi, azaltılması ya da çatışmadan kaçınılmasını ifade etmemektedir. Çatışma yönetimi, işlevsel olmayan çatışmanın en aza indirilmesi için makro düzeyde etkili stratejiler geliştirilmesi, örgütsel etkinlik ve öğrenmenin geliştirilmesi için belli düzeyde çatışma yaratılmasını içermektedir.

1.6.2. Örgütsel Çatışma Yönetiminin Boyutları

Çatışma yönetim tarzı, bir çatışma durumuna ilişkin bireyin uygulamayı tercih ettiği davranışsal modellerdir. Bu davranışsal modellerle ilgili olarak Rahim (2002: 217), Örgütsel Çatışma Yönetimi Teorisi adlı makalesinde, beş çatışma yönetim modelini (yapıcı/barışçı, uyumlu, zorlayıcı, kaçınmacı ve uzlaşmacı) Şekil

6’da gösterildiği gibi “kendine yönelik ilgi düzeyi” ve “diğerlerine yönelik ilgi düzeyi” şeklinde iki yönlü olarak sınıflandırmaktadır.

Şekil 6: Bireylerarası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model

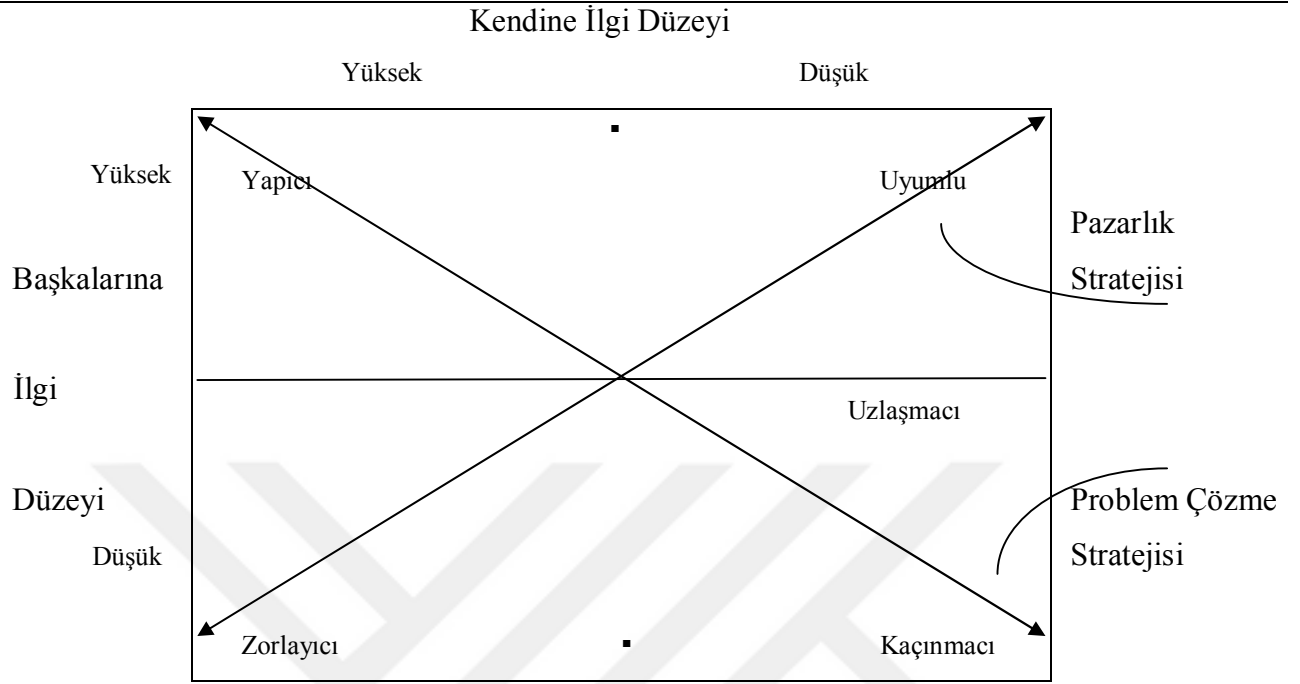


Kaynak: Rahim, 2002: 217.

Rahim, bu iki yönlü sınıflandırmasına ek olarak Şekil 7’ de gösterildiği gibi örgütsel çatışma yönetimini; Pazarlık Yapma ve Problem Çözme Stratejisi şeklinde ikili model ile de sınıflandırmaktadır (Rahim, 2010: 14; Jawazneh, 2015: 143).

Rahim’in bu etkileşimci modelinde, grupların pazarlık ve problem çözme stratejileri, kendilerine ve başkalarına ilgi düzeyleri düşük ve yüksek şeklinde gösterilmektedir.

Şekil 7: Bireylerarası Çatışma Yönetim Stratejilerinde Pazarlıkçı ve Problem Çözme Çözme: İkili Model



Kaynak. Rahim, 2010: 14.

Yine Rahim (2002: 219), kişilerarası çatışma çözüm stratejilerinden olan beş yaklaşımın hangi durumlarda uygun, hangi durumlarda uygun olmadığını, Tablo 5’de özet olarak sunmuştur:

Tablo 5: Kişilerarası Çatışma Çözüm Stratejileri ve Stratejilerin Uygunluk Durumu

<u>Çatışma Stratejisi</u>	<u>Uygun olduğu Durumlar</u>	<u>Uygun Olmadığı Durumlar</u>
Yapıcı/Barişçı	1.Meseleler karmaşıktır. 2.Daha iyi çözümler üretmek için fikirlerin sentezine ihtiyaç duyulur. 3.Gerektiğinde görevi başarmak için diğer gruplara ihtiyaç duyulur. 4.Problem çözmek için zaman yeterlidir. 5.Bir grup tek başına problemi çözemeyebilir. 6.Farklı grupların sahip olduğu farklı kaynaklara problemin çözümü için ihtiyaç duyulduğunda.	1.Görev ve problemler basittir. 2.Acil karar almak gereklidir. 3.Diğer gruplar sonuç ve çıktılarla ilgilenirler. 4.Diğer gruplar problem çözme becerilerine sahip değildir.
Uyumlu	1.Kendinizin hatalı olduğuna inanırsınız 2.Mesele diğer gruplar için daha önemlidir. 3.Diğer gruplardan gelecekte bazı şeylerden vazgeçmek veya değişmek istersiniz. 4.Zayıf bir pozisyonda olduğunuzda, 5.İlişkileri korumanın önemli olduğu durumlarda.	1.Mesele sizin için önemlidir. 2.Haklı olduğunuza inanırsınız. 3.Diğer gruplar yanlış veya etik olmayan davranışlarda bulunduğu anda.
Zorlayıcı	1.Mesele önemsizdir. 2.Hızlı karar almaya ihtiyaç vardır. 3.Örgütte benimsenmeyen davranışlar meydana geldiğinde, 4.Aşırı iddialı astların üstesinden gelmek gerektiğinde, 5.Diğerlerinin alacağı kararların yüksek maliyet gerektirecek olması durumunda 6.Teknik konularda karar almada astların yetersiz olduğu durumlarda, 7.Mesele sizin için önemlidir.	1.Mesele karmaşıktır. 2.Mesele sizin için önemli değildir. 3.Her iki grubun güçleri eşittir. 4.Acil karar almak zorunda değilsinizdir. 5.Astlar yüksek derecede beceri ve yeteneğe sahiptir.
Kaçınmacı	1.Mesele önemsizdir. 2.Diğer tarafla karşılaşmanın getireceği faydanın az olduğu durumlarda, 3.Çatışma sürecinin soğumasına ihtiyaç	1.Mesele sizin için önemlidir. 2.Karar alma sizin sorumluluğunuzdadır. 3.Gruplar, mesele yeniden çözülmek zorunda kalındığında ertelemek için

Uzlaşmacı	duyulduğunda,	isteksizdir. 4.Acil olarak dikkat edilmesine ihtiyaç duyulur.
	1.Grubun amaçları karşılıklı olarak birbirini dışladığında, 2.Grupların güçleri eşit durumdadır. 3.Fikirbirliğine ulaşılamaz. 4.Yapıcı ve zorlayıcıda başarılabilir. 5.Kompleks bir problemin çözümünde ihtiyaç duyulur.	1.Grupların biri daha güçlüdür. 2.Karmaşık bir problemin çözümüne yeterince ihtiyaç duyulduğunda,

Kaynak: Rahim, 2002: 219.

Çatışma çözümleme yöntemleriyle ilgili bahsedilmesi gereken, literatürde önemli bir yere sahip ve araştırmada ölçeğinden yararlanılan Rahim modelidir. M.Afzalur Rahim (1983), Follet, Blake-Mouton ve Thomas'ın yaklaşımlarına benzer yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Yine bir başka yazar (Lam), Blake ve Mouton (1964)'un üretim ve insan modeli şeklinde iki boyutlu çatışma yönetim stillerini "Çatışma Yönetim Stilleri, Hong Kong'lu işletme Yöneticilerin Etik İkileme Tepkileri" adlı çalışması ile ortaya koymuş, araştırma sonucunda kazan-kazan çözüm modelini ile çatışma yönetim stillerinden işbirliğinin geliştirilmesi ve daha fazla odaklanılması gerektiğini Çinli yöneticilere önermiştir (Che-fai LAM, 2012: 103).

Örgütsel çatışma çözüm yolları, Tablo 5 ve Şekil 6'da belirtildiği üzere (Rahim ve Psenicka, 2002: 307), bireyin kendisi ve başkaları için endişelenme düzeyi olarak iki boyuttan ve beş yöntemden oluşmaktadır. Bu beş çatışma çözüm yöntemi aşağıda tanımlanmıştır:

Yapıcı/Barişçı (bireyin hem kendisi hem de diğerlerine yüksek düzeyde ilgi), problem çözme ile ilgilidir. Tümeleştirme ve problem çözme olarak da adlandırılır. Bu tarzın uygulanması, açıklık, bilgi paylaşımı, alternatif yollar arama ve her iki taraf için de kabul edilebilir etkili çözümlere ulaşmak için farklılıkların analizini içermektedir. Yaratıcı çözümler üretmeye neden olur. Açıklığın, karşılıklı

fikir alış verişinin, bilginin paylaşıldığı, farklılıkların dikkate alındığı bir yöntemdir. Bu yöntemde çatışmayı yöneten birey, hem kendisinin hem de başkalarının ihtiyaçlarına odaklı olarak problemlere yeni ve yaratıcı çözümler bulmaya çalışır (Aslan, 2008a: 307) ve kazan-kazan yaklaşımı sözkonusudur (Moisoglou vd., 2014: 76). Yapıcı, hem işbirliği hem de yardımseverlikte en yüksek düzeyde sayılır (Samuel, 2010: 77).

Yapıcı, kısaca kişinin hem kendisinin hem de karşı tarafın istek ve ilgilerini göz önünde bulundurarak çözüme kavuşturma yaklaşımıdır. Empatinin hakim olduğu, açık iletişimin yaşandığı demokratik bir çözüm yöntemidir. Yapıcı, taraflar arasında aktif işbirliğini gerektirdiğinden sinerji oluşumunu sağlar (Üngüren ve Cengiz, 2009: 40), diğer bireylerle etkileşimi yönetmede daha olumlu sonuçlar doğurur (Shih ve Susanto, 2010: 151). Taraflar belli bir anlaşmaya varıncaya kadar devam eder ve bu nedenle oldukça uzun bir zaman alır (Eren, 2008: 622). Aynı zamanda yanlış anlamalardan kaynaklanan çatışmaların giderilmesi konusunda çok etkilidir (Ertürk, 2009: 233).

Uyumlu, çatışmayı yaşayan taraflardan birinin karşı tarafın istek ve beklentilerini tatmin edebilmek için görüş ya da fikir farklılıklarını görmezden gelerek ortak noktaları vurgulamasıdır (Rahim ve Psenicka, 2002: 308-318). Uyumlu'da kendine güven düşük, yardımseverlik ve işbirliği yüksektir. Bu yöntem aynı zamanda pozitif iş tutum ve davranışları ile sonuçlanabilir (Samuel, 2010: 77). Uyumlu (bireyin kendine düşük, diğerine yüksek düzeyde ilgi), farklılıkları önemsemeyip ortak yanları vurgulayarak diğer tarafın çıkarlarını tatmin etmeye çalışmakla ilgilidir. Böylece çatışmanın açık ve kesin bir galibi veya mağlubu yoktur. Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nisbi güçlerine bağlıdır (Koçel, 2005: 676). Bireyin kendisinden daha çok karşı taraf için endişelendiğinde kullanılan, karşı tarafın endişelerini gidermek için ortak yönleri vurgulamaya odaklı; bir tarafın kendi ihtiyaçlarını göz ardı ettiği, kendini feda ettiği yöntemdir (Aslan, 2008a: 307). Yapılan bir çalışmada, eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin, düşük olanlara oranla çatışma yönetim biçimlerinden uyumlu boyutunu daha çok kullandıkları, aynı zamanda genç çalışanların yaşlılara oranla daha çok uyumlu stilini tercih ettikleri tespit edilmiştir (Maqsood, 2011: 24).

Uyumlu aynı zamanda, özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında alt pozisyonda çalışanlarla, üst pozisyonda çalışanlar arasında oluşan

çatışmalarda astların uyguladığı çatışma yönetim stratejisidir. Uyumluda, karşı tarafın isteklerine uyularak ilişkinin bozulmaması ve devam etmesi amaçlanır (Üngüren ve Cengiz, 2009: 40).

Zorlayıcı (bireyin kendine yüksek, diğerlerine düşük düzeyde ilgi), kazanan-kaybeden yaklaşımıyla ya da kazanmak için zorlayıcı davranışa başvurma ile açıklanabilir. Çatışmada zorlayıcı yönteminin uygulanması, taraflar arasındaki gerginliği arttırarak saldırgan davranışların ve sabotajın yaşanmasına neden olabilir. Çatışmaya neden olan konunun sorgulanması yerine, bir tarafın diğer tarafa tahakküm uygulayarak durumu kendi lehine çevirmesi, karşı tarafın kaybetmesi yaklaşımıdır (Üngüren ve Cengiz, 2009: 40). Birey, karşı taraftan daha çok kendisi için endişeleniyorsa bu yöntemi kullanır. Bu yöntemde uzun dönemde çatışma çözümleneceğine tekrar şiddetlenebilmektedir (Aslan, 2008a: 307). Zorlayıcı'da yüksek oranda kendine güven ve iddiacılık vardır. İşbirliği ise çok düşüktür. Negatif bir iş tutumu ve davranışı ile sonuçlanabilen bir durum sözkonusudur (Samuel, 2010: 77).

Kaçınmacı (geri çekilme), sorumluluğu başkasına yükleme ve geri adım atma durumları ile ilişkilidir (Rahim ve Psenicka, 2002: 310-331; Gharache, 2014: 384). Kaçınmacı (bireyin hem kendisi hem de diğerlerine düşük düzeyde ilgi), çatışmaya müdahale etmeme, sorumluluğu başkasına yükleme ya da geri çekilme şeklinde açıklanabilir (Montes, 2012: 8). Kaçınma davranışı sergileyen birey, kendi istek ve ihtiyaçlarını olduğu kadar diğer tarafın da istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede başarısız olur (Karcıoğlu, 2011: 332). Kaçınmacı, işbirlikçi olmayan, çatışmadan geri çekilme veya kayıtsız kalma durumudur. Çatışmayı bastırma, bir tarafa bırakma, çatışma konularını görmezden gelme yaklaşımıdır. Kaçınmacı'da her iki taraf da amaçlarına ulaşamadığından her iki tarafın da tatmini sözkonusu değildir. Benzer bir şekilde Ivancevich ve Konopaske (2003) bu tarzı, çatışmaya uzun dönemli değil, kısa vadeli çözümler üreten bir yaklaşım olarak görmektedir (aktaran Yürür ve Soygüzel, 2010: 36).

Robbins (2012)'e göre kaçınmacı, kişi hemen karar vermenin yarar getirmeyeceğini veya diğer kişilerin çatışmayı daha etkin çözebileceklerini düşünüyorsa ya da çatışma yaratan konu önemsiz görünüyorsa oluşabilmektedir (aktaran Yaşlıoğlu, 2013: 198). Çatışma konusu sıradan ve karmaşık bir problemin

etkin olarak çözümü ve çatışmanın soğuması için belirli zamanın geçmesi gerekiyorsa en uygun yöntem olarak değerlendirilmektedir (Aslan, 2008a: 307).

Uzlaşmacı (bireyin kendi ve diğerlerine orta düzeyde ilgi), karşılıklı kabul edilebilir bir karara ulaşmak için her iki tarafın da bazı şeylerden vazgeçmesi mantığına dayalı bir yaklaşımdır. Bireyin hem kendisi ve hem de karşı taraf için orta düzeyde endişelendiğinde başvurduğu yöntemdir. Çatışmayı çözümlemedeki en klasik yol olan uzlaşmacı, her iki tarafın kabul edilebilir bir karara ulaşmada karşılıklı fedakârlığa başvurduğu (Montes, 2012: 8), açıkça bir kazanan ya da kaybeden tarafın olmadığı (Moisoglou vd., 2014: 76), tüm tarafların makul düzeyde kazanması için uğraşılan bir yöntemdir (Aslan, 2008a: 307). Bu yöntemde taraflar, kendi isteklerinden tavizler verdiği için kesin olarak kazanan ya da kaybeden tarafın varlığından söz edilemez (Üngüren ve Cengiz, 2009: 41). Ancak bu yöntem, çatışma konusunda geçici çözümler getirir. Zaman içerisinde taraflar yeniden çatışmaya girebilirler (Şahin ve diğerleri, 2006: 557). Aureli ve de Waal (2000)' e göre ise uzlaşmacı, çatışmadan sonraki ilk dakikalarda eski anlaşmazlıklar (zıtlıklar) arasında dostça davranış değişikliği olarak tanımlanır (aktaran McFarland ve Majolo, 2013: 16).

1.6.3. Örgütsel Çatışma Yönetiminin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel çatışma yönetiminin diğer kavramlarla olan ilişkisi incelendiğinde; duygusal zeka, iş tatmini, iş performansı, kişilik özellikleri ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla ilişkisi tespit edilmiş fakat örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisine yönelik çok az kaynağa rastlanılmıştır.

Duygular, çatışma çözümünde önemli bir rol oynar. Kiani (2003), kamu ve özel sektör'de çatışma yönetim stilleri ile **duygusal zekâ** arasındaki ilişkiyi incelemiş, çatışma yönetim stillerinden zorunluluk, uzlaşma ve bütünleşme ile duygusal zekâ arasında pozitif ve önemli bir ilişki bulmuştur.

Shih ve Susanto (2010: 151)'ya göre duygusal zekâyâ sahip insanların çatışma çözüm yöntemlerinden uzlaşma ve yapıcı'yı seçmeleri yüksek olasılıktır. Çünkü etkili ve elverişli koşullarda daha kazançlı sonuçlara sahip olabilirler.

Benzer şekilde (Shih ve Susanto: 2010: 159)'nun çalışmasında da, uzlaşma ve yapıcı ile duygusal zekâ arasında önemli ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yine bir

başka araştırmacı Riaz vd. (2012: 24)'nin "çatışma yönetim yöntemlerinden duygusal zekânın rolünün incelenmesi" konulu çalışmasında; uyumlu ve kaçınmacı arasında önemli bir ilişki bulunmazken, yapıcı, uzlaşmacı ve zorlayıcı'nın duygusal zekâ üzerinde önemli pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ünlü ve diğerleri (2014: 261) ise duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasında 0,05 düzeyinde zayıf ama anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Yine Yu, Sardesai, Lu, and Zhao (2006), Çin'de üniversite öğrencileri arasında çatışma yönetim stilleri ile duygusal zekâ ilişkisini araştırmıştır. Duygusal zekânın, çatışma yönetim stillerinden uzlaşma ve birleşme üzerinde önemli pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Riaz ve diğerleri, 2012: 18).

Bir başka yazar Samuel (2010: 75), Nigeria'nın beş eyaletinde 180 erkek, 140 kadından oluşan toplam 320 kamu personeli ile yaptığı çalışmasında; özellikle duygusal zekânın, örgütsel vatandaşlık davranışları ve çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişkiyi ılımlaştırdığı (dengelediği) sonucuna varmıştır.

Mukhtar (2013: 2861), örgütsel çatışma yönetimi stratejileri ile **iş tatmini** arasında direkt bir ilişki bulmuştur. Mukhtar'a göre örgütsel çatışma yönetiminin başarısı, iş tatmininin geniş bir şekilde artışına bağlıdır. Bir başka araştırmacı Alzahrani (2013: 1-132)'nin Saudi ve Amerikan Üniversitesi öğretim üyelerine uyguladığı çalışmasında ise yukarıdaki çalışmanın tam tersi bir sonuçla karşılaşmıştır. Araştırmada, çatışma yönetim stilleri ile işten ayrılma ve iş tatmini arasında kayda değer bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Yine Montoro-Rodriguez ve Small (2006), çalışmasında hemşirelerin iş tatmini, psikolojik moral ve iş stresinin çatışma çözüm yöntemlerinden etkilendiğini bulmuştur (aktaran Samuel, 2010: 78).

Alper ve diğerleri (2000) ve Meyer (2004)'in çatışma çözüm stratejileri ile ilgili çalışmalarında, çatışma çözüm yöntemleri ile **iş performansı** arasında bir ilişki bulunmuştur (aktaran Samuel, 2010: 78). Ayrıca Trudel (2009: 372)'in çalışmasında çatışma yönetimi, iş performansı ve örgütsel bağlılık arasında benzer bir ilişki tespit edilmiştir.

Serçeoğlu ve Gündüz (2013: 386) çalışmasında, **kişilik özellikleri** ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı ilişkiler saptamıştır. Serçeoğlu ve Gündüz (2013)'ün tespit ettiği sonuçlar, kişilik özellikleri ve çatışma yönetimi ilişkisinin araştırıldığı Moberg (1998), Antonioni (1998), Friedman (2000), Moberg (2001), Koçel (2005), Sandy vd. (2000), Yürür (2009)'ün çalışmaları ile benzer nitelik

taşımaktadır. Ek olarak Chan ve diğerleri (2008: 290)'nin çalışmasında ise Çin kültüründe, çatışma yönetim stillerinde astlar üzerinde işbirliği üzerine güvenin önemli bir aracılık rolü üstlendiği sonucuna varılmıştır.

Kavacık ve diğerleri (2013: 82)'nin çalışmasında; işletmelerde yaşanan çatışmaları azaltmada **işgören bağlılığını** artırmanın önemli bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanların bulunması, çatışma yaşanması olasılığını düşürmekte veya yaşanan çatışmaların tolere edilmesini sağlamaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Çalışmanın ikinci bölümünde; örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, önemi ve türlerinden bahsedilmiş, örgütsel vatandaşlık davranışının tarihsel arka planı ve kuramsal temelleri incelenmiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri ve sonuçları ve diğer kavramlarla ilişkisi ele alınmış, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel yaşam üzerine etkileri ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI, ÖNEMİ VE TÜRLERİ

2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Önemi

Yeni teknolojiler, üstün yönetim sistemleri, elektronik sistemler ve veritabanları, örgütlerin başarısı için gerekli olmasına karşın, örgütsel başarıyı sağlayan temel etken, örgütün insan kaynağının niteliğidir. Çünkü teknolojik araç-gereçleri, yönetim sistem ve araçlarını kullananlar ve gerekli kararları alanlar, yine bu örgütlerin işgörenleri, yani insandır. Toplumların sosyal, ekonomik ve politik gelişiminde, örgütlerin etkililiğinde ve verimliliğinde insan faktörünün önemi büyüktür. Ayrıca, örgütlerin sürekli değişen koşullar altında başarılı olmaları için, formal iş tanımlarıyla sınırlı kalmadan, görevin gerektirdiklerinin ötesinde, örgütsel etkililiğe ve gelişmeye katkıda bulunmaya istekli işgörelere olan ihtiyacı giderek artmaktadır. Örgütsel etkililiğin artırılmasında ise, örgütsel bağlılık, iş doyumu, motivasyon ve örgütsel adalet gibi kavramlara vurgu yapılmaktadır.

Bu doğrultuda, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında son yıllarda önemli görülen konulardan biri de, örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Okurame, 2013: 66; Nafei, 2015: 218).

Rekabet avantajı sağlamak, başarılı olmak ve yaşamını sürdürmek isteyen kurumlar yenilikçi ve ileriye dönük yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadırlar. Başarıyı yakalayanlar ise uzun zamandır merak konusu olmuş ve araştırılmış, araştırmaların

büyük bir çoğunluğunun bulguları ise başarının insanlar vasıtasıyla olduğunu saptamıştır. İnsanların başarıyı yakalamaları ise, ya kendilerinin bu amaca sahip olması ya da konacak ödüllerle bu amaca sahip olmalarının sağlanmasıyla mümkündür.

Ödüllerle motive olmak olarak tanımlayabileceğimiz dışsal motivasyon yerine kişinin kendisini motive etmesi ve yaptığı işten zevk alması, son yıllarda en çok önerilen ve üzerinde durulan konulardan olmuştur. Bu çalışmalar, örgütsel vatandaşlık ve şirket içi girişimci kavramlarını ortaya çıkarmıştır (Yener ve Aykol, 2009: 256).

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı, ilk defa 1983 yılında işletme yönetimi yazınına girmiş, en çok araştırılan (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 179) ve Organ, Podsakoff ve MacKenzie (2006) tarafından son yıllarda üzerinde yoğun bir şekilde durulan, en popüler konularından biri haline gelen (Ueda, 2012: 77; Özdevecioğlu, 2009: 48) kavramlar arasında yer almaktadır. Ueda'ya göre, ilk olarak batı araştırmacıları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemine dikkat çekmeye başlamasına rağmen aynı zamanda birçok Asya'lı araştırmacılar, özellikle Çin'li araştırmacılar da ülkelerindeki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına odaklanmışlardır. Diğer Asya ülkelerinin araştırmacılarına nazaran Japon araştırmacılar, maalesef örgütsel vatandaşlık davranışı verilerine büyük ilgi göstermemişlerdir (Ueda, 2012: 77).

Wanxian ve Weiwu (2007) tarafından rol ötesi davranışlar olarak da ifade edilen kavramın kökeni Bernard (1938) ve aynı kavramı rol ötesi ve rol tanımlaması içinde ele alan Katz ve Kahn (1978)'a kadar gitmekte (aktaran Yeşiltaş ve diğerleri, 2011: 174), "örgütsel doğaçlama" (George ve Brief, 1992) ve "bağlamsal performans" (Motowidlo ve Van Scotter, 1994; Brief ve Motowidlo, 1986) gibi çeşitli biçimlerle adlandırılmaktadır (aktaran Şeşen ve Soran, 2013a: 408).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, literatürde prososyal davranışlar kapsamı altında tanımlanmaktadır (Yongjun, 2011: 366). Brief ve Motowidlo'ya göre prososyal davranışlar, biçimsel olmayan davranışlar olup örgüt üyelerinin, örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey, grup ya da örgüt huzurunu sağlamaya yönelik olan toplum yanlısı davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, örgütün sosyal ve psikolojik çevresine katkıda bulunarak

hedeflerine ulaşmasına destek sağlayan gönüllülük temeline dayalı bireysel davranışlardır (Posakoff ve diğerleri, 2011: 311; Bağcı, 2014: 263; Wang, 2014: 210; Fındıklı, 2015: 230; Alkahtani, 2015: 210).

Örgüt için fayda sağlayan ancak herhangi bir emir veya direktife dayalı olmayan davranışlar, çalışanların biçimsel rol davranışlarından farklılık gösterir. Biçimsel olmayan bu davranışlar, literatürde "ekstra rol davranışı" ya da "prososyal davranış", "örgütsel spontanlık davranışları" (Aslan, 2008c: 166) şeklinde kullanılmış, 1982 yılında Dennis W.Organ'ın Thomas S.Bateman ile birlikte 42.Ulusal Yönetim Konferansı'nda bildiri olarak sunup, 1983 yılında makale olarak yayınladıkları "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" başlıklı çalışmada ve 1983 yılında da yine C.Smith, Dennis W.Organ ve J.P. Near'ın birlikte yayınladıkları "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" başlıklı makalede bir kavram olarak ilk defa ortaya atılmış (aktaran Karaaslan, 2009: 158) ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmıştır (Basım ve Şeşen, 2006: 85; Bolat ve Bolat, 2008: 78). Organ (1988), daha sonra yaptığı çalışmalarda, ÖVD tanımını geliştirmiş ve bu davranışı "İyi Asker Sendromu" olarak da adlandırmıştır. Organ'ın tanımına göre, bireysel bir davranışın, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilmesi için iki özelliğe sahip olması gerekmektedir. Birincisi, davranışın örgütün etkililiğini ve verimliliğini artıran örgüt amaçları doğrultusunda bir fayda sağlayan bir nitelik taşımasıdır. İkincisi ise, bu davranışın iş tanımında, istihdam sözleşmesinde veya örgütün hiçbir resmi belgesinde ödüllendirilebilir bir davranış olarak öngörülmemesi, bireyin tamamen kendi takdiri ile böyle bir davranış seçmiş olması gereğidir (Demirel ve Özçınar, 2009: 131).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, görev ve iş tanımlarında yer almayan, ihmal halinde ceza gerektirmeyen (Ariani, 2012a: 161) ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlar, benzer şekilde DeLoria (2001) tarafından bireyin pozisyonunun gerektirdiklerinin ötesinde çaba harcadığı davranışlar dizisi olarak (Gürbüz, 2006: 50; Palomino, 2014: 96) tanımlanmış, genellikle önemsiz görünmelerine karşın, bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştirme niteliğine sahip olduğu belirtilmiştir (aktaran Basım ve Şeşen, 2006: 85). Deluga (1995)'ya göre, örgütsel vatandaşlık davranışının özünde fedakârlık, sahiplenme ve karşılık beklemeeksizin sergilenen davranışlar bulunmaktadır. Borman ve Motowidlo (1997),

örgütsel vatandaşlık davranışlarını, işgörenlerin görev faaliyetlerini destekleyerek, örgütsel ve sosyal çevreyi şekillendirmeleri açısından örgütsel etkinliğe katkıda bulunduklarını belirtirken (aktaran Yeşiltaş ve Keleş, 2009: 20), Blakely, Andrews ve Moorman (2005) ise, işle ilgili teknik çabaların dışında iş ortamına psikolojik ve sosyal açıdan katkılar sağlayan davranışlar olarak tanımlamaktadır (aktaran Karaaslan ve diğerleri, 2009: 158).

Farsh, Podsakoff ve Organ (1990), örgütsel vatandaşlık davranışını örgüt işgörenlerine yardım etmek, refakat etmek, kabul edilen normlar doğrultusunda işi tam zamanında yapmak, geçici görevleri üzerine almak ve yönetimle ilgili kararların yürütülmesinde aktif rol oynamak olarak tanımlarken; Moorman, Blakely ve Niehoff (1993) ise örgütsel vatandaşlık davranışını, işlerin yürütülmesinde büyük bir öneme sahip olan kişisel yardım, bireysel ve grup performansının artmasında etkili olan kişisel girişim, iş tanımlarında belirtilen görevlerin de üzerinde iş yapılmasını sağlayan kişisel gayret ve işgörenin kendisini örgüte adama sonucuna neden olan sadık işgörenler unsurları temelinde açıklamaktadırlar (Yılmaz ve Giderler, 2007: 265).

ÖVD temelde, örgüt üyelerinin gönüllü katılımı ile gerçekleşmekte, beklenen davranışların ötesini ifade etmekte ve temel olarak ikiye ayrılmaktadır. Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yapı, uygulamalar ve hedeflere aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkmakta; ikinci tür ise, uygulamalar ve hedeflere zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde kendini göstermektedir. Bu iki tür arasında belirli bir farklılık vardır. Organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkan türde, bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır. Buna karşın, zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise temel mantık, örgüte katkıda bulunmak değil; örgüte zarar vermemektir (Basım ve Şeşen, 2006: 85).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, içerik olarak salt davranıştan daha büyük bir anlam taşımaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, davranıştan farklı olarak bütün örgütün katılımını içermektedir. Örgütün genel performansı ile örgütsel faaliyetleri desteklemek, savunmak, örgüt içi yardımlaşmak gibi konularla da yakından ilişkilidir (Erkuş ve diğerleri, 2013: 118).

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışının, organizasyonu ve birey performansını etkilediğini vurgular. Podsakoff ve Mackenzie, 1994; Krllowicz ve Lowery, 1996; Podsakoff, Ahearne ve Mackenzie, 1997 tarafından yapılan çeşitli çalışmalar, ÖVD'nin organizasyonun performansını geliştirmede pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Swaminathan, 2013: 72).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, genellikle önemsiz görünen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu yönünü oy verme davranışına benzetirsek, bir tek kişinin verdiği oy yüzeysel olarak bakıldığında son derece önemsiz görünse de, bir bütün olarak düşünüldüğünde, seçmenlerin oylarının demokratik sistemin temelini oluşturduğu açıktır (Yücel ve Kalaycı, 2009: 110-115).

Örgütsel vatandaşlık davranışının gerekliliği örgütler açısından ufak bir ayrıntı olarak görülse de, örgütlerin etkili olarak faaliyetlerini yerine getirmeleri açısından büyük bir öneme sahiptir. Örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda yapılması gereken ilk şey, işgörenlerin bireysel amaçlarıyla örgüt amaçları arasındaki uyumun sağlanmasıdır. Bu davranış şeklinin oluşumu için tek unsur, bireyin bu konuda istekli olmasıdır (Yılmaz ve Giderler, 2007: 265-266).

Bolina (1999), Chen vd., (2002), Podsakoff/Mackenzie (1994), Podsakoff vd. (1997)'e göre çalışanların, bulundukları örgütün kendilerine yüklediği resmi sorumlulukların ötesinde çalışma istekliliği, öteden beri etkili örgütler için bir gereklilik olmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışları genelde gerekenin üzerinde yapılan iş davranışları olarak nitelendirilmiştir. Bunlar ne zorunluluktur, ne de emirdir; fakat yine de örgütün işleyişi için çok önemlidirler. Borman ve Motowidlo (1997) gibi bu konuya vurgu yapan bazı araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireylerin asıl görevi olmadığını, bu davranışların yalnızca görev faaliyetlerini destekleyerek örgütsel ve sosyal çevreyi şekillendirdikleri için örgütsel etkinliğe katkıda bulunduklarını belirtmektedirler (aktaran Basım ve Şeşen, 2006: 85).

Mackenzie, Podsakoff ve Ahearne (1998), örgütsel vatandaşlık davranışının son yıllarda yazında çok işlenmesinin üç sebebi olduğunu belirtmişlerdir (aktaran Gürbüz, 2006: 51). Birincisi, bu davranış sonucunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınmasıdır. Çalışanların ÖVD göstermeleri için yöneticiler herhangi bir güç veya yaptırım kullanmazlar. Aynı şekilde çalışanlar, gösterdikleri ÖVD sonucunda

herhangi bir sistematik ödöl beklentisinde olmazlar. İkincisi, bu davranışının örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır. Organ (1988), uzun dönemde ÖVD'nın toplamı dikkate alındığında, bu davranışın örgütsel etkinliği ve performansı yükselteceğini belirtmiştir. Yine Organ (1988), ÖVD'nın kişileri içsel olarak güdüleyerek başarma, yetkinlik ve ait olma duygularına katkı sağladığını açıklamıştır (aktaran Gürbüz, 2006: 51). Bu örnekler daha da artırılmakla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik örneklerin ortak noktası gönüllülüktür (Yeşiltaş ve diğ., 2011: 175; Olivier, 2012: 432; Özçelik ve Uyargil, 2014: 986) ve kendiliğinden örgüte ya da örgüt içerisindeki diğer çalışanlara yardım etme isteğinden kaynaklandığı düşüncesi ise, tüm bu çalışmaların ortak noktasını oluşturmaktadır (Rofcanin ve diğerleri, 2012: 705).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, formal özendiriciler ya da tasdik görme gibi bir düşünce olmaksızın katılımcıların, yapmayı ya da yapmamayı seçtikleri informal katkılardan oluşur. Örgütsel vatandaşlık davranışı, sadece yapmayı içeren somut katkılarla değil aynı zaman da yapmamayı içeren sakınma eyleminin kalitesiyle de yakından ilişkilidir. Markoczy vd., (2009), ÖVD'nın, örgüte zarar verebilecek olumsuz davranışlardan kaçınma ve örgüte olumlu şekilde yardımcı olacak davranışları yapma eylemlerini içeren iki farklı davranış boyutundan oluştuğunu ileri sürer (aktaran Demir ve Okan, 2011: 601; Çakıcı ve Akgündüz, 2014: 973).

Podsakoff vd. (2000), Chen ve Vigolda (2000)'ya göre örgütsel vatandaşlık davranışları, verimliliği ve performansı birçok şekilde etkileyebilmektedir. Örneğin; yönetsel etkinliği ve üretkenliği arttırabilir, örgüt için daha verimli olan amaçların gerçekleşmesini kolaylaştırabilir, yöneticilerin örgütün devamlılığını sağlayan işlevlere (takım ruhunun oluşturulması, moral vb.) harcayacağı enerji ve zamandan tasarruf etmelerini sağlayabilir, takım üyeleri içinde etkili koordinasyonu tesis edebilir, değişen ve gelişen teknolojiye örgütün uyum sağlama yeteneğini artırabilir ve örgütü çalışanlar açısından daha çekici duruma getirebilir (aktaran Basım ve Şeşen, 2006: 86). Bateman ve Organ (1983), Moorman vd., (1993), Williams ve Anderson (1991) ve Borman ve Motowidlo (1997) tarafından yapılan araştırmalar, bu görüşü destekler niteliktedir. Araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren işgörenlerin örgüt içindeki performanslarının diğer işgörelere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (aktaran Yeşiltaş ve Keleş, 2009: 21).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların birey, grup ve örgüt yararına yönelik sergilemiş oldukları toplum yanlısı yardımsever davranışlardır (Rayner, Lawtonve Williams, 2012: 118).

Örgütsel vatandaşlık davranışları; örgüt açısından faydalı kabul edilen ve istenilen, ihmali halinde ise ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlardır (Huang, 2012: 516; Meydan ve Basım, 2011: 590; Divina, 2010: 2).

Graham (1989), Ehrhart (2004) ve Farh vd. (1990), örgütsel vatandaşlık davranışlarına, örgütün ödül sistemi tarafından önem verilmemesine ve gözlenmemesine rağmen, bunların örgüte uzun vadeli kalıcılık ve gelişim için gerekli olan uyum ve değişimi sağladığını ifade eder. Organ (1988), Organ ve Lingly (1995), Fok vd., (1999), Schappe ve Rogovsky (1998) ve Schappe (1998)'e göre, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel performansa katkıda bulunur; çünkü bu davranışlar bir iş ünitesinin bireyleri arasındaki karşılıklı dayanışmayı yönlendirecek etkin vasıtayı sağlarlar ve bunun bir sonucu olarak birliktelik giderek artar (aktaran Basım ve Şeşen, 2006: 85).

2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının kaynağının ve uygulayıcısının birey olması, bireysel ve/veya bireyler arasında gerçekleşmesi ile örgüt ortamında incelenmesi ve örgüte katkı sağlamasından dolayı birey ve örgüt, bu davranışın iki temel unsurunu oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışını iki başlık altında incelemek mümkün olmaktadır (Karaaslan ve diğerleri, 2009: 160).

Williams ve Enderson (1991), Organ'ın tanımladığı diğergamlık ve nezaketin bireylere yönelik; vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenliğin ise örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarını kapsadığını belirterek; bireylere ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde iki boyutlu bir yapı önermiştir. Bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu, astın çalışma arkadaşları ve/veya liderlerine doğrudan yarar sağlayan isteğe bağlı davranışları, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu ise doğrudan örgüte fayda sağlayan isteğe bağlı davranışları kapsamaktadır (Karaslan, 2011: 610). Örneğin ödül ve eşitlik, örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte yönelik fayda sağlayan yanı ile ilişkili iken empati

gibi kişisel eğilimler, örgütsel vatandaşlık davranışının bireye yönelik fayda sağlayan yanı ile ilgilidir. Bunun yanı sıra bu konuda yapılan güncel çalışmalardan birisi olan Hoffman ve diğerlerinin (2007) araştırmasında, ÖVD boyutlarının aslında birbirinden pek de farklı olmadığı ve farklı boyutlandırmalar yerine tek bir örgütsel vatandaşlık davranışından bahsedilebileceği iddia edilmiştir (aktaran Şeşen, 2010: 197-198; Arslantaş, 2006: 158).

2.1.2.1.Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bireylerin ÖVD sergilemelerine ilişkin nedenlerin anlaşılmasına yönelik girişimler genellikle bireysel özelliklere odaklanmaktadır (Özdemir, 2010: 98). Bireyin kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını destekleyen en önemli faktör olduğu çeşitli araştırmalarda belirtilmiştir (Yener ve Aykol, 2009: 258). Bireysel özellikler, kişilik yapısı, çevre ile uyum, örgütün sosyal imkânları, yürütülen faaliyetlerin niteliği gibi unsurların etkisiyle oluşan ve sonuçları itibariyle bireyler arasındaki etkileşim içerisinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

Williams ve Anderson (1991)'a göre, bireysel örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel davranışların görev çevresini psikolojik ve sosyolojik olarak zenginleştirme derecesini ifade eder. İşe gelememiş birisine yardımcı olma, iş arkadaşlarına ilgili bilgileri aktarma, astlarının endişe ettiği hususları dinleme ve o hususları çözüme kavuşturma türü davranışlar, bireysel örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmaktadır (Ayhan ve Gürbüz, 2013: 124; Özyılmaz, 2014: 604-605). Ağır iş yükü olan diğer çalışanlara yardım edilmesi ve diğer çalışanların işle ilgili konularda bilgilendirilmesi de bu tür davranışlara örnek gösterilebilir (İplik ve diğerleri, 2014: 112).

2.1.2.2.Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Runharr ve diğerleri (2013)'ne göre kişiye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışma arkadaşlarına karşı gönüllü olarak yardım etme davranışlarına işaret ederken, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ise, isteğe bağlı olarak örgütün iyiliği anlamında yardımcı ve fazladan davranışlar sergilemeyi ifade etmektedir (aktaran Begenirbaş ve Meydan, 2013: 412).

Örgüte yönelik herhangi bir olumsuz durumun önlenmesi ve/veya örgüte katkısı olabileceği düşünülen bir düşüncenin dile getirilmesi, uygulanması, paylaşılması ve bireyin örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım sağlaması gibi davranışları içeren, sonuçları itibarıyla bireyler ile örgüt arasındaki etkileşim içerisinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

Podsakoff vd. (2000), "örgütsel karakteristiklerin" örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkisi olduğunu savunur. Çalışma gruplarının varlığı, işbirliği ve uyumu, örgütsel vatandaşlık davranışına sebep olmaktadır (Yener ve Aykol, 2009: 258).

Bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde diğer çalışanlara yardımcı olmak düşüncesinin, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışında ise örgütsel işlevlerin gelişmesine ve ilerlemesine yönelik fikirler sunma düşüncesinin olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla her iki örgütsel vatandaşlık davranışı türü de, örgütte olması istenen ve örgütün faaliyetlerine, başarısına sürekliliğine, verimliliğine ve imajına katkı sağlamaya yönelik davranışlardan oluşmaktadır.

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TARİHSEL ARKA PLANI

Örgütsel davranış dinamiğinde belirleyici bir role sahip olan biçimsel olmayan ilişkiler ve bu ilişkilerde açığa çıkan davranış şekilleri, 1930'lu yıllardan başlayarak pek çok araştırmacı tarafından inceleme konusu yapılmış (İşbaşı, 2001: 51), son otuz yıl içerisinde araştırmacılar arasında büyük ilgi toplamıştır (Rofcanin ve diğerleri, 2012: 705). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, toplumsal vatandaşlık kavramı düşünülerek işletme yazınına kazandırılmıştır (İşçi ve Erdem, 2012: 255). Örgütsel vatandaşlık kavramı ilk olarak 1930'larda Chester Barnard tarafından ele alınmış ve Barnard biçimsel rol davranışı dışında ekstra rol davranışları kavramını ilk kez kullanmıştır. Ekstra rol davranışı, örgüt tarafından önceden belirlenmemiş, işverenin vereceği ödüle bakılmaksızın, işgörenlerin gönüllü olarak örgüt adına faaliyetlere katılmalarını içerir (Ariani, 2012b: 311). Bu davranış şekli, işgörenlerin içten gelerek gösterdikleri davranışları açıklamaktadır. Barnard, "örgüt" kavramını toplu işbirliği çabaları şeklinde tanımlamıştır. Ona göre, örgütleri

meydana getiren kişiler değil, bu kişilerin hizmetleri, davranışları ve etkileridir. Vurgulanmak istenen konu, kişilerin işbirliğine dayalı olarak geliştirdikleri ve sisteme gönüllü olarak katkıda bulunmaları şeklinde ortaya çıkan davranışlarıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışına benzer davranışların yapısı; Katz ve Kahn (1964), Barnard (1976), Blau (1964), Gouldner (1960), Roethlisberger ve Dickson (1964) tarafından incelenmiştir (İşbaşı, 2001: 51). Organ, Padsokoff ve Mackenzie (2006)'e göre, Katz ve Kahn'ın "The Social Psychology Of Organizations" adlı eserinde belirttikleri görüşler, açık sisteme dayalı örgüt modeli ile örgütsel vatandaşlık davranışı düşüncesinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Mübadele Teorisi, bilhassa Oliver Williamson olmak üzere bazı ekonomistler ile William Ouchi gibi örgüt teorisyenleri tarafından, çağdaş yaklaşımlar ışığında ele alınmaktadır. Örgüt teorisine katkı sağlayarak belli kavramların, önerilerin ve varsayımların belirtildiği bu çalışmalar, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal arka planını da oluşturmaktadır (aktaran Karaaslan ve diğerleri, 2009: 158).

Katz'ın 1964 yılında öne sürdüğü, "sadece yazılı olarak belirlenmiş görevlerin yerine getirilmesine dayanan bir yönetim anlayışının, son derece kırılğan bir sosyal yapı oluşturacağı" şeklindeki yaklaşım, Yönetim ve Organizasyon alanında genel olarak kabul görmektedir. Katz'ın "ekstra rol davranışı" kavramını ortaya koymaktaki amacı da bu iddiayı açıklamak olarak görülebilir. ÖVD dahil olmak üzere ekstra rol davranışlarıyla ilgili neredeyse bütün çalışmalar, Katz'ın (1964) "yenilikçi ve spontan" davranışlarına dayanır (Türker ve Artan, 2007: 194). Katz'ın bu yaklaşımları, sonraki yirmi yirmibeş yıl boyunca veya bir başka ifadeyle Organ'a kadar, daha çok çalışanların kişisel becerileri, deneyimleri, zihinsel güçleri ve birikimleri ile ilgili araştırmaların hızlandırıcısı olmuştur (Demirel ve Özçınar, 2009: 130). Katz'a göre, bu tip davranışların yapısı kuvvetli bir şekilde yeniliği ve kendiliğindenliği içeren ve aşağıda belirtilen beş boyuttaki davranışları içermektedir (aktaran Yılmaz ve Giderler, 2007: 264-265; Torlak ve Koç, 2008: 640). Bunlar; Diğerleriyle birlikte çalışma, Örgütü koruma, Yapıcı fikirlere gönüllülük, Kendini geliştirme, İşletmeye karşı uygun tavır takınmaktır.

Örgütün etkinliğini geliştiren rol dışı/ekstra rol davranışlarını tanımlayan Katz ve Kahn'a göre bu kavram, örgütün sosyal akışını kolaylaştıran davranışları içermektedir ve bilinen görev performansı ile doğrudan ilgili değildir. Ekstra rol davranışları; işle ilgili sorunlarda diğer işgörenlere yardımcı olma, itiraz etmeden iş

grubundaki diğer kişileri kabul etme, kişiler arası çatışmaları azaltma veya sona erdirmeye ve örgütün kaynaklarını koruma şeklinde tanımlanmaktadır. Katz ve Kahn, literatürde ilk defa ekstra rol davranışlarını tanımlamak için "yurttaşlık" terimini ortaya koymuşlardır.

Kim (2006)'ın araştırmalarına göre, Schnake (1991), pozitif iş davranışları içeren bir yapı için yaygın bir şekilde kullanılan bir terim önermiş, önerdiği terime "örgütsel vatandaşlık davranışı" adı verilmiştir (Baeza, 2012: 14). Keza, Smith, Organ ve Near ile Bateman ve Organ'ın 1983 yılında yaptığı araştırmalar, literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılmış ilk araştırmalardır. Bu dönemde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı 1983'te Smith, Organ ve Near tarafından bir makale ve 1988'de Organ tarafından bir kitap ile yönetim ve organizasyon alanında çalışan araştırmacıların ilgisine sunulmuştur. Basım ve Şeşen (2006)'in ifade ettiği gibi, örgütler çalışanlarının ihtiyaçlarına ve davranışlarına özel bir önem vermek zorunda olduklarını fark etmeye bu dönemde başlamışlardır.

Genel olarak bu kavramın fikir babası olarak kabul edilen Organ, daha önce de yönetim ve organizasyon alanında dikkat çeken çalışmalar yapmış bir araştırmacıdır. Özellikle 1977 yılında ortaya koyduğu "Tatmin performans sağlar" şeklinde teori, yönetim ve organizasyon alanı için önemli bir açılım sağlamış, çalışmaların çıkış noktası olarak kabul edilmiştir. Bu teoriye bağlı yürütülen araştırmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışının örnekleri yöneticiler ile iyi ilişkiler kurma, diğer çalışanlara yardım etme, üstlendiği görevlerden şikâyetçi olmama, bir görevi yapmak zorunda olmadığı halde üstlenme gibi unsurlar sınıflandırılmıştır (Yücel ve Kalaycı, 2009: 115).

Organ'ın bu çalışmasına kadar çalışanların memnuniyeti ile verimlilikleri arasında pozitif bir ilişki olduğu konusunda güçlü bir kanaat olmakla birlikte bu ilişki kanıtlanabilir bir formülden yoksun kalmıştır. Organ bu çalışması ile çalışanların asgari performans düzeyinin üzerine nasıl çıktığını göstermiş ve bir bakıma bir tıkanıklığı açmıştır. Bu çalışma aynı zamanda-kabaca ifade etmek gerekirse özünde çalışanların kendilerinden beklenenden daha fazla çaba göstermeleri ile ilgili olan-örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmaların da ilk tohumu olmuştur (Demirel ve Özçimar, 2009: 130).

Bu araştırmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde iş tatmini olduğu ortaya konmuştur. Bu araştırmalardan 12 yıl sonra Organ ve Ryan, bu

araştırmanın sonucuna benzer bir sonuçla, iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde yattığını belirlemişlerdir. Ayrıca Bateman ve Organ, Katz ve Kahn tarafından geliştirilen rol üstü davranışları kavramını kaynak olarak kullanarak örgütsel vatandaşlık davranışının yapısını ortaya çıkarmışlardır. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını ihtiyari olan, resmi ödül sistemi tarafından direk olarak veya açıkça tanımlanmayan ve toplamda örgütün etkili bir şekilde işlerliğini sağlayan bir birey davranışı olarak tanımlamaktadır. Organ (1988)'a göre, bu davranış şeklinin örgütte sağlanmasıyla, örgüt daha kolay işler hale gelecek ve tahmin edilemeyen birçok durumun çözümünde gerekli olan esnekliğe sahip olacaktır (aktaran Yılmaz ve Giderler, 2011: 266-267).

Yine Ahearne (2000)'nın satış takımlarının performansında örgütsel vatandaşlık davranışı ve personeli güçlendirme davranışları adlı çalışmasında; Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 1983 ve 1999 yılları arasında örgütsel vatandaşlık davranışı ve kavramlarla ilişkisi hakkında 200'e yakın çalışma yapıldığı sonucuna varmıştır. Bunlardan başlıcaları; kişilerarası yardımlaşma, kişilerarası işleri kolaylaştırma, kendini geliştirme, ekstra rol davranışları ve performans olarak sıralanabilir. Podsakoff örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalarında insan kaynakları yönetimi, pazarlama, hastane işletmeleri ve sağlık hizmetleri, toplum psikolojisi, çalışma ekonomisi, stratejik yönetim, askerlik psikolojisi, ekonomi ve liderlik gibi farklı disiplinlere yer vermiştir. Smith 1983 yılında Brief ve Motowidlo 1986'da, Karambayya 1989'da, George ve Bettenhausen 1990'da, Borman ve Motowidlo 1993'de örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel ya da bireysel performans arasındaki ilişkiyi kanıtlayan araştırmalar yapmışlardır. Tang ve İbrahim (1998) ise, örgütsel vatandaşlık davranışının geçmişini Amerika ve Orta Doğu karşılaştırması temelinde incelemiş ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarının oluşumundaki farklılıkları ortaya çıkarmışlardır.

Diğer yazarlar Ensher, Vallone, Donalson (2001), örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları; Murphy, Athanasou ve King (2002) ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini ilişkisi üzerinde durmuşlar, Becker ve O'Hair (2004) ise Makyavelcilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişler, Turnipseed ve Rassuli (2005), örgütsel vatandaşlık davranışını ve bu davranışın performansla ilişkisini kavramada işgörenler ve yöneticilerin farklılığını incelemiş ve yöneticilerin bu davranışı

kavramalarının işgörenlere göre daha zor olduğu sonucuna varmışlardır (aktaran Yılmaz ve Giderler, 2007: 267-268).

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KURAMSAL TEMELLERİ

Örgütsel vatandaşlık davranışları araştırmalarının ana teması, bireysel ve örgütsel performans üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının etkisini araştırmaktır (Beheshltifar, 2013: 217). Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel davranış bilimine girmesi her ne kadar 1980’li yıllarda olsa da bu kavramın temelini oluşturan ve kavramın anlaşılmasına yardımcı olan çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bu teorilerin başında Sosyal Mübadele Teorisi gelmektedir (Gürbüz, 2006: 52).

Sosyal Mübadele Teorisi, Homans (1958), sosyal davranışı bir mübadele ilişkisi olarak gören ilk sistematik kuramı geliştirmiş, Blau (1964), bir mübadele süreci olarak sosyal ilişki kavramını tanımlayabilmek için ”sosyal mübadele kuramı” terimini ilk kez kullanmış olan yazardır (Moideenkutty, 2009: 112; Wang, 2014: 210). Thibaut ve Kelley de bu kurama önemli ölçüde katkıda bulunan diğer araştırmacılarıdır. Yazarlara göre bireyler, diğerleri ile (bireyler, gruplar ya da örgütler) arzuladıkları sonuçlara ulaşmak için işbirliği yaparlar (Bolat ve diğerleri, 2009: 219; Korkmaz ve Aydemir, 2015: 145).

Organ, Padsokoff ve Mackenzie (2006)’e göre Blau’nun sosyal gruplar ve örgütleri farklı dinamiklerle analiz ettiği mübadele (değişim) yaklaşımı, lider-yönetici ile grubun diğer üyeleri arasında meydana gelen ilişkileri içermesi bakımından önemli görülmektedir. Dansereau ve Graen ve Haga, Mübadele Teorisini yönetici ile çalışan açısından ast ve üst konumundaki bireyler arasındaki ekonomik gereklilikler ve sosyal mübadele yaklaşımıyla ele almaktadır. Mübadele Teorisi, bilhassa Oliver Williamson olmak üzere bazı ekonomistler ile William Ouchi gibi örgüt teorisyenleri tarafından, çağdaş yaklaşımlar ışığında ele alınmaktadır (aktaran Karaaslan ve diğerleri, 2009: 158).

Sosyal mübadele kuramı, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak gören en eski sosyal davranış kuramlarına kadar uzanır. Kuramın temel varsayımı, tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür.

Sosyal mübadele kuramı, bireylerarası ilişkilere, ekonomik mübadeleye benzer bir şekilde fayda-maliyet açısından bakar. Taraflar, mübadele sırasında birbirlerine iki tür çıktı sunarlar: Ekonomik çıktılar ve sosyo-duygusal çıktılar. Ekonomik çıktılar, finansal özellik taşır ve somuttur. Sosyo-duygusal çıktılar ise, kişilerin sosyal ve saygı ihtiyaçlarını işaret eder. Genellikle ekonomik çıktılarda, ilişki kısa vadeli bir nitelik taşırken, sosyo-duygusal çıktılarda bu ilişki uzun vadeli bir nitelik taşır. Diğer yandan ekonomik mübadelede olduğu gibi, sosyal mübadelede de bireylerin, bir mübadele içinde yer almaları, ancak katlandıkları sosyal maliyetlerin karşılığında ödül alabilecekleri beklentisi varsa söz konusu olacaktır (Bolat ve diğerleri, 2009: 219-220).

Sosyal Mübadele Teorisi, ÖVD temelli araştırmaların zeminini oluşturmaktadır. Blau, mübadelede iki çeşit sosyal ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Gürbüz, 2006: 52). Sosyal mübadele ve ekonomik mübadele ilişkisi. Ancak bu iki ilişkinin önemli farklılıkları bulunmaktadır. Foa ve Foa (1980)'ya göre sosyal mübadele ilişkisinde, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır (Moideekutty, 2009: 112) Yine Organ, Podsakoff ve MacKenzie (2005)'e göre, bir taraf diğer tarafa bir kaynak sağladığında diğer tarafta bu kaynağa aynı şekilde karşılık vermesi beklenir. Fakat buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülük esasına dayanır. Bu gönüllü davranışlar (ÖVD gibi) zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken davranışlar değildir. Sosyal mübadele kuramında, mübadele sonucunda tarafların elde edeceği kazanımlar pazarlık konusu yapılmaz ve kişilerin takdirine bırakılır. Yine bu kazançlar para ile ifade edilmemektedir. Dolayısıyla, sosyal mübadele kuramının gelecekte niteliği belirlenmemiş yükümlülükler doğurması, bu ilişkiyi ekonomik mübadeleden ayıran en önemli özelliktir. Bu mübadeleden elde edilen sonuçlar, karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesidir (aktaran Gürbüz, 2006: 52).

Organ (1988)'a göre, sosyal mübadele teorisinin temelinde "karşılıklı norm'u" vardır. Karşılıklı beklentilerin tatmini, örgütün amacına ulaşmada vazgeçilmez bir faktördür (Katrinli ve diğerleri, 2009: 376). Çalışanlar adil olmayı, yöneticilerine kendi çıkarlarını korumada güvenilebileceği anlamına gelecek şekilde yorumlamakta bu da çalışanlarda, yöneticilerine "olumlu" ve faydalı eylemler vasıtasıyla karşılık verme yükümlülüğünü oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, örgüt yöneticileri tarafından çalışanlara yöneltilen faydalı eylemler, onlarda olumlu ve

faydalı bir mütakabil davranış sergilemeye yönelik kaliteli değiş tokuş ilişkilerinin oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Özdemir, 2010: 99). Buna göre, işinden tatmin duyan kişi yarar sağladığı kişiye karşılık olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir. Yine Organ (1990)'a göre kişinin tatmin duygusu, örgüt çalışanları ve yöneticilerinin ona gösterdikleri gönüllü ve çıkar amaçlı olmayan çabalarından kaynaklanır ve kişi bu çabalara karşılık vermek ister (aktaran Çekmecelioğlu, 2011: 36).

Ekonomik mübadele teorisinde, Moideenkutty (2005) ise mübadelenin farklarını açıkça tanımlayarak belirli işlem ve sözleşmelere dayandırır (aktaran Gürbüz, 2006: 52). Bu ilişkide taraflar gereklilik dışında gönüllü ve işbirlikçi davranışlar sergilemezler. Elde edilen sonuçlar ise daha çok maddi özelliklidir.

Sosyal mübadele kuramına bakış açısı ile Thibaut ve Kelley'e göre bireyler diğerleriyle, arzuladıkları somut sonuçlara ulaşmak amacıyla işbirliği yaparlar. Burada bahsi geçen "diğerleri" bireyler olabileceği gibi gruplar ya da örgütler de olabilir. Sosyal mübadele kuramına bakış açısı, bu kapsam itibarıyla örgütlerce bireylere nasıl davranıldığı, onların ihtiyaçları ile ne şekilde ilgilenildiğine vurgu yapmaktadır. Eiserberger, Hurtington, Hutchison ve Sowa'ya göre bireyler; örgütlerinin onların iyi olmasını gözetmesi ve örgüte bulundukları katkılara değer vermesine ilişkin inaçlar geliştirmektedirler. Bu bağlamda bireylerin örgütlere çabalarını, düşüncelerini ve fiziksel güçlerini kattıklarından; bunun karşılığı olarak ise örgütten birtakım getiriler beklediklerinden söz edilebilecektir. Bu yolla bireyin beklentilerinin örgütçe karşılanabiliyor olması hem tatminine ve bağlılığına hem de sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışına yansıyacaktır (aktaran Gürbüz, 2006: 53).

Özet olarak sosyal ve ekonomik mübadele arasındaki temel fark, sosyal mübadelede, diğerlerinden farklı olarak ilişkiyi yönlendiren kurallar ya da anlaşmaların olmaması ve katlanılan maliyetin karşılığının her zaman alınması konusunda bir garantisinin bulunmamasıdır. Lambe et al. (2001)'e göre, sosyal mübadele açısından karşı tarafın karşılık verip vermeyeceğine ilişkin olarak kişilerde oluşan inanç, temel belirleyicilerden biri olarak karşımıza çıkar. Karşılık bulma inancının güçlü olması durumunda bireyler, mübadele konusunda daha istekli olacaklardır (aktaran Bolat ve diğerleri, 2009: 219).

Örgütsel vatandaşlık davranışının kuramsal temelini oluşturan bir başka teori de **Karşılıklılık Norm Teorisi**'dir. Gouldner (1960) tarafından ileri sürülen Karşılıklılık Norm Teorisi, Sosyal Mübadele Teorisi'nde olduğu gibi insanların elde ettikleri yararlar karşılık olumlu davranış göstereceği temeline dayanır (aktaran Gürbüz, 2006: 53). Gouldner'a göre, Karşılıklılık Normu'nun söz konusu olabilmesi için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kişilerin kendilerine yardım edenlere zarar vermemeleri gerekmektedir.

Gouldner, Karşılıklılık Norm'un evrensel özelliğinin olduğunu, ancak karşılaşılan durumun şartlarına, kişilerin karakter özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebileceğini belirtmiştir. Kişiye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Aynı şekilde, kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdülleri Karşılıklılık Norm'u etkileyebilecektir.

Sonuç itibarıyla, Karşılıklılık Norm'una göre kişiler kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık vereceklerdir. Çalışma ortamında çalışanlar, yöneticilerden algıladıkları adil ve eşit davranış, tutum ve süreçlere Karşılıklılık Norm gereği bir karşılık verme ihtiyacı hissedeceklerdir. Çalışanların karşılık verme ihtiyacı ise ÖVD sergilemesine yol açabilecektir. Smith, Organ ve Near, Moorman (1983), Barr ve Pawar (1995)'da yönetici ve çalışan arasındaki bu sosyal mübadele karşılık verme ihtiyacından kaynaklanmakta ve çalışanlar bu mübadeleye ÖVD göstererek karşılık vermektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışının açıklanmasında ve kuramsal gelişiminde kullanılan temel teorileri ve araştırmaları göz önüne aldığımızda bireylerin ÖVD sergileme nedenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (aktaran Gürbüz, 2006: 54):

- ✓ Çalışanlar, çalışma ortamında mevcut uygulama ve süreçlerden tatmin, üstlerinden adalet ve eşitlik algıladıklarında, örgüte ve yöneticilerine karşı olumlu tutum geliştirecek ve bunun sonucunda ÖVD sergileyebileceklerdir.
- ✓ Psikolojik sözleşme gereği çalışan, örgütte olumlu bir ilişki kurar ve örgütün yararına davranış sergiler. Bu davranışlar örgütsel sadakat, amirlerine itaat ve işbirliğine yönelik davranışlardan olabilecektir. Dolayısıyla, eğer işgören yüksek katılım seviyesine sahipse ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek seviyede bir ÖVD sergilemesi beklenebilir.

- ✓ Birey, sergileyeceği davranış sonucunda sosyal onay alarak kendini kabul ettireceğine inanırsa yine ÖVD gösterebilecektir.
- ✓ Çalışan, ortaya koyacağı olumlu ve gönüllü davranışların ileride karşılıksız kalmayacağı, kariyer evreleri boyunca bir şekilde kendine çeşitli ödül ve terfi getireceğine inanırsa yine ÖVD sergileyecektir.
- ✓ Birey iş tanımını tam olarak bilmiyorsa veya örgütsel vatandaşlık davranışını iş tanımlarında yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklardan biri olarak görüyorsa, örgütsel vatandaşlık davranışında bulunabilecektir.
- ✓ Çalışan sahip olduğu kültür, değer yargıları ve inaçlardan dolayı içinden geldiği için, karşılıksız olarak iyilik amacıyla ÖVD sergilemek isteyebilecektir.

2.4.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın çalışma ortamında diğerleri ile ilişkilerinde benimseme esasına dayalı olumlu davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlar işletmenin yasal ve prosedürel çerçevesi içerisinde tanımlanmamıştır. Dolayısıyla, çalışanı bu davranışa iten tanımlanmış bir prosedür veya kalıp yoktur (Türkay ve diğerleri, 2013: 326-328).

Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili araştırmaların çoğu, söz konusu davranışı ortaya çıkaran veya bireyleri bu davranışa güdüleyen faktörler konusunda yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili bu öncüllerin mevcut olması durumunda, çalışanlar tarafından vatandaşlık davranışının sergilenme olasılığının arttığı, olmaması durumunda ise vatandaşlık davranışlarının azaldığı söylenebilir.

Smith, Organ ve Bateman (1995), örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri konusunda ilk araştırmayı yapmışlardır. Bu araştırmaya göre örgütsel vatandaşlık davranışının en güçlü öncülü iş tatmini olup, daha sonraki yıllarda diğer belirleyicilerin tespit edilmesi gerçekleşmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel adalet ile ilişkisi Moorman (1993); Podsakoff vd. (1996), kişilik ile olan ilişkisi Organ (1990); Organ ve Lingl (1995) ve motivasyon ile olan ilişkisi Tang ve İbrahim (1998) tarafından incelenmiştir (aktaran Sökmen ve Boylu, 2011: 150).

Organ ve Ryan (1995) tarafından yapılan meta analizinde ise, örgütsel vatandaşlık davranışının başlıca öncülleri, iş tatmini, algılanan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık (Aslan, 2008c: 167) ve lider desteği (Lian ve Tui, 2012: 59) olarak belirtilmiştir. Podsakoff ve diğerleri (2000) ise, yapılan ampirik (deneysel) araştırmalara dayanarak örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerini; çalışanın özellikleri (birey özellikleri), işin özellikleri (görev özellikleri), örgütsel özellikler, liderlik davranışları olmak üzere dört grupta incelemişlerdir. ÖVD konusundaki öncül çalışmalarda, bireylerin özelliklerinin ÖVD üzerinde etkili olacağı düşünülerek Bateman ve Organ (1983), O'Reilly ve Chatman (1986), Smith vd., (1983) tarafından anlaşılabilirlik, vicdanlılık ve olumlu etkilenme gibi değişkenlerin ÖVD ile ilişkisi araştırılmış; yine (Podsakoff vd., 2000) tarafından lidere duyulan güven, bağımsızlık gereksinimi, görevle ilgili geri bildirim, görev tatmini, grup kaynaşması, dönüşümcü liderlik, koşullara bağımlı ödüllendirme davranışı, liderin rolünün netliği, destekleyici lider davranışları, örgütsel (Bell vd., 2002), bilişsel ve duygusal özdeşleşme (Johnson vd., 2005), yöneticilere ve örgüte duyulan güven (Wong vd., 2006) ve yüksek performans elde etmeye yönelik insan kaynakları uygulamaları (Sun vd., 2007), örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu belirleyicilerinden bazılarıdır (aktaran Torlak ve Koç, 2008: 641).

Torlak ve Koç (2008) tarafından tespit edilen olumsuz belirleyiciler ise rol belirsizliği, rol çatışması, ödüllere aldırılmazlık, görevin rutinleşmesi, liderin denetimi dışındaki ödüllendirme, koşullara bağımlı olmayan cezalandırma davranışı, materyalist tutumlar ve kötü davranışlı yönetim şeklinde sıralanabilir.

Elde edilen bulgulara dayanarak bu tür değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği belirlenmiştir. Daha sonraları yapılan araştırmalarda ise iş tatmini, dürüstlük algısı, örgütsel bağlılık, adalet algısı ve algılanan lider desteği gibi faktörlerin de ÖVD ile ilişkisi sıklıkla araştırılmıştır (aktaran Şeşen, 2010: 198).

George ve Jones (1997) da örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen kurumsal faktörleri üç grup altında toplamıştır. Bireysel (rol tanımları, yetenek seviyesi), grup (normlar, hedefler) ve örgütsel (örgüt yapısı, politikalar ve ödüller) (aktaran Gürbüz, 2006: 57).

Yüksel (2007) tarafından yapılan bir çalışmada da örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmaların çoğunda çalışanların kişilik özellikleri ve örgüt kültürü üzerinde durulduğuna dikkat çekilmiştir. Buna göre en azından örgütsel

vatandaşlık davranışının tek belirleyicisinin iş tatmini olmadığı, hatta büyük ölçüde belirleyici konumdan çıktığı rahatlıkla ifade edilebilir (Demirel ve Çınarlı, 2009: 132).

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerini belirlemeye yönelik yapılmış pek çok araştırmanın aksine (Le Pine vd., 2002; Podsakoff vd., 2000; Organ ve Ryan, 1995), davranışın sonuçlarına yönelik çalışmalara ilgi azalmaktadır. Organizasyonun etkin olabilmesi için örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir rol üstlendiği konusunda hemen hemen bir fikir birliği olmasına rağmen Katz ve Kahn (1966), kendi çalışmalarında konuyla ilgili geniş tartışmaya yer vermişlerdir. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışını örgütsel sonuçlar ile ilişkilendiren çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların bazılarında ise araştırmacılar, bu davranış biçiminin organizasyonlarda bireysel ve örgütsel düzeyde beklenmedik sonuçlara neden olabileceğine dikkat çekmişlerdir (Örneğin Williams, 1999; Gutek vd.,1991). Çalışan tatminsizliği, stres ve performans düşüşü bu sonuçlardan göze çarpanlar arasında yer almaktadır (aktaran Rofcanin, 2012: 7058).

2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi olan “örgütsel bağlılık, duygusal zekâ, örgütsel adalet, duygusal bağlılık, örgütsel iklim, özyeterlilik, iş tatmini, iş performansı, kontrol odağı, örgütsel sinizim, üretkenlik karşıtı iş davranışları, kişi-örgüt uyumu, izlenim yönetimi, örgütsel yabancılaşma, rol stresörleri, örgütsel kültür, manevi liderlik ve algılanan yönetici desteği” gibi kavramlar, aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur.

2.5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Sosyal mübadele boyutuyla işgörenler, örgütlerinin kendilerine sunduğu olanaklar ölçüsünde, örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, normatif ve/veya devam bağlılığı (Benjamin, 2012b: 55; Özkalp ve Seçgin, 2013: 404) duymakta ve bu bağlılıklarını yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüştürmektedirler (Lian ve Tui, 2012: 60). Örgütsel bağlılık konusundaki tanımlar

bu bakış açısını desteklemektedir. Nguni, Slegers ve Denesen (2006) örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç duyma ve kabullenme; örgüt için yüksek düzeyde çaba gösterme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusu olarak tanımlamaktadırlar (aktaran Bolat ve Bolat, 2008: 80). Dyne, Cummings ve Parks (1995) ise iş tatmini ile örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önemli değişkenler olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine Allen ve Meyer'e göre, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri muhtemeldir. Aryee ve Heng (1993)'in araştırmalarına göre ise, bağlılık ile fazladan rol davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır (aktaran Gürbüz, 2006: 61). Köse, Kartal ve Kayalı (2003), örgütsel vatandaşlık davranışının tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerinde durmuş, örgüte duyulan bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin diğer unsurlara göre (özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık, sivil erdem, örgütsel adalet, lider desteği ve iş tatmini) daha üstün belirleyici faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öz (2011:543-546) çalışmasında, örgüte bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır.

Bir başka yazar O'Reilly ve Cahapman (1986), örgüte bağlılığın örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme boyutlarının, örgüt yararına rol gereklerini aşan örgütsel vatandaşlık davranışı olduğunu saptamışlardır. Bir başka araştırmacı Loğa (2003) ise, demografik değişkenlerden sadece statünün örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda etkin rol oynadığı sonucuna ulaşırken bu sonuçların aksine Mercan(2006), bu kavramlar arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler bulamamıştır (aktaran Yılmaz ve Giderler, 2007:270). Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında herhangi bir ilişki bulamayan araştırmacılardan birisi de Williams ve Anderson (1991)'dir (aktaran Aslan, 2008c: 167).

Tablo 6'da örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan çalışmaların sonuçları görülmektedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda 1991-2006 yılları arasında yapılan çalışmaların büyük bölümünde, bu iki değişken arasında genel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmişken, diğer bir kısmında bütünsel olarak ve/veya örgütsel bağlılığın bazı boyutları açısından anlamlı bir ilişki belirlenememiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık, diğer değişkenlerle (örgütsel adalet, örgütsel iş tatmini gibi) bir arada analize dâhil edildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin ortadan kalktığını ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008: 80).

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Williams ve Anderson	1991	Örgütsel bağlılık ile gerek bireye yönelik ÖVD gerekse örgüte yönelik ÖVD arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir.
Moorman, Niehof ve Organ	1993	Tek başına ele alındığında gerek duygusal gerekse devam bağlılığı ile ÖVD boyutları arasında anlamlı ilişki vardır. Ancak prosedür adaleti ve ÖVD arasındaki ilişki sabit tutulduğunda, örgütsel bağlılık ve ÖVD arasında doğrudan sebep sonuç ilişkisi anlamlılık düzeyini yitirmektedir.
Tansky	1993	Örgütsel bağlılık ile ÖVD boyutlarının (özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket, sivil erdem) hiçbirisi arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.
Organ ve Ryan	1995	Devam bağlılığı ile uyum arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiş, duygusal bağlılık ile ise ne özgecilik ne de uyum boyutları arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.
Bolon	1997	Gerek işgörenlerin gerekse yöneticilerin yaptıkları değerlendirmelere göre, bağlılık boyutları arasında ÖVD üzerinde etkili olan en önemli boyut, duygusal bağlılık boyutudur.
Thompon ve Werner	1997	Örgütsel bağlılığın, rol çatışma ve örgütsel bağlılık ilişkisinde aracılık özelliğinin olduğu, diğer boyutlarda ise böyle bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür.
Schappe	1998	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir.
Deckop, Mangel ve Cirka	1999	Değer bağlılığı ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır. Değer bağlılığı düşük olan işgörenlerde, performans ücret ilişkisi daha güçlü, ÖVD arasında anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi kurulamamıştır.
Alotaibi	2001	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi kurulamamıştır.
Parnell ve Crandall	2003	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir.
Bogler ve Somech	2004	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir.
Coyle- Kessler ve Purcell	2004	Karşılıklı bağlılık, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile ÖVD arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.
Feather ve Rauter	2004	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasındaki ilişki, çalışma statüsüne bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Sözleşmeli olarak çalışan öğretmenlerde, örgütsel bağlılık ve ÖVD arasında negatif bir ilişki söz konusuysa, kadrolu öğretmenlerde bu ilişki pozitifdir.
Gautam vd.	2005	Normatif bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişki, duygusal bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişkiden daha güçlüdür. Devam bağlılığı ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
Rifai	2005	Duygusal bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal bağlılığı daha yüksek olan işgörenler, daha fazla ÖVD göstermektedir.
Chu, Lee ve Hsu	2006	Örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir.
Nguni, Slegers ve Denesen	2006	Normatif ve devam bağlılığı ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Kaynak: Bolat ve Bolat, 2008: 80-81.

2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Zekâ İlişkisi

Ampirik olarak ve farklı katılımcılar üzerinde yapılan çalışmalarda iki kavram arasında çeşitli düzeylerde ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. ÖVD ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Wong

ve Law (2002), duygusal zekâya sahip olan bireylerin görevleri dışındaki işleri isteyerek yapma davranışları dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir yakınlık bulmuşlardır (aktaran Örücü ve İzci, 2015: 35).

Tokmak ve diğerleri (2013:243), duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatminini pozitif yönde etkilediği, duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında iş tatmininin aracılık etkisinin bulunmadığını tespit etmiştir. Yine Duygusal Zekâ ile ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda (Abraham, 1999; Carmeli ve Josman, 2006; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Özaslan vd., 2009; Chin vd., 2011), duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği ifade edilmiştir.

Duygusal zekâ bileşenlerinden duygusal farkındalık, bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması, kendisini ve iş performansını etkileyen dinamikleri bilmesi, dolayısıyla kendini her yönü ile tanımasıdır. Yine duygusal zekâ boyutlarından kendini yönetme boyutu, bireyin duygularını denetleyebilmesi, neyi, neden yaptığını bilmesi ve olayları kendi lehine çevirmesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışını bir kültür olarak benimseyen ve uygulayan tüm bireylerin, hedef kitleye yönelik eylem ve söylemlerinde bilinçli, dengeli ve tutarlı davranması gerekir (Özaslan ve diğerleri, 2009: 104).

Yine duygusal zekâ bileşenleri arasında yeralan sosyal bilinç yardımıyla birey, başkalarının bakış açısını kavrayabilir, onların ihtiyaçlarını dikkate alarak gidermeye çalışır. Bu öge örgütsel vatandaşlık boyutunda incelendiğinde, örgütün kendi çıkarlarını gözetmesinin yanı sıra, içinde bulunduğu toplumun yararına hizmet etme çabası şeklinde tanımlanabilecek örgütsel sosyal sorumluluk kavramına gönderme yapıldığı ifade edilebilmektedir.

2.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Adalet İlişkisi

Örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı, karşılıklı etkileşim halinde olan iki kavramdır (Bülbül ve diğerleri, 2011: 513) ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan etkili olduğu görülmektedir (Basım ve Meydan, 2015: 109). Eğer çalışanlar, ilişkide kalmanın maliyetinin yararlarından daha fazla olduğuna inanırlarsa, ilişkiden çekileceklerdir. Bu çekilme daha düşük performans gösterme şeklinde (Cowherd vd., 1999), yüksek devamsızlık ve işi başkasına havale

etme (Hulin,1991), sapkın davranışlar (Skarlicki vd., 1999), azalan duygusal bağlılık (Barling vd., 1993; Folger vd., 1989) ve azalan örgütsel vatandaşlık davranışları (Konovsky vd., 1994; Moorman,1991) biçiminde kendini gösterecektir (aktaran Erkutlu, 2008: 225).

Örgütsel vatandaşlık davranışının adalet algısından etkilendiği (Aquino,1995); Konovsky ve Folger, 1991; Konovsky ve Organ, 1996; Moorman, 1991; Organ ve Moorman, 1993) düşüncesini test eden araştırmacıların temelinde yatan düşünce, örgütünün kendisine değer verdiğini düşünen çalışanın, buna karşılık olarak, örgüte bağlılık hissedeceğini vurgulayan sosyal değişim teorisidir (Okurame, 2013: 67).

Zellars vd. (2003)'e göre çalışanların adalet algıları birey özelliklerinden moral değerleri kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olarak araştırılmış önemli bir faktördür. Yazında ÖVD ile ilişkisi en çok araştırılan adalet algısı değişkeninin süreç adaleti olduğu görülmektedir. Süreç adaleti konusunda yapılan araştırmaların hâkim bulgusu, süreç adaletinin ÖVD ile anlamlı ve aynı yönlü bir ilişkisinin (Ehrhart, 2004; Tepper ve Taylor, 2003) olduğudur. Ancak bazı araştırma bulguları, bu hâkim görüşü desteklememiş ve süreç adaletinin ÖVD ile anlamlı bir ilişkisi olmadığını iddia etmiştir (Rifai, 2005). Benzer şekilde Sezgin (2011: 532)'in çalışmasında, dağıtım ve işlevsel adalet boyutlarının her ikisinin de örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansı açıkladığı ortaya konulmuş, fakat oldukça zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Batool (2012: 284)'un ve yine Farahhod ve diğerlerinin (2012: 901) araştırmasında, ÖVD ile Örgütsel Adaletin bütün boyutları arasında eş zamanlı bir ilişki, sadece etkileşim adalet boyutunda pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde Lv.Aiqi ve diğerlerinin (2012: 1293-1300), örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu ve vicdanlılık arasında, örgütsel adaletin, önemli bir aracılık rolü üstlendiği sonucuna varılmıştır.

Bunun yanı sıra, örgütsel adalet algısının diğer boyutları olan dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin, ÖVD ile ilişkisine odaklanan araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Mevcut araştırma sonuçları, ÖVD ile dağıtım adaleti (Rifai, 2005; Zellars vd., 2003) ve etkileşim adaleti (Williams ve vd.; İşbaşı, 2001) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar, adil bir iş ortamı olduğuna inandıklarında, sosyal değişim teorisine de uygun olarak, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedirler (aktaran Basım ve Şeşen, 2009: 809).

Alotaibi (2001), Giap ve diğerleri (2005) ve Zeuars (2002), algılanan prosüder adaletinin ÖVD ile önemli bir ilişkisini bulmuşlardır (aktaran Samuel, 2010: 77).

Son olarak Bilgin ve diğerleri (2011:108-117)'nin elde ettiği sonuçların, literatür ile genelde paralellik gösterdiği söylenebilir. Araştırma sonucunda otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinde iş tatmini ve örgütsel adaletin önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur.

2.5.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık İlişkisi

Meyer ve Allen, duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en büyük pozitif etkiye sahip olacağını, bunu normatif bağlılığın takip edeceğini ve devamlılık bağlılığının ÖVD üzerinde az ya da olumsuz bir etkisinin olacağını ileri sürmüştür (aktaran Aslan, 2008c: 167).

Örgütsel bağlılık üzerinde çalışma yapılan ilk yıllarda, çalışan bireyler ile örgütleri arasında psikolojik bir bağ olarak ifade edilmiştir. Tutumların davranışlara neden olabileceğini göz önüne alırsak örgüt hakkında olumlu tutumların, olumlu davranışlara sebep olacağı ve böylece duygusal bağlılığı yüksek çalışanların bu tutumlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açabileceği kestirilebilir.

ÖVD ve duygusal bağlılık ilişkisi konusunda yapılan birçok araştırma, bu ilişkiyi destekler niteliktedir. Farh, Organ ve Podsakoff (1990), ÖVD ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin, bireyin bağlılığı nasıl algıladığına göre değiştiğini söylemiştir. Eğer birey, bağlılığı; bir davranış, niyet, tutum veya motivasyonel bir etkileşim olarak görürse ÖVD sergilemesi yüksek olacaktır.

Yukarıdaki araştırma sonuçları ile Dilek (2005)'in duygusal bağlılığın ÖVD'nin boyutlarının tamamını pozitif yönde etkilediğine dair sonuçlar (aktaran Yılmaz ve Giderler, 2007: 271), ÖVD ve duygusal bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu gösterirken, bazı araştırmaların bu sonuçlarla paralellik göstermediği görülmektedir. Örneğin Williams ve Anderson (1991), örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının hiçbir boyutu ile ilişkili olmadığını tespit etmiştir. Shore ve Wayne'in araştırmaları, duygusal bağlılık ile ÖVD arasında negatif bir ilişkinin varlığını vurgulamaktadır.

2.5.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel İklim ve Tükenmişlik İlişkisi

Somech ve Zahavy (2004)'e göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmalar incelendiğinde örgüt ikliminin çeşitli özelliklerinin (görev özellikleri, lider davranışları, örgütsel destek) ÖVD ile ilişkisinin daha az incelendiği görülmektedir (aktaran Çekmecelioğlu ve Keleş, 2009: 591). Samancı (2006), okullardaki örgütsel iklim ile öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide, örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışına büyük etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yücel (2006) ise, öğretmenlerde tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiş, tükenmişlik boyutları ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır (aktaran Yılmaz ve Giderler, 2007: 271). Bir başka araştırmacı Yuyung (2012: 299) ise çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışı ve etik liderliğin örgütsel iklim üzerine etkisine yönelik anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

2.5.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Öz Yeterlilik İlişkisi

Öz-yeterlilik, Bandura (1997)'ya göre, bireylerin kendi yaşamlarını etkileyebilecek olaylar üzerinde kontrolü sağlamasına yardımcı olabilecek yeteneklere olan inancını ifade eder. Öz-yeterlilik ile ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen görgül çalışmalar yok denecek kadar azdır. Örneğin, Dussault (2006) öğretmenlerin öz-yeterlilik inançları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönde ilişki olduğunu bulmuştur (aktaran Gürbüz ve Şahin, 2011: 585).

Yine Bandura (2000; 2002), yüksek öz-yeterliliğe sahip insanların, eylemleri sonucunda güzel sonuçlar beklerken; özyeterliliği düşük olanların, eylemlerinin başarısız olacağı beklentisi içerisinde olduklarını belirtmektedir.

İş özelliklerinin ÖVD üzerindeki etkisi konusunda hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren bir firmadaki çalışanlar üzerinde araştırma yapan Todd ve Kent (2006), yardım etme, sportmenlik ve diğergamlıkla tanımladıkları ÖVD ile çalışanların öz yeterlilikleri arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki olduğunu; işteki otonomi, işin belirginliği ve iş rutinliği ile birlikte ele alındığında dahi öz yeterliliğin ÖVD üzerinde anlamlı yordama gücü bulunduğunu belirtmişlerdir. Bir diğer araştırmacı Royle ve diğerleri (2005) ise bir başka çalışmada, ÖVD ile öz yeterlilik

arasında aynı yönlü ancak zayıf bir ilişki olduğunu bulmuşlardır (aktaran Şeşen, 2010: 201).

2.5.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen örgütsel faktörlerden birisi olarak iş tatmini (Podsakoff vd., 2000), belki de literatürde ÖVD ile ilişkisi en çok araştırılan değişkenlerden birisidir. ÖVD ile iş tatmini arasındaki ilişkiye odaklanan öncül çalışmalarda, iki değişken arasındaki güçlü ilişkiye dikkat çekilmiştir (Whitman, 2010: 41; Ishfaq ve diğerleri, 2011: 228; Jiang ve diğerleri, 2011: 676). Williams ve Anderson (1991), çalışanların iş tatminini oluşturan iş ortamına ilişkin algılarının (örneğin yönetici ya da iş arkadaşlarının davranışları, terfi imkânları, çalışma şartları), örgütsel vatandaşlık davranışını tatmin etmede ücretten daha fazla etkili olduğunu bulmuşlardır. Bu öncü çalışmaları takip eden sonraki birçok çalışmada da (örneğin, Foote ve Tang, 2008; Konovsky ve Organ, 1996; Kuehn ve Al-Busaidi, 2002; Li vd., 2010; Murphy vd., 2002; Organ ve Ryan, 1995) iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yordayıcısı olduğu bulgusu desteklenmiştir (aktaran Şeşen, 2010: 202). Benzer olarak Swaminathan (2013: 76)'ın bir çalışmasında; örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuş, bununla beraber ilişkinin aracılık rolünün, gösterilen faktörler dışında birçok faktörden de etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Yukarıdaki yazarların yanı sıra iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkilerini inceleyen Organ ve Konovsky (1995); iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisi olduğunu bulmuştur. Yeşilyurt ve Koçak (2014: 304)'ın çalışmasında ise çalışanların iş doyumu arttıkça örgütsel vatandaşlık düzeyleri artmaktadır. Yine Bateman ve Organ (1983), üniversite çalışanlarına uyguladıkları araştırmalarda iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu saptamıştır. Smith vd. (1983)'de, hem küçük hem de büyük işletmelere uyguladıkları çalışmalarında özgecilik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışken, vicdanlılık boyutu yerine kurallara koşulsuz bağlılığı ifade eden “genelleştirilmiş itaat” adını verdikleri boyut ile iş tatmini arasında direkt bir ilişkinin varlığına rastlamamışlardır. Bu kez Schnake (1991) tarafından küçük işletmelere uygulanan bir başka çalışmada, örgütsel vatandaşlık

davranışının beş boyutundan sadece ikisinin iş tatmini ile ilişkili olduğu bulunmuştur (aktaran Çekmecelioğlu, 2011: 36-37).

Jones (2002)' in örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçları üzerine yapmış olduğu araştırmada, bu davranış şeklinin iş tatmini ve performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu (aktaran Yılmaz ve Giderler, 2007: 268), Demirel ve Özçınarın (2009)'ın ise özellikle bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının iş tatminini olumlu bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır (Demirel ve Özçınar, 2009: 142). Son olarak literatüre yeni giren pozitif örgütsel davranışla ilgili olarak Luthans, (2002) ve Youssef ve Luthans (2007) tarafından, pozitif örgütsel davranışa sahip çalışanların pozitif örgütsel davranış sergiledikleri ve iş tatmini ile işe bağlılık duydukları belirtilmiştir (aktaran Özkan ve Börekçi, 2013: 112).

2.5.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışının, birey ve örgüt performansı üzerinde etkili olduğuna ilişkin bulgular, bu konu ile ilgili araştırmaların giderek artmasına neden olmaktadır. Beklenen davranışların ötesini ifade eden ÖVD, örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım ve katkı ile örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıkar (Elçi vd., 2010: 827).

Özellikle, örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerinde olumlu etkileri olduğuna ilişkin bulguları olan çok fazla araştırma bulunmaktadır. Örneğin Nielsen vd. (2010), örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerindeki en önemli etkisinin takım içi işbirliği ve uyumunu artırması yoluyla gerçekleştiğini belirtmektedir (aktaran Çelik ve Çıra, 2013: 12). Yine Podsakoff ve Mackenzie (1997); Borman ve Motowidlo (1993), örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel performans arasında bir ilişki bulmuştur (aktaran Özçelik ve Uyargil, 2014: 988). Örgütsel vatandaşlık davranışının grup ve örgütsel performansa katkısının yanında bireyler için sosyal değişim ve ÖVD arasında pozitif bir ilişki de sözkonusudur (Moideenkutty, 2009: 113). Bonaparte (2008: 24)'nin “Örgütsel performans üzerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi” adlı çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel performans arasında ilişkiye rastlanılmıştır. Yine Şehitoğlunun (2013: 375)'un çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışının

özgecilik ve nezaket boyutunun çalışan performansı ile anlamlı bir ilişkisi tespit edilirken, centilmenlik ve sivil erdem ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

2.5.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kontrol Odağı İlişkisi

İç Kontrol odağı inancına sahip bireylerin, çevreden gelen olumsuz etkilere daha fazla direnen, olumlu kendilik algılamalarına sahip bireyler, dış kontrol odaklı bireylerin ise, çevre üzerinde kontrollerinin olmadığına inanmalarından dolayı pasif, kendilerine daha az güvenen kişiler oldukları Şeşen (2010) tarafından tanımlanmaktadır. Bu bağlamda doğrudan kontrol odağı ile ÖVD arasındaki ilişkiye odaklanan bir araştırma bulunmasa da Basım ve Şeşen (2006)'ın ülkemizde yaptıkları bir araştırmanın bulguları, iç kontrol odaklı bireylerin dış kontrol odaklılara nazaran daha fazla nezaket ve yardım etme davranışı sergileme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Yine çeşitli araştırmalarda iç kontrol odaklı olmanın olumlu bir kişilik özelliği olduğunun sıklıkla vurgulanması (örneğin Loosemore ve Lam,2004; Silvester vd., 2002) nedeniyle iç kontrol odağı eğiliminin daha fazla ÖVD sergilenmesini destekleyebileceği değerlendirilmektedir (aktaran Şeşen, 2010: 200).

2.5.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

Sinizm kavramı, çalışanların örgüte karşı olumsuz hislere sahip olması durumudur. Örgütsel sinizmin ilişkili olduğu konular arasında, en ilgi çekici olanlarından birisinin örgütsel vatandaşlık davranış olduğu Abraham (2000), Johnson ve O'Leary-Kelly (2003), Andersson ve Bateman (1997) tarafından birçok çalışmada belirtilmiştir. Bunun nedeni, bazı çalışmaların aralarındaki ilişkiyi olumsuz bulması; bazı çalışmaların da, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde hiçbir önemli etkisinin olmadığını ortaya çıkarmasıdır. Bu nedenle örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye ait sonuçlar tutarsızlık göstermektedir. Örgütün amaçlarını genişletmek için eylemde bulunmak, iş yerlerinde sinizm yaşayan bireylerin zihinlerinde oluşan bilişsel uyumsuzluğa sebep olmaktadır. Örgütünde sinizm yaşayan bir bireyin, bütünlükten yoksun olduğuna inandığı bir örgütün resmi

gereksinimlerinin ötesinde davranması olası değildir. Benzer şekilde, örgütlerinde sinizm yaşayan bireylerin duyguları ve inançları ile tutarlı bir biçimde davranmaları da olası bir durumdur (Bardak ve diğerleri, 2011: 622).

2.5.11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Sosyal Sermaye İlişkisi

Bourdieu (1977) ve Field (2008), Sosyal Sermayeyi “gerekli olduğunda faydalı destekler sağlayan toplumsal ilişkilerin sermayesi” şeklinde sistematik olarak ele almış, sosyal sermayeyi, birikmiş emek üretimini simgeleyen varlık olarak vurgulamıştır. Coleman (1990), “sosyal sermaye, işlevi ile tarif edilir” şeklinde ele alarak sosyal sermayenin kolektif boyutunu ön plana çıkarmıştır. Putnam ise sosyal sermayeyi, topluluklar ya da uluslar tarafından sahip olunan ya da olunmayan bir şey olarak görmüştür.

Sosyal sermaye, kalıcı bir ağa sahip olmak için karşılıklı tanışma ve tanıma gibi kurumsallaşmış ilişkilerden daha fazla veya daha az olan ve bir kişi veya bir gruba yönelik gerçek veya sanal kaynakların toplamıdır. Ekstra-rol veya örgütsel vatandaşlık davranışı, isteğe bağlı ve resmi değildir, yapıdaki ilişkilerde önemli bir rol oynar ve ÖVD sosyal sermaye oluşumuna önemli katkıda bulunur. Bolino vd.(2002)’e göre bir firmanın sosyal sermayesi, sürdürülebilir organizasyonel avantajların önemli bir kaynağını oluşturur (aktaran Demirci ve Arık, 2013: 131-132).

Demirci ve Arık (2013: 131-132)’ın akademisyenler üzerine yapmış olduğu bir çalışmada; “sosyal sermaye düzeyi yüksek bireylerin örgütteki hoşgörüsü, örgütün politik hayatında aktiflik düzeyi yüksek ve gönüllü olarak yarar sağlayıcı davranış sergilemesi daha olağan kişiler oldukları” sonucuna ulaşılmıştır.

2.5.12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Üretkenlik Karşılı İlişkisi

Son zamanlarda araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışının tam tersi gözüken görev performansının diğer boyutlarını incelemeye başlamışlardır. Sackett ve DeVore (2001) tarafından, organizasyonda çalışanların bir bölümü tarafından görülen, yasal beklenti ve çıkarlarının aksine “kasıtlı davranışlar” olarak

tanımlanabilecek amaca zararlı iş davranışları tespit edilmiştir (Hafidz, S.W.M., 2012: 33). Hafidz (2012)'e göre, araştırmalarda, çalışanların zamanlarının tahminen %33-75'ini meşgul eden üretkenlik karşıtı iş davranışları bulunmuştur. Ek olarak organizasyona yıllık maliyeti en az 6 milyon \$'dan 200 milyon \$' arasında teşkil eden suç ve sapkınlık davranışları gerçekleşmiştir.

Benzer şekilde Spector ve Fox (2005); Negatif rol ötesi davranışları, “örgüte veya örgütteki diğer insanlara (iş arkadaşları, yöneticiler, müşteriler) zarar veren veya zarar vermek niyetiyle yapılan bilinçli davranışları” üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak tanımlar.

Literatürde üretkenlik karşıtı iş davranışları, rol ötesi davranışların negatif ucu olarak tanımlanmakta ve bu davranışlar bazı çalışmalarda rol ötesi davranışların pozitif ucu olarak kabul edilmekte olan örgütsel vatandaşlık davranışı ile bir arada incelenmektedir. O'Brien ve Allen (2008) ise üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerini bir arada incelemiş ve her iki davranış türünde de bireysel faktörlerin örgütsel faktörlerden daha etkili olduğunu tespit etmişlerdir (aktaran Polatçı ve diğerleri, 2013: 204).

Polatçı ve diğerleri (2013: 207), araştırmasında, üretkenlik karşıtı iş davranışları işgören ve yöneticilerin moral ve motivasyonlarının olumsuz etkilenmesine, verimliliğin düşmesine, maliyetlerin artmasına, kaynakların israfına, örgütün piyasa değerinin düşmesine ve itibar kaybetmesine neden olduğu sonucuna varılmış, araştırmadan elde edilen sonuçların da bu bilgileri desteklediği bildirilmiştir.

2.5.13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişki

İşgörenlerin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumun yüksek olması, işgörenlerin örgüt yararına faaliyetlerde bulunmalarına, yüksek performans sergilemelerine neden olmaktadır. Ayrıca bu uyumun, pozitif rol ötesi davranış olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışına da olumlu etki yaptığı araştırmalarla ispatlanmıştır (Öncer ve Yıldız, 2012: 212). Literatürde kişi-örgüt uyumunun yüksek olmasının, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğine dair birçok araştırma bulunmaktadır (Chatman, 1989; Kristof, 1996; Zhao, 2009). Ülkemizde Akbaş (2011) tarafından yürütülen çalışma sonuçları da,

kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu göstermektedir (aktaran Polatçı ve diğeri, 2013: 203).

2.5.14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İzlenim Yönetimi İlişkisi

İzlenim yönetimi, başkaları üzerinde belli bir etki veya izlenim yaratmak için bireylerin sergilediğı davranışlardır. Bu kapsamda bireyler, karşılarındaki kişi tarafından algılanmak istedikleri imajı oluşturabilmek amacıyla, insanların bazılarına belirli özelliklerini gösterirken; bazılarına da daha farklı özelliklerini ön plana çıkaracak şekilde davranabilirler. Deutch (2006)’a göre çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu izlenim yönetimi davranışları olarak kullanmaktadırlar (aktaran Şeşen ve Soran, 2013b: 321).

Şeşen ve Soran (2013: 324)’ın “Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İzlenim Yönetiminin Aracılık Rolü” adlı çalışmasında, izlenim yönetimi davranışlarının, bireyin duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğı tespit edilmiştir. Araştırmaya göre, iş arkadaşlarına izlenim yönetimi taktiklerini uygulayan bir çalışanın, duygusal zekâsına bağılı olarak etkilenen örgütsel vatandaşlık davranışları değişmektedir. Şeşen ve Soran’ın çalışmasında; “izlenim yönetimi, duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir” sonucuna varılmıştır.

2.5.15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisi

Yabancılaşma: insanın, doğasına uygun olmayan bir hayat tarzını yaşamaya başlaması ve yaşamda bir bireyden daha çok bir cisme dönüşmeye başlaması olarak ele alınmaktadır. Seeman (1959)’a göre, yabancılaşma, düşüncenin anlamsızlaşması olarak ifade edilmiştir. Yabancılaşma terimini incelediğimiz anlamında ilk kez kullanan Hegel, “Tinın Görgü Bilimi” isimli yapıtında, doğa ve insanın var olduğu her yerde yabancılaşmanın olacağını, bu sorunun bireyin fiziksel ve ruhsal dünyasının arasındaki ayırmadan kaynaklandığını ve devamında kendisinin düşünen ve hisseden bir varlık olduğunu unutmasına kadar uzandığını belirtmiştir (aktaran Türkay ve diğeri, 2013: 326-328).

Türkay ve diğerlerinin, İstanbul’da yerleşik otel çalışanları üzerine yapmış olduğu araştırmada; yabancılaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu; bununla birlikte, örgütsel yabancılaşma boyutlarından sosyal duyarlılık boyutunun örgütsel vatandaşlık boyutları üzerinde bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (2013: 327-333).

2.5.16. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rol Stresörleri İle İlişkisi

Eatough ve diğerlerinin 2011 yılındaki “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Rol Stresörleri ile İlgili Bir Analiz” adlı çalışmada; Rol belirsizliği, çatışması, rol stresörlerinin ÖVD ile ilişkisinde, rol stresörlerinin sadece ÖVD ile değil aynı zamanda görev performansı ile de negatif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Eatough ve diğerleri, 2011: 628).

2.5.17. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Kültür İle İlişkisi

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların başlangıcı, en erken Chicago’daki Western Electric Şirketindeki Hawthorne çalışmalarına (Warner ve Low, 1947) dayanır. Örgütsel kültür, 1980 yılından beri örgütsel araştırmalarda kendini gösterir. Örgüt kültürü çok uzun zamandan beri organizasyonun geçerliliğinde kritik bir belirleyici olmuştur. Mohanty (2012: 66-69), ekonomi, üretim ve bilgi teknolojilerini temsil eden üç sektörde yapmış olduğu çalışmada, ÖVD üzerinde örgüt kültürünün baskın rolü araştırılmış; araştırma sonucunda, ÖVD ve örgüt kültürü arasında çok önemli düzeyde bir ilişki görülmüştür.

Örgütsel kültüre yakın bir kavram olan Etik kültür ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen Palomino (2014: 102), çalışmada etik kültür ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişki tespit etmiştir.

2.5.18. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Manevi Liderlik İlişkisi

Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında; Fry et al (2005)’ın Manevi Liderlik tanımı, örgütsel değişimin gerçekleşmesinde çalışanların motivasyonunu sağlama ve örgütsel öğrenmenin kurulmasında önemli bir yer teşkil

eder (Chen ve Yang, 2012: 107). Manevi liderliğin amacı, örgütün vizyon ve değerleriyle bütünleşmesini sağlamak, örgüt performansının gelişmesine katkıda bulunmak, örgütün takım ve bireylerine güç verme strateji geliştirmektir.

Chen ve Yang (2012: 59)'ın perakende, endüstri, finans ve diğer sektörlerdeki araştırma sonuçları; "Liderlik davranış tutum ve değerleri, çalışanlar üzerinde pozitif bir etki yaratır ve organizasyondaki meslektaşlarına vicdanlılık ve diğergamlık sağlar" şeklindedir. Özellikle diğergamlığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi çok güçlüdür.

Liderlikle ilgili bir başka çalışmada, dönüştürücü liderlik stili ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar arasında önemli bir pozitif ilişki mevcutken işlem liderliği sergileyen çalışanlar arasında negatif bir ilişki mevcuttur (Lian ve Tui, 2012: 59).

2.5.19. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Yönetici Desteği İlişkisi

Algılanan yönetici desteği, yöneticilerin iş organizasyonunda kullanılan, Eisenberger, Hunsington, Hutchison, and Sowa (1986)'ın ölçüm sonucu algılanan örgütsel destek yerine uyarlanan bir kavramdır. Aynı anlam diğer yazarlar DeConinck, (2010) tarafından da benimsenmiştir. Bir örnek vermek gerekirse "Benim gerçek yöneticim elinden gelenin en iyisini yapar" algısı verilebilir (aktaran Wang, 2014: 210).

Wang (2014: 212)'ın, "örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan yönetici desteği: örgütsel bağlılığın rolü" adlı araştırmasında, örgütsel bağlılık ve algılanan yönetici desteği arasında, uzun dönemli çalışanlar arasında daha güçlü bir ilişki görülmüştür. Bir başka deyişle örgütsel vatandaşlık davranışı ile algılanan yönetici desteği arasındaki ilişki, çalışma süresi kısaya nazaran daha uzun olduğunda daha güçlü olmaktadır.

2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL YAŞAM ÜZERİNE ETKİLERİ

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların vatandaşlık davranışı arttıkça örgütteki iş başarımlarının düzeyi de yüksektir. Yöneticiler için bireylerin iş başarımlarının düzeylerinin yükselmesi amaçlara ulaşılması yolunda önemli bir unsurdur.

Netemeyer ve Boles (1997)'e göre örgütsel vatandaşlık davranışının son yıllarda yazında çok işlenmesinin iki sebebi bulunmaktadır. Birincisi; bu davranış sonucunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde, terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınmasıdır. İkincisi; bu davranışın örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır (aktaran Gürbüz ve Yüksel, 2008: 179). Bu davranışlar, örgütün sosyal yapısını sağlamlaştırırken, görev performansını doğrudan etkilemez. Örneğin iş arkadaşlarına işle ilgili sorunlarda destek olma, üstlere, işle ilgili zamanında ve yapıcı önerilerde bulunma gibi davranışlar bu kapsamda değerlendirilebilir (Taşçı ve Koç, 2007: 374). Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanlara kendiliğinden ekstra rol ve gönüllü davranışlarının yanısıra yardım etme davranışı ile aynı zamanda formal rol performansına katkıda bulunur (Soieib ve diğerleri, 2013: 95).

Örgütsel vatandaşlık davranışının tatminden bağımsız olarak da gözlemlenmesi mümkün olabilir. Örneğin, Bingöl, Naktiyok ve İşcan'ın çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışının bireyin etik yapısıyla bağlantısına vurgu yapılması bu yaklaşımı destekler niteliktedir. Örgütsel vatandaşlık davranışını Ryan ve Deci'nin kendi kaderini tayin etme yaklaşımı çerçevesinde ele alan Olson, örgütsel vatandaşlık davranışının daha çok insanların inanç ve değer sistemleri ile ilgili olduğunu belirlemiştir. Avey, Wernsing ve Luthans (2008)'in kısa süre önce yayınlanan örgütsel değişimle ilgili çalışmalarında ise yazarların psikolojik sermaye olarak nitelendirdikleri iyimserlik, azim, umut ve gayret gibi kişisel özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendirici bir rol oynadığı belirlenmiştir (Demirel ve Özçınar, 2009: 131).

Örgütsel vatandaşlık davranışları konusuna yönelen yoğun ilgi bu davranışların örgütsel etkinliği arttıracığına yönelik inançtan kaynaklanmaktadır

(Çekmecelioğlu ve Köse, 2010: 780). Örgütsel vatandaşlık davranışı, organizasyon içinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003: 119). Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini artırmasıdır. Yardımlaşan birey “iyi bir vatandaşır”, görüşü hâkimdir. Bu bakımdan, örgüt içerisinde bilgi paylaşımını ve bilgi edinim oranını artıracaktır. Yardımlaşma, hem örgüte yeni katılan bireyler açısından hem de eskiden beri çalışan bireyler açısından önemli bir avantajdır.

İkinci önemli etkisi, çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesidir. Çünkü vatandaşlık davranışı örgütü düşünmeyi, örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde örgüt için çeşitli ekstra fedakârlıklar yapmayı gerektirmektedir. Sorumluluk duygusunun çalışanlarda gelişmesiyle, örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Çalışanların yetkilerini belirli sorumluluk çerçevesinde kullanması, bireysel özdenetimi artıracak ve örgüt içerisinde yöneticilerin denetimlerini kolaylaştıracaktır.

Üçüncü etki ise, çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Bu pozitif düşünce, örgüt içinde bireylerin iş başarımları düzeylerini etkileyecektir. Elbette çalışanların pozitif düşünmelerinin tek nedeni vatandaşlık davranışı değildir, pek çok nedenle bireyler pozitif düşünceye veya tutuma sahip olabilirler. Pozitif düşünce sadece iş başarımları değil, diğer örgüt üyeleri ile iyi geçinmeyi ve olaylara pozitif yaklaşmayı da beraberinde getirir. Buna paralel olarak Cohen ve Vigoda (2000), Schnake ve Dumler (2003), Özdevecioğlu (2003), Dilek (2005), Mustafayeva (2007) tarafından ilgili alanyazında; örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgüt ve işgörenin performansını ve verimliliğini artırma, kişilerarası uyum, örgütsel çevre değişkenlere kolay uyum sağlama, kaynakların kullanımı ve paylaşımında verimliliği artırma gibi sonuçların ortaya çıkabileceğine yer verilmektedir (aktaran Yeşiltaş ve Keleş, 2009: 21).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içerisinde birçok farklı alanda fayda sağladığı gibi verimliliği ve performansı da etkilemektedir. Örneğin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yoğun olması yönetsel etkililiğin fazla olmasına katkı sağlamaktadır. Üretkenliğin artmasına, yöneticiler açısından örgütün devamlılığını sağlayan davranışların artırılmasına, bu durum ise yöneticilerin bu tarz davranışların meydana gelmesi için harcayacakları çabaların farklı alanlara yönelik kullanılmasına da katkı sunmaktadır (Yeşiltaş ve diğ., 2011: 175).

Örgüt yaşamında bireylerin ve örgütlerin amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi yöneticiler için temel hedeflerden biridir. Örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgüt hayatının temel gereklerindendir. Bu bakımdan örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsurdur. Bir toplumun gelişmesi ve gelişen çağa ayak uydurması o toplumda yaşayan insanların sorumluluğunda ise, bir örgütün gelişmesi de o örgütte yaşayan insanların sorumluluğundadır. Çünkü iyi vatandaşlar doğru olan davranışları yapar. O halde örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel yaşamda etik değerlere bağlılığı artırıcı bir etkisi bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 120). Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışının bir örgütte yayılması, örgüt içinde daha güzel bir iş ortamı oluşturacak bu durum da işgören bağlılığı ve nihayet verimlilik ve düşük iş gücü devri ile sonuçlanacaktır. Cohen ve Vigoda (2000), örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarıya katkılarını şu şekilde belirtmiştir (aktaran Gürbüz, 2006: 57-58; Yeşiltaş ve diğ., 2011: 175);

- ✓ Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların ve örgütün verimliliğini artırır.
- ✓ Örgütün üstün yetenekli çalışanlarını elinde tutmasını sağlar ve yeni iş görenleri örgüte cezp etme yeteneğini kuvvetlendirir.
- ✓ Örgüt performansına süreklilik kazandırır.
- ✓ Örgüt içinde grup, ekip ve kişiler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur.
- ✓ Örgütün bulunduğu çevredeki değişim ve dönüşümlere daha kolay uyum sağlamasına yardımcı olur.
- ✓ Örgütsel vatandaşlık davranışları sonuçları itibariyle hem bireye hem de örgüte fayda sağlayan davranışlardır.

2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile ilgili tam bir uzlaşmanın sağlanamadığı görülmektedir. Podsakoff vd. tarafından bu durumun nedenleri üzerine yapılan geniş bir literatür taraması sonucunda 30 farklı vatandaşlık davranışı tanımlanmış ve örgütsel vatandaşlık davranışının çok boyutlu yapısına dikkat çekilmiştir (Basım ve Şeşen, 2006: 86; Yeşiltaş ve diğ., 2011: 175; Baeza, 2012: 14).

1980’li yıllarda başlayan ÖVD konulu çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışının teorisini de konu almıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlandırılmasına yönelik ilk çalışmaları yapan Smith ve diğerleri (1983), yapılandırılmış mülakat yöntemi ile yöneticilere hangi davranışların ekstra rol davranışı olduğunu sormuşlar ve daha sonra buna uygun olarak hazırladıkları bir soru formu ile astlarını değerlendirmelerini istemişlerdir. Elde edilen verilere uyguladıkları faktör analizi sonucunda iki ayrı faktör elde etmişlerdir. Birinci faktör diğergamlık ya da diğerlerini düşünme, ikinci boyut ise genelleştirilmiş uyum boyutu olarak adlandırılmıştır. Williams ve Anderson (2003), örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını diğer işgörenlere yardım etme ve genel olarak örgüte yardımcı olma şeklinde belirtirken (aktaran Yılmaz ve Giderler, 2007: 271), Spitzmuller ve Van Dyne (2013), örgütsel vatandaşlık davranışını, proaktif ve reaktif yardımseverlik olarak iki boyutta incelemiştir (aktaran Müceldili ve Erdil, 2014: 967). Organ (1988) ise, ekstra rol davranışı tanımını geliştirerek örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ortaya koymuş ve beş boyutlu bir yapı önermiştir (Hafidz, S.W.M.,2012:33). Bu iki boyutun dışında Organ tarafından centilmenlik, nezaket, örgütsel erdem boyutları ortaya konulmuştur (Özaslan ve diğerleri, 2009: 102-103; Basım ve Şeşen, 2006: 86).

Organ’ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ilişkin yaptığı bu tanımlamadan sonra, birçok araştırmacı (Evans, 2001), bu davranış türlerini araştırmış ve aynı boyutlar için farklı terimler kullanmışlardır. Bazı araştırmacıların (Allison vd., 2001), bu beş boyutlu ölçeğin çeşitli varyasyonlarını kullandıkları da görülmektedir. Örneğin, yardım etme davranışı, centilmenlik davranışı, örgütsel sadakat davranışı (bir kişinin örgütüne bağlanması), itaat (kurallara ve yönetime bağlı olma), kapsamlı itaat (Torlak ve Koç, 2008: 640), taraf tutar katılım (kişisel katılım ve gönüllülük), sosyal katılım (toplantılara ve grup aktivitelerine katılım), ilgilenme, değişime uyum, örgütsel uyum davranışı, bireysel inisiyatif davranışı, sivil erdem davranışı, kişisel gayret ve kişisel gelişim davranışı, bilinçlilik gibi daha farklı ÖVD boyutları da tanımlanmıştır (aktaran Bolat ve diğerleri, 2009: 218; Şeşen, 2010: 197; Şehitoğlu, 2013: 376). Bunun yanı sıra Farh, Earley ve Lin (1997), işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma, çalışanlar arasındaki uyum ve işletme kaynaklarını koruma olmak üzere beş farklı boyutta; Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000) ise yardım etme

davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve öz gelişim gibi olmak üzere yedi ana başlık altında ifade etmişlerdir (aktaran Arslantaş, 2006: 158).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili farklı birçok boyuttan söz edilmesine rağmen MacKenzie, Podsakoff ve Fetter (1991), örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını beş boyut olarak incelemiştir (aktaran Rahim, 2010:9). Literatürde, genellikle Organ (1988)'nın beş boyutlu ÖVD tanımı kabul görmektedir (Piercy ve diğerleri, 2006: 247; Samuel, 2010: 77; Tsai ve Chang, 2012: 34-38; Khushi Muhammad, 2012: 249; Michelle, 2012: 27; Beheshltifa, 2013: 218; Mushtaq, 2014: 101; Suchuan, 2014: 166; Geçkil ve Tikici, 2014: 957). Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı;

- **Diğergamlık**/Özgecilik/Diğerlerini Düşünme/Yardımseverlik
- **Vicdanlılık**/İleri Görev Bilinci
- **Nezaket**/Nezaket Tabanlı Bilgilendirme
- **Sivil Erdem**/Yurttaşlık Erdemi/Örgütün Gelişimine Destek Verme
- **Centilmenlik**/Sportmenlik/Gönüllülük şeklinde beş boyut altında incelenebilir.

Van Scoter ve Motowidlo (1996) gibi araştırmacılar ise performansı, görev ve çevresel performans olarak ikiye ayırmışlar ve çevresel performans için iki ayrı boyutlu bir yapı ortaya koymuşlardır. Burada tanımlanan çevresel performans, ÖVD ile benzerlik göstermektedir (aktaran Basım ve Şeşen, 2006: 86).

Literatür incelendiğinde, yapılan boyutlandırmaların birbirine çok benzediği ve Organ (1988) tarafından yapılan tanımlamalarla örtüştüğü görülebilir. Bu nedenle ÖVD boyutlarını Organ'ın yaptığı sınıflandırma çerçevesinde incelemek yararlı olacaktır.

2.7.1.Diğergamlık

Diğergamlık diğer bir adıyla özgecilik, çalışanların örgütle ilgili görevlerde veya problemlerde örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir (Aquino ve Bommer, 2003: 375; Altuntaş ve Baykal, 2010: 187; Suchuan, 2014: 166). Yardım etme davranışı, kavramsal açıdan bir çalışanın işle ilgili konularda ve yürütülen faaliyetlerde diğer çalışanlara gönüllü

olarak yardım etmesini ifade eder (Mushtaq, 2014: 102). Ancak yardım gerektiren konunun örgütle ve işle ilgili olması bir davranışın diğergamlık boyutu altında ele alınmasını gerektiren en önemli özelliktir (Khushi Muhammad, 2012: 249). Diğergamlık, iş grupları içinde işbirliğinin gönüllü gelişimini sağlayarak organizasyonun etkinliğini dolaylı da olsa olumlu biçimde etkilemektedir (İşbaşı, 2001: 53). Barışsallık, nezaketlilik, destekleyicilik ve bireylerarası katılım davranışları, bu boyut içerisinde yer almaktadır (Karaaslan, 2009: 161). Kısaca organizasyonda işle ilgili ortaya çıkan problemlere diğer kişilere karşılıksız olarak yardımcı olmayı ifade eder (Özdevecioğlu, 2003: 120) ve örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli boyutu olarak kabul edilir (Çekmecelioğlu, 2011: 33).

Diğergamlık; yeni işe giren birine iş aletlerinin nasıl kullanılacağı konusunda bilgi verme, bir iş arkadaşına işin ağır kısmını geçirmede yardımcı olma, işleri ağır olan çalışma arkadaşlarına birikmiş işlerini yetiştirmeleri konusunda gönüllü olarak yardımcı olma, hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmenin, bir meslektaşına ihtiyacı olduğu ama ulaşamadığı malzemeyi sağlama, yeni işgörenin oryantasyonuna, ağır iş yükü olan iş arkadaşına, ekipmanı kullanmasına, sunumların hazırlanmasına, bir bilgisayar programını anlamasına yardımcı olmak gibi örneklendirilebilir (Yılmaz ve Giderler, 2007: 272; Bolat ve Bolat, 2008: 79; Bolat ve diğerleri, 2009: 218; Elçi vd., 2010: 828; Şehitoğlu, 2013: 375).

2.7.2.Vicdanlılık

Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci, Organ tarafından bir bireye değil, bir gruba, bölüme veya genel olarak örgütün yararına yönelik sergilenen davranışlar olarak tanımlanmıştır (Çekmecelioğlu ve Keleş, 2009: 591). Vicdanlılık devamlılık, dakiklik, düzenlilik, örgütün açık ve yazılı olmayan politika ve kurallarına uyum, işletmenin düzenini sağlamak amacıyla geliştirilen tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmaya çalışma (Demirci ve Atalay, 2010: 4) ve örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen rol davranışlarının üstünde ve gönüllü olarak görevlerini yerine getirmeye (Yücel ve Kalaycı, 2009: 115; Titrek ve diğerleri, 2009: 5; Altuntaş ve Baykal, 2010: 187; Michelle, 2012: 30; Beheshltifar, 2013: 218) çalışmasıdır. Vicdanlılık, Allison vd. (2001)'e göre çalışanların, işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili

yükümlülüklerinin ötesine geçerek, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını (işe erken gelme, geç gitme; kötü hava şartlarında bile işe zamanında gelmek; uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma; çalışma saatleri haricinde ücretsiz mesaiye kalma; toplantılarda ya da randevularda dakik olma; görevlerini zamanından önce tamamlama; şirket kaynaklarını koruma; yapıcı önerilerde bulunma gibi) ifade etmektedir (Elçi ve Alpkan, 2006: 149; Bolat ve Bolat, 2008: 79; Aslan, 2008c: 166). Bu boyut, bir çalışanın iş tanımının gerektirdiği asgari gerekliliklerin ötesine geçmesi ve örgütüne fazladan katkı sağlaması olarak da tanımlanır. İş saatlerinin verimli kullanımı, sadakat gibi iş davranışları örnek olarak gösterilebilir (Özaslan ve diğerleri, 2009: 103).

2.7.3. Nezaket

Nezaket boyutu, Organ (1988) tarafından örgüt içinde görevleri ve verecekleri kararları itibariyle birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olmaları gereken bireylerin uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar göstermeleri olarak tanımlanır. Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır (aktaran Gürbüz, 2006: 56). Nezaket boyutunda tanımlanan davranışlar, öngörülen problemin ortaya çıkmasını engellemek veya o problemin etkisini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektirmektedir (Akdoğan ve Köksal: 2014: 26).

Nezaket/Nezaket Tabanlı Bilgilendirme, başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce onları bilgilendirmeyi temel alan davranışlardır. Organ ve Çetin'e göre bu davranışlar, işletme içerisinde sorunların çıkmasını önlemektedir (aktaran Demirci ve Atalay, 2010: 4). Bir başka ifadeyle yerine getirilecek bir faaliyet ile ilgili olarak, bundan etkilenme olasılığı olan kişilerle bağlantıya geçme, çalışma programı konusunda bilgiye ihtiyacı olan kişileri bilgilendirme, verilebilecek bir karardan etkilenebilecek kişilerin önceden görüş ve fikirlerini almak, örgüt içinde önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi sağlamak, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek ve genel konularda hatırlatma ve danışma (Gürbüz, 2006: 56), düşünceli davranışları ve kontrollü hareket etmeleri için yardımcı olma (Titrek ve diğerleri, 2009: 5) gibi

önleyici nitelikteki davranışları içerir (Bolat ve Bolat, 2008: 79). Kısaca organizasyon içindeki işbölümünden kaynaklanan karşılıklı birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade eder (Bolat ve diğerleri, 2009: 218; Özdevecioğlu, 2003: 121), insanların iş yerinde gösterdikleri jestleri tanımlar (Ögüt vd., 2009: 159).

Yardımseverlik temeline dayandığı için diğergamlık boyutu ile benzerlik gösteren nezaket boyutu, öngörülen sorunlar ortaya çıkmadan önce bu sorunları engellemek veya sorunların etkisini azaltmak amacıyla atılan, yardımseverlik temelli somut adımlara işaret eder (Erdem ve Özen, 2002: 610) ve duygusal açıdan istikrarlığı koruyarak çatışmaları önler. Görevler konusunda önceden iletişimi sağlayarak, bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürütülmesini kolaylaştırır (Özaslan ve diğerleri, 2009: 103).

Diğergamlık ve nezaket boyutları, yardımseverlik temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirlerinden ayırt edilmeleri güç boyutlardır. İki boyut arasındaki en belirgin fark, yardım etme ediminin gerçekleştiği zamana ilişkindir. Diğergamlıkta, kişilerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri sözkonusudur. Oysa nezaket boyutunda tanımlanan davranışlar, öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektirmektedir (Yılmaz ve Giderler, 2007: 273).

2.7.4.Sivil Erdem

Kidder (2002)'e göre örgüt içerisinde düşünceyi ifade etme davranışı olarak ortaya konulan (aktaran Yeşiltaş ve Keleş, 2009: 22) Sivil Erdem/Yurttaşlık Erdemi/Örgütün Gelişimine Destek Verme, örgütsel vatandaşlık kavramındaki "vatandaş" tanımı ile en açık biçimiyle örtüşen boyuttur. Klasik siyaset felsefesine dayandırılan bu boyut, örgütün politik yaşamına, başka bir deyişle tüm karar süreçlerine, bir vatandaş bilinciyle aktif ve sorumlu biçimde katılmayı gerektirmektedir (Yaghoubi, 2011: 119).

Sivil erdem, organizasyonun günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmaktan çok organizasyonla ilgili tüm konularda fikir geliştirmek ve geliştirdiği fikirleri ifade edebilmektir (Yücel ve Taşçı, 2008: 686).

Bu boyutun temelini ise politik sosyoloji disiplindeki çalışmalar oluşturmıştır. Organizasyonun gelişimine destek verme davranışı olarak da sayılabilecek bu davranışlarda, bireysel inisiyatif söz konusudur ve bireylerin örgütle ilgili konularda tartışma ve sorunlara çözüm önerileri getirmesini ve alınan kararlara katılımı içermektedir (Gürbüz, 2006: 56). Bu da örgüt içi politikaların biçimlendirilmesinde yönlendirici güç olmalarını kolaylaştıracak bir bakış açısı geliştirmeleri sonucunu doğuracaktır (İşbaşı, 2001: 54).

Sivil erdem bir bütün olarak ve en üst düzeyde örgüte bağlılığı ve ilgiyi, örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade eder. Kişisel olarak büyük maliyeti olsa da, yönetime katılma konusundaki isteklilik (toplantılara katılma, örgütün izlemesi gereken stratejisiyle ilgili fikir bildirme, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girme vb.), örgütün önündeki fırsatları ve tehditleri gözlemlemek (örgütün içindeki yer aldığı sektörü ve meydana gelen değişiklikleri takip etme), kurumdaki değişiklikleri yakından takip edip, diğerleri tarafından kabul edilmesine ön ayak olmak, örgüt için ve en iyiyi yapmaya çalışmak, yangın tehlikesini ya da şüpheli durumları rapor etme, kapıları kilitleme vb., bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak gibi davranışlar, bu boyut kapsamındadır (Elçi ve Alpan, 2006: 149; Bolat ve Bolat, 2008: 79; Titrek ve diğerleri, 2009: 6).

Münkler, son dönemde siyaset bilimi ve sosyoloji literatürüne, sivil erdem kavramına semantik bir kurnazlıkla “bireylerin kişisel çıkarlarını korumalarını ve bireysel isteklerini yaşamlarının odağına yerleştirmelerini engelleyen” bir anlam yüklenerek, bu kavramın hızla demode hale getirmeye çalışıldığını vurgulamaktadır. Oysa sivil erdem, toplumu ve onun kurumlarını yalnızca kişisel çıkarların korunmasını sağlayan kaynaklar olarak görmez. Aksine, kavramın taşıdığı anlam zenginliği, bireylerden, kişisel çıkarlarına yönelik belli eylemleri terk etmelerini isteyebildiği noktada ortaya çıkar. Erdemli kişi, eylemlerini, dışsal herhangi bir baskıya maruz kalmaksızın gönüllü olarak sergiler. Dışsal baskının reddi, sivil erdem kavramının karar süreçlerine katılımı gerektirmesini açıklayan temel özelliklerindendir. Kavramın bu özelliği literatürde, bireyi bir “vatandaş” ile bir “itaatkar” olmak arasında konumlandıran niteliği hakkında ipucu vermektedir (aktaran Erdem, 2002: 611).

Bir başka yazara göre sivil erdem, bilgi sağlayıcı (CV-information) ve etki uyandırıcı (CV-influence) sivil erdem davranışı olmak üzere iki kategoride incelenir. Buna göre bilgi sağlayıcı sivil erdem davranışı, sorumluluk sahibi örgüt üyelerinin örgütü, çalışma grubunu ve kendi işlerini ilgilendiren olaylardan haberdar olabilmesi için bilgi sağlayıcı davranışlarda bulunmasını; etki uyandırıcı sivil erdem davranışı ise çalışanların örgüt içerisinde yaşanan değişime ve/veya gelişime uyabilmeleri açısından gerekli olan iletişimi sağlamaya yönelik davranışları içermektedir (Karaaslan, 2009: 162-163).

2.7.5.Centilmenlik

Centilmenlik/Sportmenlik/Gönüllülük boyutu, Organ (1990)'a göre çalışanların çalışma ortamında gerginliğe ve çatışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmaları, sıkıntı veren durum ve olaylar karşısında hoşgörülü olabilmeyi ve önemsiz sorunlardan dolayı şikâyetle bulunmamayı öngören davranışlardır (Gürbüz, 2006: 56; Elçi ve Alpan, 2006: 149; Özyer ve diğerleri, 2012: 183). Centilmenlik, işin kaçınılmaz zahmet ve olumsuzluklarına katlanmak olarak tanımlanır (Mushtaq, 2014:101). Centilmenlik, ortaya çıkan olumsuz durumlara dayanma güçlerini arttırması (Yücel ve Taşçı, 2008: 686), insanların diğerleri tarafından rahatsız edildiğinde ya da şartlar istedikleri gibi gitmediğinde şikâyet etmemeleri, alınganlık göstermemeleri ve çalışma grubunun isteğini kırmamaya özen göstermeleridir (Çekmecelioğlu, 2007: 186).

Bir başka açıdan centilmenlik, işin neden olduğu rahatsızlık ve zorlamalara karşı hoşgörülü olma, diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeme, işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruma, diğer kişiler kendisi gibi düşünmediğinde kızmama, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakârlık yapabilme ve diğerlerinin düşüncelerine saygı duyma türündeki davranışları içerir. Centilmen kişi bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez (Bolat ve Bolat, 2008: 79; Karaaslan, 2009: 161). Centilmenlik davranışlarına, örgüt içinde bireyler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzlukları tolere etmesi, işgörenlerin örgütlerini her durumda ve her yerde savunmaları, yöneticiler olmadan da örgütün çıkarları için çalışmaları, gereksiz şeylerden şikâyet ederek zaman harcamamaları, sorunları olduğundan daha büyük görme eğiliminde olmamaları ve

olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklanmaları örnek verilebilir (Özdevecioğlu, 2003: 121; Yılmaz ve Giderler, 2007: 273). Kısaca, ideal olmayan örgütsel koşulları, şikâyet etmeksizin tolere edebilmektir (Aslan, 2008c: 167).

Netemeyer, Elçi ve Organ'a göre centilmenlik, insan kaynaklarının sıkıntı ya da huzursuzluk veren olaylar karşısında, görevlerini en iyi biçimde yerine getirmelerini temel alan davranışlardır. Centilmenlikte çalışanların örgüt içerisinde, zamanın büyük bir kısmını problemlerden yakınlıkla geçirmek yerine, işle ilgili faaliyetlere harcayarak geçirmeleri, çalışma arkadaşlarına saygısızca davranıp onların kalplerini kırarak huzursuzluk yaratmak yerine, basit hataları görmezden gelip hoşgörölü olmaları yatar (Özaslan ve diğerleri, 2009: 103). Örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutu, işgörenlerin örgüt liderine tam olarak bağlılığını da içermektedir (aktaran Demirci ve Atalay, 2010: 4). Centilmenlik kısaca, çalışanların sorunlarla, gerginliğe yol açmadan yapıcı görüşleriyle mücadele etmesini ve ortaya çıkan olumsuz durumlara dayanma güçlerini arttırması sebebiyle örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayan davranışlardır (Yücel ve Kalaycı, 2009: 115).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE LİTERATÜRE BAKIŞ VE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Üçüncü bölümde, örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisi ile demografik özelliklerin karşılaştırılmasına ilişkin literatürdeki bulgular incelenmiştir.

3.1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ

Örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının, bir çalışan davranışı olarak ortaya çıkması, bu kavram arasında bir ilişkinin varlığının düşünülmesini sağlamaktadır. Literatürde, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen bağımsız ve/veya çok özel bir çalışmaya pek rastlanmamıştır. Bu açıdan bu çalışmanın, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin varlığını inceleyen spesifik bir çalışma olarak literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisine yönelik görüşleri değerlendirmeye, bu iki kavramın tanımları ve boyutlarının incelenmesiyle başlamak mümkündür.

Çatışma, taraflardan birinin kendi çıkarının karşı tarafça engellendiği veya olumsuz etkilendiğinin algılanması sürecidir (Aslan, 2008a: 304).

Örgütsel çatışma yönetimi, anlaşmazlığı belirli yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır. Eylemler, çatışmanın sona erdirilmesine ya da çatışma sürecinin etkilenmesine yönelik olabilir. Çatışma yönetiminin amacı olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırmak olabileceği gibi, karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir (Yürür, 2010: 34).

Zorn (2009)'a göre çatışma; amaçları, değerleri, fikirler ve inançları farklı olan insanlar arasında mücadele (Mukhtar, 2013: 2856; Hisham ve diğerleri, 2014: 254) ve insanın olduğu her ortamda yaşanan ve yaşamın her alanında var olan çok

önemli bir olgudur (Serçeoğlu ve Gündüz, 2013: 386). Dolayısıyla her tür örgütte ve her düzeyde yöneticinin çatışmayı sezinlemek, çözümlemek ve özellikle çatışmayı yönetmek yeterliliklerini kazanmış olması gerekir. Çatışma kavramı modern örgütlerin en önemli sorunlarından birisi olduğu gibi çatışmaların yönetilmesi bu kavram içinde ayrı bir öneme sahiptir. İşgören verimliliği, iş doyumu, örgütsel bağlılık, çalışma yaşamı kalitesi ve örgütsel sapma davranışlarına etkileri vb. konularda oldukça büyük bir öneme sahip olan çatışmanın, kontrol edilebilir bir düzeyde tutularak yönetilmesi gerekmektedir (Demir, 2010: 201). Çünkü çatışma yönetimi, kişisel huzuru, grup ve örgütsel performansı etkilemektedir. Örgütte, gruplarda ve bireysel işlerde etkinlik, kişilerarası çatışmanın yönetimine bağlıdır (Karaaslan ve diğerleri, 2009: 169).

Başarılı örgütler, çatışma yönetiminde sahip oldukları üstünlüklerini, taşıdığı özelliklerinden dolayı sağlarlar. Bu özellikler sıralandığında;

En başta bu tür örgütler, çatışmalar için hazırlıklıdır. Bireyler ve gruplar arasında yapıcı etkileşime imkân tanıyan bir ortam hazırlarlar. Bu tür örgütlerin personeli de, etkili iletişim ve birbirlerini etkileme konusunda yeteneklidirler. Örgüt, bu tür yeteneklerin ortaya daha belirgin bir şekilde çıkması ve geliştirilmesi için özel çaba sarf eder. Örgüt üyeleri arasında güven, iş grubuna ve örgüte sadakat vardır. Örgüt hedeflerini başarmak için motivasyon kazanmışlardır (Akçakaya, 2003: 18-19).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların birey, grup ve örgüt yararına yönelik olarak sergilemiş oldukları toplum yanlısı yardımsever davranışlardır (Çekmecelioğlu, 2010: 780; Dinçel ve diğerleri, 2012: 79). Organ (1988)'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışı; biçimsel ödül sistemini açıkça ve doğrudan dikkate almaksızın, bütünsel olarak örgütsel işlevlerin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayan, isteğe bağlı (gönüllü) birey davranışları (Zarea, 2012: 80), Graham (2000)'a göre ise örgüt üyelerinin örgütle ilgili tüm pozitif davranışları (aktaran Şehitoğlu, 2013: 375) şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu tanımında ve diğer tanımlarda öne çıkan özellikler; çalışanların bu davranışı sergilerken hiçbir karşılık beklememesi, kendiliğindenlik içermesi, gönüllü ve olumlu davranışlar olmasıdır (Çekmecelioğlu, 2010: 780). Gönüllülük kavramı ile bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirmediği, kişisel seçime dayalı olarak gelişen davranış şekli anlatılmak istenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütü çalışılmaya değer bir iş ortamı haline getirerek pozitif bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunur. Bireyin bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştiren faaliyetlerini temsil eder. Örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi konuları içerir (Titrek ve diğerleri, 2009: 4). Ayrıca, vatandaşlık davranışları kişileri içsel olarak güdüleyerek başarıma arzusu duymalarını sağlar, çalışanların iş hedeflerine ulaşma veya sorunlara çözüm bulma konusunda orijinal fikirler geliştirmelerini sağlar ve yaratıcı davranışlarını artırır (Çekmecelioğlu ve Köse, 2010: 780). Bir başka deyişle örgütsel vatandaşlık davranışı, "yöneticinin arzu ettiği ancak zorunlu tutmadığı çalışan davranışları" dır. Motowidlo (2000)'nin de ifade ettiği gibi özünde, formel iş tanımlarının ötesine geçen, diğer çalışma arkadaşları ya da örgütün diğer üyeleri ile işbirliğini, ilave örgütsel sorumluluklar için yapılan etkinliklere katılımı, örgütün gelişmesi için arzu edilen iklimin yaratılması ve buna benzer diğer etkinlikleri içermektedir (aktaran Karaaslan, 2011: 610).

MacKenzie (1999)'ye göre örgütsel vatandaşlık davranışının kriz yönetiminde gruplar üzerinde büyük etkisi vardır. Örneğin vicdanlılık ve diğergamlık sonucunda grup içindeki çatışmalar azalır, baskı altında açığa çıkmamış meselelere, yöneticiler daha çok odaklanır. Jahangi (2004)'e göre ÖVD, pro-sosyal davranışlar olarak çalışma arkadaşları ve organizasyonun hedefleriyle ilişkisini sürdürmek, amaçlara odaklanmayı hedefler. Bu durum, çalışanların çatışmalardan uzak durmalarına neden olabilir. Keza McClelland (1961), rekabet, değişim ve görevdeki başarı, kişilerin başarılı bir performans sergilemesinde itici bir güce neden olabilir. Bu itici güç, başarıya motive eder. Örnek vermek gerekirse, gönüllü olarak kendiliğinden ekstra bir rol üstlenip iş arkadaşlarına yardımcı olan biri, morali geliştirici ve çözüm odaklı olması nedeniyle yapıcı olmayan çatışmaları çözebilir (Organ,1990). Böylece organizasyon ve işle ilgili çalışanların tutumlarını etkileyebilir, çatışmanın çözümü için negatif tutumların gelişmesine izin vermez ve çalışanların olumlu ve adil duyumsamalar hissetmelerine (Podsakoff, 2000) yol açabilir (aktaran Beheshltifar, 2013: 217).

Çatışma yönetimi sonucunda, birey ve örgüt gelişimi için olumlu sonuçlar ortaya çıkacak, negatif sonuçlar engellenerek bireyin performansı artacak (Mirzeoğlu, 2005: 52), çatışma yapıcı tarzda olduğu sürece yaratıcı çözümler sunarak

Çalışanların birlik içerisinde olmasını sağlayacak ve değişimini destekleyecektir (ngren, 2009: 100). Örgütsel vatandaşlık davranışları, birey ve toplum yararına yönelik yardımsever davranışlar olduğuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı arttığında çatışma çözüm süreci olumlu yönde etkilenecek, örgüt amaçlarına ulaşmada daha etkin olacaktır.

Benzer şekilde, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün biçimsel ödül sisteminde yer almayan fakat sergilendiklerinde bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirilmesine katkıda bulunan isteğe bağlı gönüllü birey davranışlarıdır (Erdem ve zen, 2002: 610). Moorman ve Blakely (1995), Greenberg ve Baron (2000)'un da ifade ettiği gibi, bir çalışanın örgütün belirlediği biçimsel zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlanır (aktaran Karadal ve diğerleri, 2010: 874). Aynı zamanda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde üstün bir performans (Caldwell vd., 2012: 285) sağlayıp, örgütlerin verimliliğini, etkinliğini, değişim ve gelişme düzeylerini azaltabilen ya da arttırabilen faktörlerden birisidir (şahin ve diğerleri, 2006: 553).

Chen ve diğerleri (1998), bir örgütte örgütsel vatandaşlık davranışının var olmasının düşük iş gücü devrine sebebiyet verdiğini ifade etmişlerdir (aktaran Gürbüz, 2006: 57). Kendini rgte adanış iş görenler, örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarısına birçok yönden katılımda bulunurlar. Dolayısıyla, rgtsel vatandaşlık davranışının bir örgütte yayılması örgüt içinde daha etkin ve pozitif bir iş ortamı oluşturacak, oluşturulan pozitif iş ortamında örgütsel çatışmaların daha iyi yönetilebileceği düşünülmektedir. Bu durum ise işgören bağlılığı, düşük işgücü devri ve nihayetinde verimlilik ile sonuçlanacaktır.

şahin ve diğerleri (2006: 553)'ne göre, yöneticileri en çok meşgul eden konuların başında gelen çatışmalar, hem örgütsel ve hem de yönetsel açıdan önemli derecede zaman ve enerji kaybına neden olan olgulardır. Çatışmalar nedeniyle yöneticiler, var olan örgütsel ve bilimsel potansiyeli örgüt amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanabilme imknından mahrum kalmaktadırlar.

Chen ve diğerleri (1998)'nin de ifade ettiği gibi örgütsel vatandaşlık davranışının bir örgütte yayılması sonucu artan olumlu ilişkiler, iş ortamını etkileyeceğinden, örgüt performansının da olumlu yönde gelişme göstereceği düşünülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı sonucu çalışanların örgüte yönelik olarak sergiledikleri gönüllü yardımsever davranışlar, örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyacak (Özdemir, 2010: 96), yaratıcılık artacak, örgütsel çatışma yönetim süreci olumlu yönde etkilenecektir. Çatışma yönetiminde üstün özelliklere sahip örgütler de, her şeyden önce bireyler ve gruplar arasında yapıcı etkileşime imkân tanıyan bir ortam hazırlarlar. Bu tür örgütlerin personeli de, etkili iletişim ve birbirlerini etkileme konusunda yeteneklidirler. Örgüt üyeleri arasında güven, iş grubuna ve örgüte sadakat vardır. Örgüt hedeflerini başarmak için motivasyon kazanmışlardır (Akçakaya, 2003: 18-19).

- Örgütsel çatışmaların çözüm sürecindeki başarı, örgütsel vatandaşlık davranışının başarısından etkilenecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı Organ (1988)'a göre, örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı (Yücel ve Taşçı, 2008: 687) için bunların sonucu olarak da performansı arttırabilir (Yücel ve Kalaycı, 2009: 116). Yine Organ (1988), bir çalışmada; üstleri tarafından haksız tutum ve davranışlara maruz kalan astların, çatışma çözüm yöntemleri olarak zorlayıcı ve kaçınmacı yönetim stratejilerini kullandıklarında, örgütsel vatandaşlık davranışlarını esirgedikleri, yine üstleri tarafından yapıcı, uzlaşmacı ve uyumlu stratejileri kullanan astların ise daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek daha fazla performans gösterip, liderlik davranışlarını destekledikleri görülmüştür (aktaran Samuel, 2010: 78).

Yine Giap (2005) çalışmasında, örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (aktaran Beheshltifar, 2013: 214). Fakat Beheshltifar (2013: 219)'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışının, organizasyon içindeki çatışmaları çözmede etkili bir faktör olduğuna dair bulgular yeterli değildir. Çalışmayı destekleyecek daha fazla bulgulara ihtiyaç duyulmaktadır.

Benzer şekilde Rahim (2010: 1-10)'ın çalışmasında, fonksiyonel olan (yapıcı ve uyumlu) çatışma yönetim stratejilerinin, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü bir ilişkisine rastlanılmıştır.

Bir başka yazar Samuel (2010: 83-85)'in çalışmasında; özellikli duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışları ve çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişkiyi ılımlaştırdığı (dengelediği) sonucuna varılmıştır. Söz konusu çalışmada, çatışma çözüm stratejilerinden zorlayıcı ve kaçınmacı yönetim stratejileri ile örgütsel

vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde önemli; yapıcı, uyumlu ve uzlaşmacı yönetim stratejileri ile ise pozitif yönlü önemli bir ilişki bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında **örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde bir ilişkinin olabileceği düşünülmektedir.** Bu çalışmalar ve araştırma sonuçlarından hareketle, aşağıdaki araştırma hipotezi kurulmuştur.

Hipotez 1: Örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

- Çatışmalar iyi yönetildikleri zaman yıkıcı olmaktan çok örgütlerde yaratıcılığın, değişimin, gelişmenin, huzurlu ve güvenli bir örgüt ikliminin oluşmasına imkan verebilmekte (Şahin ve diğerleri, 2006: 554), taraflara bir konuya değişik açılardan bakma, göz ardı edilen konuları ortaya çıkarma, yaratıcılığı ve performansı arttırma, üyeler arasındaki ilişkileri ve iletişimi geliştirme, örgütsel yardımlaşmayı arttırma, örgüte esneklik kazandırma, bireylerin bilişsel yapıların gelişmesini sağlayarak yaratıcılıklarını güçlendirme, işgörenlerin motivasyon düzeylerinde yükselme, örgütsel verimlilikte artışın sağlanması, örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının yaygınlaşıp artmasına katkı sağlamaktadır (Üngüren, 2009: 99).

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından diğergamlık/diğerlerini düşünme, çalışanların örgütle ilgili görevlerde veya problemlerde örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir (Elçi vd., 2010: 828). Diğergamlık, bir çalışanın diğer bir çalışana işini tamamlayabilmesi, başarısız olduğu bir konuda başarılı olabilmesi için yardım etmesidir. Örgüt içinde işbirliğinin ortaya çıkmasının sağlanmasında etkili olan, bu nedenle de örgütün etkinliğinin sağlanmasına yardımcı olan davranışlardır (Titrek ve diğerleri, 2009: 5). Diğergamlık, gereksinimi olan bir kimseye gönüllü olarak ve ödül beklemezsizin, karşılıksız olarak yapılan yarar sağlayıcı davranışlardır (Demirci ve Atalay, 2010: 4).

Örgütsel çatışma yönetimi boyutlarından **yapıcı/barışçı**; etkin bir çözüme ulaşmada, açıklığın, karşılıklı fikir alış verişlerin, bilginin paylaşıldığı, farklılıkların dikkate alındığı bir yöntemdir. Bu, problem çözmeye ve kazan-kazan yaklaşımına dayalı, işbirliği yöntemine odaklı yaklaşımdır. Bu yöntemde çatışmayı yöneten birey, hem kendisinin hem de başkalarının ihtiyaçlarına odaklı olarak problemlere yeni ve yaratıcı çözümler bulmaya çalışır (Aslan, 2008a: 306).

Bir problemle karşılaşıldığında gönüllü olarak diğer üyelere yardım etmeye eğilimli işgörenin, örgütle ilgili meydana gelen çatışmalarda da, işbirliği yöntemine odaklı ve kazan-kazan yaklaşımına dayalı çözüm yöntemini uygulayacağı varsayılmaktadır. Diğergamlıkta; gönüllü olarak karşılık beklemeden yardım etme davranışının altında fedakârlık yapma arzusu ve ihtiyacı yattığından **yapıcı yönetim stratejisi ile diğergamlık boyutu arasında bir ilişkinin varlığı sözkonusudur.**

- Vicdanlılık/ileri görev bilinci, örgüt üyelerinin rol davranışlarını kendilerinden beklenenin üstünde (Yılmaz ve Giderler, 2007: 272) bir başka deyişle en düşük beklentideki davranıştan daha fazlasını yerine getirmeleri (Polat ve Ceep, 2008: 310) olarak açıklanabilir. Organ tarafından bir bireye değil, bir gruba bölüme veya genel olarak örgütün yararına yönelik sergilenen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Vicdanlılık; devamlılık, dakiklik, düzenlik, örgütün açık ve yazılı olmayan politika ve kurallarına uyum sağlamaktır (aktaran Elçi vd., 2010: 828). Yapıcı yönetim stratejisi; açıklığın, bilginin paylaşıldığı, problem çözmeye ve işbirliğine dayalı bir yöntemdir. İleri görev bilincine sahip çalışanlar, problem çözme ve işbirliğine yansmada sorun çıkarmayacaktır. İşbirliğine yansma eğiliminde olan işgörenlerin, örgütün gerek yazılı gerekse yazılı olmayan politika ve uygulamalarına da uyum sağlayabileceği ve dolayısıyla **yapıcı yönetim stratejisi ile vicdanlılık arasında bir ilişkinin olabileceği değerlendirilmektedir.**

- Organ'a göre nezaket/nezaket tabanlı bilgilendirme, çalışanların birbirlerinin fikirlerine saygılı olması ile ilgilidir. Bu da diğerlerine yardım, iş arkadaşları ile problemlerin oluşmasını engelleyen davranışları kapsamaktadır. Bu anlamda nezaket, olası problemleri önceden görme ve önlemeye ilişkin davranışları içerir (aktaran Elçi vd., 2010: 828). Yine nezaket tabanlı bilgilendirmede, başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce onları bilgilendirmeyi temel alan davranışlar olduğundan bu davranışlar, örgüt içerisinde problemlerin çıkmasını önlemektedir (Yılmaz ve Giderler, 2007: 272).

Yapıcı/barışçı yönetim stratejisi, aynı zamanda taraflar arasında aktif işbirliğini gerektirdiğinden sinerji oluşumunu sağlar (Üngüren ve Cengiz, 2009: 40), diğer bireylerle etkileşimi yönetmede daha olumlu sonuçlar doğurur (Shih ve Susanto, 2010: 151). Yapıcı yönetim stratejisinde, etkin bir çözüme ulaşmada, açıklığın, karşılıklı fikir alış verişlerinin, bilginin paylaşılması nedeniyle olası problemler, sorun çıkmadan tartışılacak ve önlenecektir.

Bu bilgiler ışığında **yapıcı yönetim stratejisi ile nezaket boyutu arasında bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir.**

- Sivil erdem/yurttaşlık erdemi/örgütün gelişimine destek verme, örgütün bütününe yönelik duyulan bir ilgiyi veya bağlılığı gösterir. İdareye isteyerek ve aktif olarak katılmak, toplantılara/politik tartışmalara iştirak etmek, örgütü ilgilendiren endüstriyel gelişmeleri takip etmek, örgüt için en iyi olanı gözlemlemek, örgütü kollamak gibi davranışları içermektedir (Elçi vd., 2010: 828).

Sivil erdem, organizasyonun günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmaktan çok organizasyonla ilgili tüm konularda fikir geliştirmek ve geliştirdiği fikirleri ifade edebilmektir (Yücel ve Taşçı, 2008: 686).

Çatışma yönetimi sonucunda birey ve örgüt gelişimi için olumlu sonuçlar ortaya çıkacak, negatif sonuçlar engellenerek bireyin performansı artacak (Mirzeoğlu, 2005: 52), çatışma yapıcı tarzda olduğu sürece yaratıcı çözümler sunarak çalışanların birlik içerisinde olmasını sağlayacak ve değişimini destekleyecektir (Üngüren, 2009: 100).

Örgütsel çatışma yönetimi boyutlarından yapıcı, karşılıklı fikir alışverişlerinin ve bilginin paylaşıldığı bir yöntemdir. Aynı zamanda yanlış anlamalardan kaynaklanan çatışmaların giderilmesi konusunda çok etkilidir (Ertürk, 2009: 233). Empatinin hakim olduğu ve açık iletişimin yaşandığı, kazan-kazan yaklaşımı ve işbirliğine dayalı bir yöntemde; bireylerin örgütün politik tüm karar süreçlerine, bir vatandaş bilinciyle aktif bir biçimde katılma, organizasyonla ilgili tüm konularda fikir geliştirme ve bu fikirleri ifade etme, kısacası örgüt için en iyiyi yapmaya çalışması beklenir.

Bu açıklamalar ışığında **yapıcı yönetim stratejisi ile sivil erdem boyutu arasında kuvvetli bir ilişkinin olabileceği düşünülmektedir.**

- Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik /gönüllülük boyutu, insan kaynaklarının sıkıntı ya da huzursuzluk veren olaylar karşısında şikâyet etmeden, hoşgörü göstererek görevlerini en iyi biçimde yerine getirmelerini temel alan davranışlardır (Demirci ve Atalay, 2010: 4).

Podsakoff vd. göre centilmenlik, işin kaçınılmaz zahmet ve olumsuzluklarına şikâyet etmeden katlanmaktır. Organ (1990) ise, centilmenliği; çalışanların çalışma ortamında gerginliğe ve çatışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmaları ve önemsiz sorunlardan dolayı şikâyetle bulunmamayı öngören

davranışlar (aktaran Gürbüz, 2006: 56) olarak tanımlar. Centilmenlik, organizasyon üyelerinin, örneğin sorunları gereksiz yere büyütme ve iş arkadaşlarına saygısızca davranmak gibi örgüt içinde gerginliğe sebep olabilecek olumsuz davranışlardan uzak durmalarını ifade eder (Erdem ve Özer, 2002: 610).

Centilmenlik aynı zamanda, yeri geldiğinde görevini en iyi bir şekilde yerine getirme inancı, yeri geldiğinde kendi ihtiyaçlarını göz ardı etmeyi, kısacası fedakârlık yapmayı gerektirir (Demirci ve Atalay, 2010: 4).

Yapıcı boyutunda ise çatışmayı yöneten birey, hem kendisinin hem de başkalarının ihtiyaçlarına odaklı olarak problemlere yeni ve yaratıcı çözümler bulmaya çalışır (Aslan, 2008a: 306). Yapıcı yönetim stratejisi, çatışan taraflara sorunu tanımlama, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirme, alternatifler önerme imkânı da vermektedir. Dolayısıyla, çatışmalara kalıcı çözümler getiren en iyi yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir (Şahin ve diğerleri, 2006: 557).

Yeri geldiğinde problemler karşısında sıkıntı ve huzursuzluk vererek şikâyet etmek yerine hoşgörü gösterilmesi ve bu şekilde görevini en iyi bir şekilde yerine getirme düşüncesi, işin zahmet ve olumsuzluklarına karşı katlanma, kısacası fedakârlık yapmayı gerektirir.

Bu doğrultuda, gönüllü ve isteğe bağlı olarak fedakârca davranma inancı, sinerji oluşumu, aktif işbirliği ve etkileşime yol açar. Dolayısıyla problemler karşısında yaratıcı çözümler üretilmesi, karşılıklı yoğun fikir alışveriş ve bilginin paylaşılması; şikâyetlerin daha da azalmasına neden olacak, olası problemler daha sorun çıkmadan tartışılarak önlenecektir. Bunlar, **yapıcı yönetim stratejisi ile centilmenlik boyutu arasında bir ilişkinin varlığına ilişkin güçlü belirtilerdir.**

Bu verilerden hareketle ve yukarıda yapılan açıklamalar ve değerlendirmeler ışığında aşağıdaki araştırma hipotezi kurulmuştur.

Hipotez 2: Örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu pozitif yönlü ilişki içerisindedir.

- Uyumlu yönetim stratejisi, bireyin kendisinden daha çok karşı taraf için endişelendiğinde kullandığı bir yöntemdir. Karşı tarafın endişelerini gidermek için ortak yönleri vurgulamaya odaklı; bir tarafın kendi ihtiyaçlarını göz ardı ettiği, kendini feda ettiği yöntem (Aslan, 2008a: 307) olduğundan, özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında alt pozisyonda çalışanlarla, üst

pozisyonda çalışanlar arasında oluşan çatışmalarda astların uyguladığı çatışma yönetim stratejisidir. Karşı tarafın isteklerine uyularak ilişkinin bozulmaması ve devam etmesi amaçlanır (Üngüren ve Cengiz, 2009: 40).

Diğergamlık diğer bir adıyla özgecilik, çalışanların örgütle ilgili görevlerde veya problemlerde örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir (Aquino ve Bommer, 2003: 375; Altuntaş ve Baykal, 2010: 187; Suchuan, 2014: 166). Yardım etme davranışı, kavramsal açıdan bir çalışanın işle ilgili konularda ve yürütülen faaliyetlerde diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etmesini ifade eder (Mushtaq, 2014: 102).

Kendi gereksinimlerini ikinci plana alan ve kendini feda eden bireyin, yardım etme amacıyla gönüllü davranışlar sergilemesi beklenir. Bu doğrultuda **uyumlu yönetim stratejisi ile diğergamlık boyutu arasında bir ilişkinin olabileceği değerlendirilmektedir.**

- Vicdanlılık/ileri görev bilinci, örgüt üyelerinin rol davranışlarını kendilerinden beklenenin üstünde (Yılmaz ve Giderler, 2007: 272) bir başka deyişle en düşük beklentideki davranıştan daha fazlasını yerine getirmeleri (Polat ve Ceep, 2008: 310) olarak açıklanabilir. Organ tarafından bir bireye değil, bir gruba, bölüme veya genel olarak örgütün yararına yönelik sergilenen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Vicdanlılık; devamlılık, dakiklık, düzenlilik, örgütün açık ve yazılı olmayan politika ve kurallarına uyum sağlamaktır (aktaran Elçi vd., 2010: 828). İleri görev bilincine sahip çalışanlar, problem çözme ve işbirliğine yanaşmada sorun çıkarmayacaktır.

Uyumlu yönetim stratejisi, bireyin kendisinden daha çok karşı taraf için endişelendiğinde kullandığı bir yöntemdir. Karşı tarafın endişelerini gidermek için ortak yönleri vurgulamaya odaklı; bir tarafın kendi ihtiyaçlarını göz ardı edip, kendini feda ettiği yöntemdir (Aslan, 2008a: 307).

MacKenzie (1999)'ye göre örgütsel vatandaşlık davranışının kriz yönetiminde gruplar üzerinde büyük etkisi vardır. Örneğin vicdanlılık ve diğergamlık sonucunda grup içindeki çatışmalar azalır, baskı altında açığa çıkmamış meselelere, yöneticiler daha çok odaklanır. Jahangi (2004)'e göre ÖVD, pro-sosyal davranışlar olarak çalışma arkadaşları ve organizasyonun hedefleriyle ilişkisini sürdürmek, amaçlara odaklanmayı hedefler. Bu durum çalışanların çatışmalardan uzak durmalarına neden olabilir.

İlişkinin bozulmaması uğruna fedakârca davranışlarda bulunulması, en düşük beklentideki davranıştan daha fazlasını yerine getirme ve beklenenin üstünde bir davranış sergilemeleri, problem çözme ve işbirliğine yatkın olunması; **uyumlu yönetim stratejisi ile vicdanlılık boyutu arasında bir ilişkinin varlığına işaret eder.**

- Nezaket boyutu, Organ (1988) tarafından örgüt içinde görevleri ve verecekleri kararları itibarıyla birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olmaları gereken bireylerin uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar göstermeleri olarak tanımlanır ve bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır (aktaran Gürbüz, 2006: 56).

Uyumlu yönetim stratejisi, çatışmayı direkt olarak çözmeye çalışmaktan ziyade, çatışmayı tamamen önemsememek ve/veya kendini geri çekmek için çatışma içindeki grupların eğilimini içerir (Samuel, 2010: 77). Karşı tarafın isteklerine uyularak ilişkinin bozulmaması ve devam etmesi amaçlanır (Üngüren ve Cengiz, 2009: 40).

Birbirleriyle güçlü bir iletişim ve etkileşim içinde olan grupların, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar göstermeleri, ilişkinin bozulmaması uğruna karşı tarafın istek ve beklentilerine duyarlı olma, kendini ikinci plana atma eğilimi, **uyumlu yönetim stratejisi ile nezaket boyutu arasında bir ilişkinin varlığına işaret eder.**

- Samuel (2010-77)'e göre uyumlu yönetim stratejisi, aynı zamanda pozitif iş tutum ve davranışları ile sonuçlanabilir. Uyumlu yönetim stratejisi, (bireyin kendine düşük, diğerine yüksek düzeyde ilgi), farklılıkları önemsemeyip ortak yanları vurgulayarak diğer tarafın çıkarlarını tatmin etmeye çalışmakla ilgilidir.

Klasik siyaset felsefesine dayandırılan sivil erdem boyutu, örgütün politik yaşamına, başka bir deyişle tüm karar süreçlerine, bir vatandaş bilinciyle aktif ve sorumlu biçimde katılmayı gerektirmektedir (Yaghoubi, 2011: 119).

Sivil erdem, organizasyonun günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmaktan çok organizasyonla ilgili tüm konularda fikir geliştirmek ve geliştirdiği fikirleri ifade edebilmektir (Yücel ve Taşçı, 2008: 686).

Örgütün gelişimine destek verme inancı ile tüm karar süreçlerine katılma isteği, aynı zamanda pozitif iş tutum ve davranışları ile sonuçlanabilecek, farklılıkları görmezden gelerek diğerlerinin çıkarlarını birinci plana çıkarma inancı ile

örtüşebilmektedir. Dolayısıyla **uyumlu yönetim stratejisi ile sivil erdem boyutu arasında bir ilişkinin varlığından sözedilebilir.**

- Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik /gönüllülük boyutu, insan kaynaklarının sıkıntı ya da huzursuzluk veren olaylar karşısında, hoşgörü göstererek görevlerini en iyi biçimde yerine getirmelerini temel alan davranışlardır (Demirci ve Atalay, 2010: 4). Yeri geldiğinde problemler karşısında sıkıntı ve huzursuzluk vererek şikâyet etmek yerine anlayış gösterilmesi ve bu şekilde görevini en iyi bir şekilde yerine getirme inancı, yeri geldiğinde kendi ihtiyaçlarını göz ardı etmeyi, kısacası fedakârlık yapmayı gerektirir.

Uyumlu yönetim stratejisi, bireyin kendisinden daha çok karşı taraf için endişelendiğinde kullandığı bir yöntemdir. Karşı tarafın endişelerini gidermek için ortak yönleri vurgulamaya odaklı; bir tarafın kendi ihtiyaçlarını göz ardı edip, kendini feda ettiği yöntem olduğundan, problemler karşısında huzursuzluk ve şikâyetlerin azaldığı, hoşgörünün hakim olduğu bir ortamda kişilerin fedakârlık etme eğilimi de yüksek olacaktır. Bu da **uyumlu yönetim stratejisi ile centilmenlik boyutu arasında güçlü bir ilişki olabileceği görüşünü desteklemektedir.**

Bu verilerden hareketle ve yukarıda yapılan açıklamalar ve değerlendirmeler ışığında aşağıdaki araştırma hipotezi kurulmuştur.

Hipotez 3: Örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu pozitif yönlü ilişki içerisindedir.

- Zorlayıcı yönetim stratejisi, işbirliğinin olmadığı kazan-kaybet yaklaşımına dayalı, yıkıcı etkisi bulunan ve kişisel çıkarların hedeflendiği bir yöntemdir. Çatışma yönetiminde zorlayıcı yönetim stratejisinin uygulanması, taraflar arasındaki gerginliği arttırarak, saldırgan davranışların ve sabotajın yaşanmasına neden olabilir. Zorlayıcı yönteminde, çatışmaya neden olan konunun sorgulanması yerine bir tarafın diğer tarafa tahakküm uygulayarak durumu kendi lehine çevirmesi sözkonusudur (Üngüren ve Cengiz, 2009: 40). Bireyin, karşı taraftan daha çok kendisi için endişelendiği bir yöntemdir. Bireyin kazanması için gücünü kullanmasıdır.

Diğergamlık diğer bir adıyla özgecilik, çalışanların örgütle ilgili görevlerde veya problemlerde örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir (Aquino ve Bommer, 2003: 375; Altuntaş ve

Baykal, 2010: 187; Suchuan, 2014: 166). Diğergamlık, bir çalışanın diğeri bir çalışana işini tamamlayabilmesi, başarısız olduğu bir konuda başarılı olabilmesi için yardım etmesidir.

Problemin çözümü yerine saldırgan davranışların ve sabotajın yaşanabileceği bir iklimde; örgüt, grup ya da bireylerin huzurunu sağlamak söz konusu olamayacaktır. Huzurun olmadığı, yaratıcı davranışların azaldığı ve örgütün sosyal mekanizmalarının işleyişinin zorlaştığı bir örgütte, çalışanlar kendilerini daha fazla stres altında hisseder ve fedakârlık yapma eğiliminde bir azalma görülür. Bu bağlamda zorlayıcı yönetim stratejisi uygulandığında, çalışanların örgüte bağlılıklarının azalacağı ve gönüllülük esasını temel alan yardımsever davranışlarda bir gerileme oluşacağı öngörülmektedir. **Dolayısıyla zorlayıcı yönetim stratejisi ile diğergamlık boyutu arasında negatif yönlü bir ilişkinin olabileceği değerlendirilmektedir.**

- Zorlayıcı yönetim stratejisinde, yaşanan çatışmalar çözülmek yerine saldırgan davranışlarda artış olabilmekte, gerginlik artarak kişisel çıkarlar ön plana çıkmaktadır. Oysa örgütsel vatandaşlık davranışında pozitif bir iklim söz konusudur. Organ'a göre örgütsel vatandaşlık davranışları, prososyal davranışlar olarak tanımlanır. Prososyal davranışlar, biçimsel olmayan davranışlar olup örgüt üyelerinin, etkileşim içinde oldukları birey, grup ya da örgüt huzurunu sağlamaya yönelik olan toplum yanlısı davranışlardır (aktaran Çekmecelioğlu, 2007: 185).

Vicdanlılık, Allison vd., (2001)'e göre çalışanların, işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesine geçerek, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını (işe erken gelme, geç gitme; kötü hava şartlarında bile işe zamanında gelmek; uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma; çalışma saatleri haricinde ücretsiz mesaiye kalma; toplantılarda ya da randevularda dakik olma; görevlerini zamanından önce tamamlama; şirket kaynaklarını koruma; yapıcı önerilerde bulunma gibi) ifade etmektedir (Elçi ve Alpkın, 2006: 149; Bolat ve Bolat, 2008: 79; Aslan, 2008c: 166).

Saldırgan davranışların arttığı, gerilim ve gerginliklerin yoğun yaşandığı örgüt ikliminde prososyal davranışların sergilenmesi azalacak, biçimsel olmayan toplum yanlısı davranışlarda, şirketin kaynaklarını korumada gerileme yaşanacaktır. Yapıcı öngörüler yerine hoşnutsuzluğun artacağı, yıkıcı etkisi bulunan ve kişisel çıkarların hedeflendiği bir ortamda bireyin gönüllü katkısının azalacağı

varsayımından hareketle, **zorlayıcı yönetim stratejisi ile vicdanlılık boyutu arasında negatif yönlü bir ilişkinin gerçekleşebileceği öngörülmektedir.**

- Nezaket boyutu, çalışanların birbirlerinin fikirlerine saygılı olunması ile ilgilidir. Bu da diğerlerine yardım, iş arkadaşları ile problemlerin oluşmasını engelleyen davranışları kapsamaktadır. Bu anlamda nezaket, olası problemleri önceden görme ve önlemeye ilişkin davranışları içerir.

Zorlayıcı yönetim stratejisinde, çatışmaya neden olan konunun sorgulanması yerine bir tarafın diğer tarafa tahakküm uygulayarak durumu kendi lehine çevirmesi söz konusu (Üngüren ve Cengiz, 2009: 40) olacağından uzun dönemde çatışma çözümleneceğine tekrar şiddetlenebilmektedir (Aslan, 2008a: 307).

Bundan dolayı gerginliğin, saldırgan davranışların ve sabotajın yaşanabileceği bir iklimde; örgüt, grup ya da bireylerin huzurunu sağlamak söz konusu olamayacaktır. Huzurun olmadığı, yaratıcı davranışların azaldığı ve örgütün sosyal mekanizmalarının işleyişinin zorlaştığı bir örgütte, çalışanlar kendilerini daha fazla stres altında hissederler. Tüm bu nedenlerden dolayı zorlayıcı davranışa başvurma ile açıklanan yöntem uygulandığında, çalışanların örgüte bağlılıklarının azalacağı ve gönüllülük esasını temel alan örgütsel vatandaşlık davranışlarında gerileme, iletişimsizliğin olası problemleri önceden görebilme olanağını azaltacağı dolayısıyla **zorlayıcı yönetim stratejisi ile nezaket boyutu arasında negatif yönlü bir ilişkinin olabileceği öngörülmektedir.**

- Sivil erdem, organizasyonun günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmaktan çok organizasyonla ilgili tüm konularda fikir geliştirmek ve geliştirdiği fikirleri ifade edebilmektir (Yücel ve Taşçı, 2008: 686). Sivil erdem, örgütün gelişimine destek verme, örgüte duyulan bir ilgiyi ve bağlılığı gösterir. İdareye isteyerek ve aktif olarak katılmak, toplantılara/politik tartışmalara iştirak etmek, örgütü ilgilendiren gelişmeleri takip etmek, örgüt için en iyi olanı gözlemlemek, örgütü kollamak gibi davranışları içermektedir (aktaran Elçi vd., 2010: 828).

Zorlayıcı yönetim stratejisinde birey, karşı taraftan daha çok kendisi için endişeleniyorsa bu yöntemi kullanır. Bu yöntemde, uzun dönemde çatışma çözümleneceğine tekrar şiddetlenebilmektedir (Aslan, 2008a: 307). Zorlayıcı yönetim stratejisinde, yüksek oranda kendine güven ve iddialılık vardır. İşbirliği ise

çok düşüktür. Negatif bir iş tutumu ve davranışı ile sonuçlanabilen bir durum sözkonusudur (Samuel, 2010: 77).

İşbirliğinin düşük, iddiacılığın ve negatif iş tutumları ve gerilimin yüksek olduğu örgüt ikliminde örgütün gelişimine destek verme, örgüte duyulan ilgi ve işbirliği de düşük olacaktır. Bu da **zorlayıcı yönetim stratejisi ile sivil erdem boyutu arasında negatif yönlü bir ilişkinin oluşabileceğini gösterir bulgulardır.**

- Centilmenlik, Organ (1990)'a göre çalışanların çalışma ortamında gerginliğe ve çatışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmaları, sıkıntı veren durum ve olaylar karşısında hoşgörülü olabilmeyi ve önemsiz sorunlardan dolayı şikâyetle bulunmamayı öngören davranışlardır (Gürbüz, 2006: 56; Elçi ve Alpan, 2006: 149). Centilmenlik, işin kaçınılmaz zahmet ve olumsuzluklarına katlanmak olarak tanımlanır (Mushtaq, 2014: 101). Bir başka deyişle, insanların diğerleri tarafından rahatsız edildiğinde ya da şartlar istedikleri gibi gitmediğinde hoşnutsuz olmamaları, alınganlık göstermemeleri ve çalışma grubunun isteğini kırmamaya özen göstermeleridir.

İletişim ve işbirliğinin düşük, negatif iş tutumlarının yüksek olduğu örgütte, olumsuz davranışların oluşması kaçınılmazdır. Centilmenlikte önemsiz olay ve sorunlardan şikâyetçi olmamak, işin zahmetlerine katlanmak söz konusu iken zorlayıcıda; yaşanan çatışmalar çözülmek yerine saldırgan davranışlarda artış olabilmekte, gerginlik artarak kişisel çıkarlar ön plana çıkmaktadır. Bu ise örgüt için önemli bir olay ve katlanması zor bir süreçtir. Zorlayıcılık arttığında hoşgörü ve dayanıklılık azalacaktır. Bu da **zorlayıcı yönetim stratejisi ile centilmenlik boyutu arasında negatif yönlü bir ilişkinin oluşabileceğini gösterir işaretlerdir.**

Bu öngörülerden hareketle ve yukarıda yapılan açıklamalar ve değerlendirmeler ışığında aşağıdaki araştırma hipotezi kurulmuştur.

Hipotez 4: Örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu negatif yönlü bir ilişki içerisindedir.

- Kaçınmacı yönetim stratejisi, bireyin kendisi ve karşı taraf için daha az endişelendiğinde başvurduğu yöntemdir. İşbirlikçi olmayan, çatışmadan geri çekilme veya kayıtsız kalma durumudur. Bu yöntem çatışmayı bastırma, bir tarafa bırakma, çatışma konularını görmezden gelme yaklaşımıdır (Aslan, 2008a: 307). Kaçınmacı yönetim stratejisinde, çıkarıcı davranışlar yoktur. Ancak, işbirliğine de

yanaşılmaz. Bu yöntem çekilme, ilgisizlik ve kadere boyun eğme şeklinde tanımlanabilir. Örgütte bireyler bu yöntemi, örgüt içindeki düzensizlikleri ve anlaşmazlıkları görmezlikten gelerek çatışmadan uzak kalmak ve tarafsız olmak için kullanırlar. Böyle bir yaklaşım, bazen çatışmanın çözümlenmesine yardımcı olurken bazen de çatışmayı artırıcı daha olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına da neden olabilir.

Diğergamlık diğer bir adıyla özgecilik, çalışanların örgütle ilgili görevlerde veya problemlerde örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir.

Örgütteki bireylerin, meydana gelen anlaşmazlık ve düzensizlikleri görmezden gelerek tarafsız kalmak uğruna çatışmadan uzak kalmaları, ilgisizlik ve işbirliğinden uzak bir davranış sergilemeleri, gönüllülük üzerine kurulu yardımseverlik davranışlarında azalmaya yol açacaktır.

Diğergamlıkta, gönüllü olarak karşılık beklemeden yardım etme davranışının altında, fedakârlık yapma arzusu ve ihtiyacı yatmaktadır. Yardım etme eyleminin gerçekleşmesi; işbirliğine yanaşma eylemi ile artabilecek iken bunun tersi durumunda, azalabilecektir. Bu da **kaçınmacı yönetim stratejisi ile diğergamlık boyutu arasında negatif yönde zayıfta olsa bir ilişkinin olabileceğini gösterir.**

- Kaçınmacı yönetim stratejisi, tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem verme derecesinin düşük olduğu, sorumluluktan kaçma yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda her ki taraf da kaybetme durumu yaşadığından kaybet-kaybet yaklaşımı olarak da ifade edilebilir (Üngüren ve Cengiz, 2009: 40).

Vicdanlılık/ileri görev bilinci; devamlılık, dakiklik, düzenlilik, kaynakları koruma ve işe standartların üstünde devam etme (Özdemir, 2010: 97), örgütün açık ve yazılı olmayan politika ve kurallarına uyum sağlamaktır (Elçi vd., 2010: 828). İleri görev bilincine sahip ve yazılı olmayan politikalara uyum göstermeye çalışan işgörenler; kabul edilebilir bir karara ulaşmada, karşılıklı fedakârlığa başvuracaklarından, fedakârlık gösterebilme eğilimde olacaklardır. Fedakârlık gösterme eğilimine sahip çalışanlar, ilgi ve ihtiyaçlara önem verme derecesi düşük bir ortamda, fedakârlık davranışından kaçınabileceklerdir. Bu ise **kaçınmacı yönetim stratejisi ile vicdanlılık boyutu arasında negatif yönde zayıf da olsa bir ilişkinin gelişebileceğini gösterir.**

- Kaçınmacı yönetim stratejisini kullanan bireyler, örgüt içinde diğer bireylerle tartışma veya anlaşmazlık meydana getirecek konulara girmekten kaçınırlar ve böyle durum içine girmezler.

Nezaket, organizasyon içindeki işbölümünden kaynaklanan karşılıklı birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade eder (Bolat ve diğerleri, 2009: 218; Özdevecioğlu, 2003: 121) ve iş yerinde gösterdikleri jestleri tanımlar (Ögüt vd., 2009: 159). Çatışmadan kaçınmak ve olayları kendi akışı içine bırakma eğiliminde olan birey, birbirleriyle güçlü iletişim içerisine girmekten çekinecektir. Tarafsız kalma, anlaşmazlık yaratacak konulara girmekten kaçınma ve geri çekilme; güçlü bir etkileşim ve bilgilendirmeyi olumsuz yönde etkileyecektir. Bu ise **kaçınmacı yönetim stratejisi ile nezaket boyutu arasında negatif yönde bir ilişkinin gelişebileceğini gösterir.**

- Kaçınmacı yönetim stratejisi; geri çekilme, sorumluluğu başkasına yükleme ve geri adım atma durumları ile ilişkilidir (Rahim ve Psenicka, 2002: 310-331; Gharache, 2014: 384). Kaçınmacı yönetim stratejisi (bireyin hem kendisi hem de diğerlerine düşük düzeyde ilgi), çatışmaya müdahale etmeme, şeklinde açıklanabilir (Montes, 2012: 8). Kaçınma davranışı sergileyen birey, kendi istek ve ihtiyaçlarını olduğu kadar diğer tarafın da istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede başarısız olur (Karcıoğlu, 2011: 332). Kaçınmacı yönetim stratejisinde her iki tarafta amaçlarına ulaşamadığından her iki tarafın da tatmini sözkonusu değildir.

Sivil erdem/yurttaşlık erdemi/örgütün gelişimine destek verme, örgütün bütününe yönelik duyulan bir ilgiyi veya bağlılığı gösterir. İdareye isteyerek ve aktif olarak katılmak, toplantılara/politik tartışmalara iştirak etmek, örgütü ilgilendiren gelişmeleri takip etmek, örgüt için en iyi olanı gözlemlemek, örgütü kollamak gibi davranışları içerir. Bunun yanı sıra, organizasyonun günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmaktan çok, organizasyonla ilgili tüm konularda fikir geliştirmek ve geliştirdiği fikirleri ifade edebilmektir (Yücel ve Taşçı, 2008: 686).

Sorumluluğu başkasına yükleme ve geri adım atma durumunda, örgüte aktif olarak katılmak ve örgütün gelişimine olumlu destek vermekten söz edilemez. Bunun yanı sıra hem kendi istek ve ihtiyaçlarını hem de diğer tarafın da istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede başarısız bireylerin, yönetime aktif olarak katılma isteklerinden sözedilemez. Olayları kendi akışı içerisine bırakma eğiliminde olan birey için örgütü

ilgilendiren olay ve olgulara karşı isteklilikten bahsedilemez. Tarafsız ve kayıtsız kalma eğilimi arttıkça, örgüte duyulan ilgi ve destek de azalacaktır.

Bu ise **kaçınmacı yönetim stratejisi ile sivil erdem boyutu arasında negatif yönde bir ilişkinin oluşabileceğini gösterir.**

- Kaçınmacı yönetim stratejisi, bireyin, kendisi ve karşı taraf için daha az endişelendiğinde başvurduğu yöntemdir. İşbirlikçi olmayan, çatışmadan geri çekilme veya kayıtsız kalma durumudur. Bu yöntem çatışmayı bastırma, bir tarafa bırakma, çatışma konularını görmezden gelme yaklaşımıdır (Aslan, 2008a: 307). Bu yaklaşımda her iki taraf da kaybetme durumu yaşadığından kaybet-kaybet yaklaşımı olarak da ifade edilmektedir (Moisoglou vd., 2014: 76). Kaçınmacı yönteminde, çıkarıcı davranışlar yoktur. Ancak, işbirliğine de yanaşılmaz. Bu yöntem; çekilme, ilgisizlik ve kadere boyun eğme şeklinde de tanımlanabilir. Örgütte bireyler bu yöntemi, örgüt içindeki düzensizlikleri ve anlaşmazlıkları görmezlikten gelerek çatışmadan uzak kalmak ve tarafsız olmak için kullanırlar. Böyle bir yaklaşım, bazen çatışmanın çözülmesine yardımcı olurken, bazen de çatışmayı artırıcı daha olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına da neden olabilir. Kaçınmacı yöntemini kullanan bireyler, örgüt içinde diğer bireylerle tartışma veya anlaşmazlık meydana getirecek konulara girmekten kaçınırlar ve böyle durumlar içine girmezler. Çatışma durumunda anlaşmazlığın önemli olmadığını söyleyip ortamı terk ederler (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 9).

Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu, sıkıntı ya da huzursuzluk veren olaylar karşısında şikâyet etmeden, hoşgörü göstererek görevlerini en iyi biçimde yerine getirmelerini temel alan davranışlardır. Yeri geldiğinde problemler karşısında sıkıntı ve huzursuzluk vererek şikâyet etmek yerine hoşgörü gösterilmesi ve bu şekilde görevini en iyi bir şekilde yerine getirme inancı, yeri geldiğinde kendi ihtiyaçlarını göz ardı etmeyi, kısacası fedakârlık yapmayı gerektirir (Demirci ve Atalay, 2010: 4). Kısaca centilmenlik, işin kaçınılmaz zahmet ve olumsuzluklarına katlanmaktır. Bir başka deyişle, insanların diğerleri tarafından rahatsız edildiğinde ya da şartlar istedikleri gibi gitmediğinde alınganlık göstermemeleri ve çalışma grubunun isteğini kırmamaya özen göstermeleridir (Çekmecelioglu, 2007: 186). Örgüt içerisinde diğer bireylerle tartışma yaratacak konulara girmekten kaçınmak, örgüt içerisindeki düzensizlikleri görmezden gelerek

ortamın terk edilmesi ve sorumluluktan kaçınılması; şikâyetlerin artmasına, hoşgörü sınırlarının zorlanmasına, sıkıntı ve huzursuzluklara yol açabilecektir.

Bu ise **kaçınmacı yönetim stratejisi ile centilmenlik boyutu arasında negatif yönde bir ilişkinin varlığına işaret eder.**

Bu verilerden hareketle ve yukarıda yapılan açıklamalar ve değerlendirmeler ışığında aşağıdaki araştırma hipotezi kurulmuştur.

Hipotez 5: Örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu negatif yönlü bir ilişki içerisindedir.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından diğergamlık/diğerlerini düşünme, çalışanların örgütle ilgili görevlerde veya problemlerde örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir (Elçi vd., 2010: 828). Diğergamlık, bir çalışanın diğer bir çalışana işini tamamlayabilmesi, başarısız olduğu bir konuda başarılı olabilmesi için yardım etmesidir. Örgüt içinde işbirliğinin ortaya çıkmasının sağlanmasında etkili olan, bu nedenle de örgütün etkinliğinin sağlanmasına yardımcı olan davranışlardır (Titrek ve diğerleri, 2009: 5).

Uzlaşmacı yönetim stratejisi ise tarafların ortak bir noktada makul bir çözüme kavuşması için kendi istek ve ihtiyaçlarından taviz vererek çözüme kavuşturma yaklaşımıdır (Üngüren ve Cengiz, 2009: 41). Bu yöntemde; taraflar, kendi isteklerinden tavizler verdiği için kesin olarak kazanan ya da kaybeden taraf varlığından söz edilemez (Üngüren ve Cengiz, 2009: 41).

Gönüllü olarak karşılık beklemeden yardım etme davranışının altında fedakârlık yapma arzusu ve ihtiyacı yatmaktadır. Bu arzu ve ihtiyaç ise örgüt içerisinde işbirliğini arttırır, işbirliği ise her iki tarafı da tatmin edecek ortak bir noktada birleşir. Bu ise **uzlaşmacı yönetim stratejisi ile diğergamlık arasında pozitif bir ilişkinin varlığına işaret eder.**

- Vicdanlılık/ileri görev bilinci; devamlılık, dakiklik, düzenlilik, kaynakları koruma ve işe standartların üstünde devam etme (Özdemir, 2010: 97), örgütün açık ve yazılı olmayan politika ve kurallarına uyum sağlamaktır (Elçi vd., 2010: 828). Uzlaşmacı yönteminde, taraflar kendi isteklerinden tavizler verdiği için kesin olarak kazanan ya da kaybeden taraf varlığından söz edilemez (Üngüren ve Cengiz, 2009: 41). Vicdanlılık, Allison vd., (2001)'e göre çalışanların, işleri ve

üstlenilen rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesine geçerek, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını (işe erken gelme, geç gitme; kötü hava şartlarında bile işe zamanında gelmek; uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma; çalışma saatleri haricinde ücretsiz mesaiye kalma; toplantılarda ya da randevularda dakik olma; görevlerini zamanından önce tamamlama; şirket kaynaklarını koruma; yapıcı önerilerde bulunma gibi) ifade etmektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 79; Aslan, 2008c: 166; Elçi ve Alpkan, 2006: 149).

Uzlaşmacı yönetim stratejisi, her iki tarafın kabul edilebilir bir karara ulaşmada karşılıklı fedakârlığa başvurduğu (Montes, 2012: 8, Moisoglou vd., 2014: 76), tüm tarafların makul düzeyde kazanması için uğraşılan bir yöntemdir.

İleri görev bilincine sahip, yazılı olmayan politikalara uyum göstermeye çalışan, şirket kaynaklarını korumada daha duyarlı davranan bireyler, şirketin geleceği için yapıcı önerilerde bulunma ve karşılıklı fedakârlık yapma eğilimde de olacaktırlar. Dolayısıyla **uzlaşmacı yönetim stratejisi ile vicdanlılık boyutu arasında zayıf da olsa bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.**

- Organ'a göre nezaket/nezaket tabanlı bilgilendirme, çalışanların birbirlerinin fikirlerine saygılı olması ile ilgilidir. Bu da diğerlerine yardım, iş arkadaşları ile problemlerin oluşmasını engelleyen davranışları kapsamaktadır. Bu anlamda nezaket, olası problemleri önceden görme ve önlemeye, tehdit edici etkinliklere karşı iş arkadaşlarını uyarmaya (Polat ve Ceep, 2008: 310) ilişkin davranışları içerir (aktaran Elçi vd., 2010: 828). Varolan veya olabilecek problemleri önceden görebilmek, öngörü düzeyinin yüksek ve yardımseverlik anlayışının ileri olması ile ilişkilidir.

Uzlaşmacı yönetim stratejisi, çatışma çözümünde alma ve verme metoduna dayanır. Bu yöntemin kullanımı, pozitif çalışma tutumu ve davranışına neden olabilir (Samuel, 2010: 77). Uzlaşmacı yönteminde, ortak bir noktada makul bir çözüme kavuşma isteği vardır. Olabilecek bir problemi, problem oluşmadan çözme gayretinin varlığı ve çalışanların birbirlerinin fikirlerine saygılı olunması, bireylerin ortak bir noktada makul bir çözüme kavuşma isteklerini artıracaktır.

Dolayısıyla **uzlaşmacı yönetim stratejisi ile nezaket boyutu arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.**

- Uzlaşmacı yönetim stratejisinde, her iki tarafı da tatmin edecek ortak bir noktada birleşilmesi söz konusudur. Kendi iradeleriyle, kendi istek ve ihtiyaçlarından tavizler vererek çözüm üretme amacı mevcuttur.

Sivil erdem bir bütün olarak ve en üst düzeyde örgüte bağlılığı ve ilgiyi, örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade eder. Kişisel olarak büyük maliyeti olsa da, yönetime katılma konusundaki isteklilik (toplantılara katılma, örgütün izlemesi gereken stratejisiyle ilgili fikir bildirme, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girme vb.), örgütün önündeki fırsatları ve tehditleri gözlemlemek (örgütün içendeki yer aldığı sektörü ve meydana gelen değişiklikleri takip etme), kurumdaki değişiklikleri yakından takip edip, diğerleri tarafından kabul edilmesine ön ayak olmak, örgüt için ve en iyiyi yapmaya çalışmak (yangın tehlikesini ya da şüpheli durumları rapor etme, kapıları kilitleme vb., bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak) gibi davranışlar, bu boyut kapsamındadır (Elçi ve Alpkan, 2006: 149; Bolat ve Bolat, 2008: 79; Titrek ve diğerleri, 2009: 6).

Her iki tarafça karşılıklı fedakârlık yapılması, tüm tarafların kazanması için uğraşılması, her iki tarafı da tatmin edecek ortak bir noktada birleşmesi; bireyleri de örgüt için de en iyiyi yapmaya, örgüt için fırsat ve tehditleri gözlemlemeye teşvik eder. Bu durum ise uzlaşmacı yönetim stratejisi ile sivil erdem arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koyar.

Bu yaklaşımdan hareketle, **uzlaşmacı yönetim stratejisi ile sivil erdem boyutu arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olabileceği değerlendirilmektedir.**

- Centilmenlik/sportmenlik Organ tarafından, işin kaçınılmaz zahmet ve olumsuzluklarına şikâyet etmeden katlanmak olarak tanımlanır. Centilmenlik, insanların diğerleri tarafından rahatsız edildiğinde ya da şartlar istedikleri gibi gitmediğinde, alınganlık göstermemeleri ve çalışma grubunun isteğini kırmamaya çalışmalarıdır (Çekmecelioğlu, 2007: 186). Demirci ve Atalay (2010: 4)'a göre, sıkıntı ya da huzursuzluk veren olaylar karşısında, hoşgörü göstererek görevlerini en iyi biçimde yerine getirmelerini temel alan davranışlardır. Centilmenlik, yeri geldiğinde görevini en iyi bir şekilde yerine getirme inancı, yeri geldiğinde kendi ihtiyaçlarını göz ardı etmeyi, kısacası fedakârlık yapmayı gerektirir.

Uzlaşmacı yönetim stratejisinde, taraflar her iki tarafı da tatmin edecek ortak bir noktada birleşirler. Kendi iradeleriyle, kendi istek ve ihtiyaçlarından tavizler vererek çözüm üretme amacındadırlar.

Bir problem doğduğunda, karşılıklı olarak uzlaşma arayışına gidileceğinden sıkıntı ve huzursuzluğa yer vermemek adına hoşgörölü olmaları, alınganlık göstermemeleri ve çalışma grubunun isteğini kırmamaya özen göstermeleri, beklenen bir davranıştır. Bu ise **uzlaşmacı yönetim stratejisi ile centilmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin olabileceğini gösterir.**

Bu bağlamda ve yukarıda yapılan açıklamalar ve değerlendirmeler ışığında aşğıdaki araştırma hipotezi kurulmuştur.

Hipotez 6: Örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu pozitif yönlü ilişki içerisindedir.

Araştırmanın bir diğ er amacı doğrultusunda, örgütsel çatışma yönetimi ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarını incelemek ve demografik özelliklere göre her iki boyut arasında ilişkilerin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkartmak amacıyla aşğıdaki hipotezler kurulmuştur.

Hipotez 7: Örgütsel çatışma yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Hipotez 8: Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel çatışma yönetimi boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Hipotez 9: Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

Hipotez 10: Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, deneyime göre farklılaşmakta mıdır?

Hipotez 11: Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, yaş'a göre farklılaşmakta mıdır?

3.2.ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Tozkoparan (2013: 222)'ın çalışmasında; astlarla yaşanan çatışmada uyumlu yönetim stratejisi, çalışma arkadaşlarıyla yaşanan çatışmada ise uzlaşmacı yönetim stratejisinin **cinsiyet** değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, kadın yöneticilerin çatışma tarzı puanları erkek yöneticilerin çatışma tarzı puanlarından yüksek çıkmıştır. Kadın yöneticiler, kendinden alt seviyedekilerle daha yardımsever ve uyumlu, aynı seviyedeki kişilerle de daha paylaşımcı bir tarzı tercih etmektedir. Benzer bulgular Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005: 14)'nın çalışmasında da mevcuttur. Tekstil işletmelerinde yapmış olduğu çalışmada; yöneticilerin cinsiyet grupları ile uzlaşmacı, kaçınmacı ve uyumlu yönetim stratejileri arasında farklılık bulunurken, yapıcı yönetim stratejisinde farklılık bulunmamıştır.

Öztaş ve Akın (2009: 20) ile Üngüren (2009: 114)'in çalışmalarında ise bu araştırmaların tersine bulgular edinilmiştir. Öztaş ve Akın (2009)'ın 55 kadın ve 60 erkek çalışan üzerinde yapmış olduğu araştırmada, yine Üngüren (2009)'ın konaklama işletmelerinde 79 kadın, 275 erkek çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmada; cinsiyetin, örgütsel çatışma yönetimi stratejileri üzerinde istatistik anlamda farklılık oluşturmadığı saptanmıştır.

Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları, **yaş** gruplarına göre de farklılık göstermektedir. Üstlerle yaşanan çatışmada; 25-34 ve 35-44 yaşları arasındaki yöneticiler, 45-50 yaş arasındaki yöneticilerden daha fazla uyumlu yönetim stratejisini; 35-44 yaş arasındaki yöneticiler, 25 yaş ve altındaki yöneticilerden daha fazla zorlayıcı yönetim stratejisini, 35-44 yaş arasındaki yöneticiler, 45-50 yaş arasındaki yöneticilerden daha fazla kaçınmacı yönetim stratejisini tercih etmektedir. Elde edilen bulgulara göre, üstlerle yaşanan çatışmada; yaşı daha genç olan yöneticilerin uyumlu yönetim stratejisini, 35-44 yaş arasındaki yöneticilerin, kendinden daha küçük olanlara göre daha fazla zorlayıcı yönetim stratejisini, kendinden büyük olanlara göre ise daha fazla kaçınmacı yönetim stratejisini tercih ettikleri görülmektedir.

Astlarla yaşanan çatışmada ise 25-50 yaş arasındaki yöneticiler, 50 yaş üstündeki yöneticilerden daha fazla zorlayıcı yönetim stratejisini kullanmaktadır.

Çalışma arkadaşları ile yaşanan çatışmada ise 50 yaş üstündeki yöneticiler 45-50 yaş arasındaki yöneticilerden daha fazla kaçınmacı yönetim stratejisini kullanırken, 35-44 yaş arasındaki yöneticiler, 50 yaş üstündeki yöneticilerden daha fazla zorlayıcı yönetim stratejisini kullanmaktadır (Tozkoparan, 2013: 214). Yine bir başka çalışmada, genç çalışanların yaşlılara oranla daha çok uyumlu yönetim stratejisini tercih ettikleri tespit edilmiştir (Maqsood, 2011: 24).

Nural ve diğerleri (2012: 209)'nin çalışmasında, **çalışma süreleri**' ve çatışma yöntemleri arasında anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yapıcı, kaçınmacı, zorlayıcı ve uzlaşmacı yönetim stratejilerini, mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin, mesleki kıdemi az olan öğretmenlere göre daha fazla kullandıkları görülmüştür.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili literatür incelendiğinde, özellikle işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında bireylerin demografik özelliklerinin etkisini incelemeye odaklanan araştırmalara pek fazla rastlanamamaktadır. Çoğu araştırmada da demografik değişkenlerin çok önemli belirleyiciler olmadığı üzerinde durulmasına karşın; literatürde de bu fikrin tersine sonuçlar ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin Arslantaş ve Pekdemir (2007: 276)'in çalışmasında; çalışanların cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyine göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde farklılık görülmemektedir. Benzer bir şekilde Yeşiltaş ve Keleş (2010)'in yapmış olduğu çalışma da, Arslantaş ve Pekdemir (2007)'in çalışmalarını destekler niteliktedir. Yeşiltaş ve Keleş (2010: 125)'in 359 otel işletmesi işgöreni üzerinde yapmış olduğu çalışmada; işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, cinsiyetleri, yaşları ve çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Buna karşın Arslantaş ve Pekdemir (2007: 276)'in çalışmasında, **çalışma sürelerine** göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde farklılıklar mevcuttur. Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre; 7-10 yıl arası, 10-13 yıl ve 13 yıl ve üzeri süredir çalışanların ÖVD sergileme düzeyleri, 4-7 yıl arası çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Benzer bir sonuç Titrek ve diğerleri (2009: 14)'nin çalışmasında mevcuttur. Titrek ve diğerlerinin (2009), öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık

davranışlarına ilişkin araştırmasında; mesleki kıdemi az olanların, mesleki kıdemi yüksek olanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha yetersiz düzeyde gösterdikleri belirtilmiştir. Yıldırım ve diğerleri (2015: 295)'nin araştırma sonuçları da benzer niteliktedir. Bu araştırma sonuçlarının aksine, Özyer ve diğerleri (2012: 197)'nin çalışmasında ise çalışma süreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bunun yanında (Wanxian ve Weiwu (2007)'nin çalışmasında; kurum çalışma süresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Aynı sonuç Aslan (2009: 263)'ın çalışmasında ortaya çıkmış; çalışma yılının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı etkisi ($\beta = -0,295$) bulunmuştur.

Kidder (2002)'in araştırmasında ise kadınların erkeklere nazaran daha az sivil erdem davranışı sergilediği, daha fazla diğergamlık davranışlarında bulundukları ve cinsiyet ile yapılan mesleğin özellikle sivil erdemlilik davranışlarında önemli bir belirleyici olabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır. Yine Ay'ın (2007) yaptığı araştırmada; erkeklerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Köse vd. (2003)'nin üniversitenin akademik ve idari personeli üzerinde yaptıkları araştırmada ise katılımcıların cinsiyetleri ile nezaket ve sivil erdem arasında anlamlı farklılıklar bulunmuş, kadınların nezaket ve sivil erdem boyutlarındaki davranışları erkeklere göre daha sık sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka araştırmacı Sökmen ve Boylu (2010)'nin çalışmalarında, katılımcıların diğergamlık, nezaket ve sivil erdem boyutundaki davranışları **cinsiyete** göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Buna göre kadınlar erkeklere nazaran daha fazla diğergamlık ve nezaket davranışları sergilerken, erkeklerin ise centilmenlik ve sivil erdem davranışlarını daha fazla sergiledikleri tespit edilmiştir (aktaran Yeşiltaş ve Keleş, 2010: 116). Bir başka araştırmacı Özyer ve diğerleri (2012: 199)'ne göre cinsiyet değişkeni, diğergamlık ve centilmenlik alt boyutunda farklılığa neden olmaktadır. Kadınların hem diğergamlık hem de centilmenlik puanları erkeklerin puanlarından daha yüksektir.

Yeşiltaş ve diğerleri (2011: 182) ise, yukarıdaki bulguların tam aksine sonuçlar elde etmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel vatandaşlık davranışında, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Literatürde, çoğu araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ve **yaş** arasında anlamlı farklar bulunamamasına karşın bu sonuçları desteklemeyen çalışmalar da

mevcuttur (Özdevecioğlu, 2003; Celep vd., 2004; Çetin, 2004; Samancı, 2006; Wanxian ve Weieu, 2007; Geçer, 2008).

Wanxian ve Weieu (2007), Çin kuruluşlarında 349 katılımcıyla yaptığı çalışmada; daha yaşlı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını, gençlere nazaran daha fazla görev olarak algıladıkları ve örgütte daha yüksek bir pozisyona sahip oldukları; örgütsel vatandaşlık davranışlarının da daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadın çalışanların bazı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında görev algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Ek olarak bir diğer araştırmacı Özyer ve diğerleri (2012: 198)'ne göre, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları üzerinde etkili olduğu düşünülen **yaş**, vicdanlılık ve nezaket üzerinde fark oluşturmuştur. Araştırma bulgularına göre vicdanlılık ve nezaket'in en fazla sergilendiği yaş aralığı 25-29'dur. Daha düşük yaş grubunda olanların vicdanlılık ve nezaket puanları, yüksek yaş grubunda olanlara göre daha fazladır.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel çatışma yönetiminin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisi ve rolünü ortaya çıkarmaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ: MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Dördüncü bölümde, Manisa Organize Sanayi Bölgesinde yapılan araştırmanın konusu ve amacı ile araştırmanın önemi ve araştırma yönteminden bahsedilecektir. Ayrıca araştırmanın modeli ve araçları anlatılacak, ölçeklere ait sonuçlar ve araştırma bulguları bu bölümde değerlendirilecektir.

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Araştırmanın temel amacı, örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin ortaya çıkartılmasıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için de örgütsel çatışma yönetimi ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları incelenerek, demografik özelliklere göre her iki boyut arasında ilişkilerin farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya çıkartılacaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırmanın temel sorusu şudur; örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişki içerisinde midir? Örgütsel çatışma yönetimi boyutları ile, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında nasıl bir ilişki vardır? Demografik özelliklere göre örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları farklılaşmakta mıdır?

Gerek örgütsel çatışma yönetimi gerekse örgütsel vatandaşlık davranışına olan ilgi artarak devam etmesine rağmen ülkemizde bu kavramların birbirleriyle ilişkilerine yönelik genelleme yapmaya yeterli olacak sayıda araştırmaya pek rastlanılmaması nedeniyle spesifik bir çalışma olarak literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Bu eksiklikten hareketle örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasındaki ilişkilerin Manisa Organize Sanayi Bölgesinde yapılacak bir araştırma ile sorgulanması amaçlanmıştır.

Manisa’da faaliyet gösteren işletmelerde örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi konusunda bir çalışmaya pek rastlanmamış olması da bu araştırmanın önemini artırır niteliktedir.

Dolayısıyla bu konu üzerinde yeterince çalışılmamış bir alan boşluğu doldurulmasında bir katkı sağlayacağı düşünülmekte, bundan sonraki yapılacak görgül araştırmalara başlangıç noktası oluşturulabileceği değerlendirilmektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.3.1.Evren ve Örneklem

Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda kuramsal çalışmalardan faydalanılarak Manisa Organize Sanayi Bölgesindeki işletmeleri kapsayan uygulamalı bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmanın evreni, Manisa Organize Sanayi Bölgesinde (OSB) büyük ölçekli işletmelerin çalışanları oluşturmıştır. Araştırmaya dahil edilecek işletmeler, Manisa Organize Sanayi Bölge Müdürlüğünce bildirilen Ek-1’de gösterilen büyük ölçekli 40 işletme arasından seçilmiştir. Bu işletmelerin özelliği büyük ölçekli olmalarıdır.

Öncelikle, alınan listeden rastgele seçimle 17 işletme tespit edilmiştir (Ek-1 işaretli). Soru formları, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünce hazırlanan yazı ve araştırmacı tarafından yöneticiye yazılan bilgi notu (mektup) ile birlikte insan kaynakları departmanına verilmiştir. Soru formlarının büyük bir çoğunluğu elden teslim edilmiş, randevu alınamayan işletmelere ise e-posta yolu ile gönderilmiştir. Gönderilen 756 soru formundan 367 tanesi geri dönmüş; geri dönen soru formlarının kayıp veri ve uç değerler açısından incelenmeleri sonucunda 35 soru formu çıkartılmıştır. Sonuçta örneklem 332 kişiden oluşmuştur.

Katılımcıların 269’u erkek (%81), 63’ü kadındır (%19). Yaşları 19 ile 56 arasında, firmalarda çalışma süreleri ise 1 yıl ile 30 yıl arasında değişmektedir.

Selznick (1953: 256), büyük örgütlerde çatışma olasılığının daha fazla olduğunu saptamıştır. Küçük örgütlerde çatışma olasılığının az olması da, amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan araç ve yöntemlerin büyük örgütlerdekine kıyasla daha az karmaşık, açık ve belirgin olmaları ile açıklanmaktadır. Corwin (1969: 507) tarafından eğitim örgütlerinde yapılan araştırma sonuçları da Selznick'in bulgu ve görüşlerini destekler niteliktedir. Corwin'e göre, okullar büyüdükçe yetki düzeylerinin arttığı ve çatışmanın da sayı ve yoğunluk açısından yükseldiği görülmüştür (aktaran Aydın, 1984: 25).

Rekabetin çok kuvvetli olduğu, çevre koşullarının dengeli, değişim hızının çok ve farklı bakış açılarına sahip örgüt üyeleri arasında, iletişimin çok fazla olduğu büyük ölçekli işletmelerde çatışmanın da yoğun yaşanacağı tahmin edilmektedir. Bu düşünceyle Manisa Organize Sanayi Bölgesinde de, büyük ölçekli işletmelerde çatışma olasılığının fazla olacağı değerlendirilmiş, araştırmanın hedef ana kütlesi olarak büyük ölçekli işletmeler seçilmiştir.

Toplam 950 hektarlık tevsii alanda, 216 işletme ve 45.500 toplam çalışan sayısı ile Manisa OSB; sanayileşme eşiğini çoktan aşmış, Avrupa ve dünya ekonomileriyle bağlarını kurmuş, sanayi odaklı, kalıcı ekonomik gelişme stratejisine ve buna uygun politikaları oluşturma ve uygulama becerisine erişmiş, çevre normlarına uygun üretim yapan, yüksek nitelikli işgücü kullanan, Ar-Ge'ye önem veren, teknoloji üreten ve uluslararası pazarlarda yerini alabilecek sanayi yapılarına yer vermiş bir OSB'dir.

Manisa OSB'den dünyanın 100 'ü aşkın ülkesine ihracat yapılmakta olup 2015 yılı toplam dış ticaret hacmi yaklaşık 7,19 milyar USD'a ulaşmıştır.

Sağladığı dış ticaret hacmi, istihdam edilen kişi ve işletme sayısı ile ülke ekonomisine önemli bir katkı sağlayan Manisa OSB, gerek İzmir hava alanı, liman ve turistik çevreye yakınlığı gerekse ılıman iklim koşullarına sahip olması açısından önemli bir pazar bölgesinde bulunmaktadır.

Çalışmanın Manisa'da yapılmasının amacı, ülke ekonomisine böylesine çok ciddi katkı sunan Manisa Organize Sanayi Bölgesinin büyük ölçekli firmalarında yoğun iş hacmi ve örgütsel ilişkilerde çatışmaların da yoğun yaşanacağını düşünülmesidir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak bu alanda geliştirilmiş hazır ölçeklerden yararlanılmış, anket tekniği ile gerekli veriler elde edildikten sonra

araştırmanın modeline uygun olarak istatistikî teknikler kullanılmıştır. SPSS.19.0. paket programı ile tanımlayıcı ve yorumlayıcı istatistikî testler sonucu elde edilen bulgular değerlendirilerek kuramsal çerçeve bağlamında analizlerin uygulanması sağlanmış, geleceğe yönelik olarak değerlendirmeler yapılmıştır.

Çalışmada iki ayrı değişken olan örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, demoğrafik özellikleri ile birlikte alt boyutları ile incelenmiştir.

Seçilen araştırma yöntemleri, bu araştırmanın amacına ve verilen problemlerin çözülmesine uygundur.

Organize Sanayi Bölgesindeki işletmelerde asgari bir çatışmanın varlığı ön koşul olarak kabul edilmektedir.

4.3.2.Araştırmanın Hipotezleri

Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisini ayrıntılı bir şekilde açıklayan (3.1.)'nci bölümdeki, araştırma sonuçları ve değerlendirmeler ışığında kurulan araştırma hipotezleri, aşağıda gösterilmiştir:

Hipotez 1: Örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu pozitif yönlü ilişki içerisindedir.

Hipotez 3: Örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu pozitif yönlü ilişki içerisindedir.

Hipotez 4: Örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu negatif yönlü bir ilişki içerisindedir.

Hipotez 5: Örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu negatif yönlü bir ilişki içerisindedir.

Hipotez 6: Örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu pozitif yönlü ilişki içerisinde.

Hipotez 7: Örgütsel çatışma yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Hipotez 8: Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel çatışma yönetimi boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Hipotez 9: Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

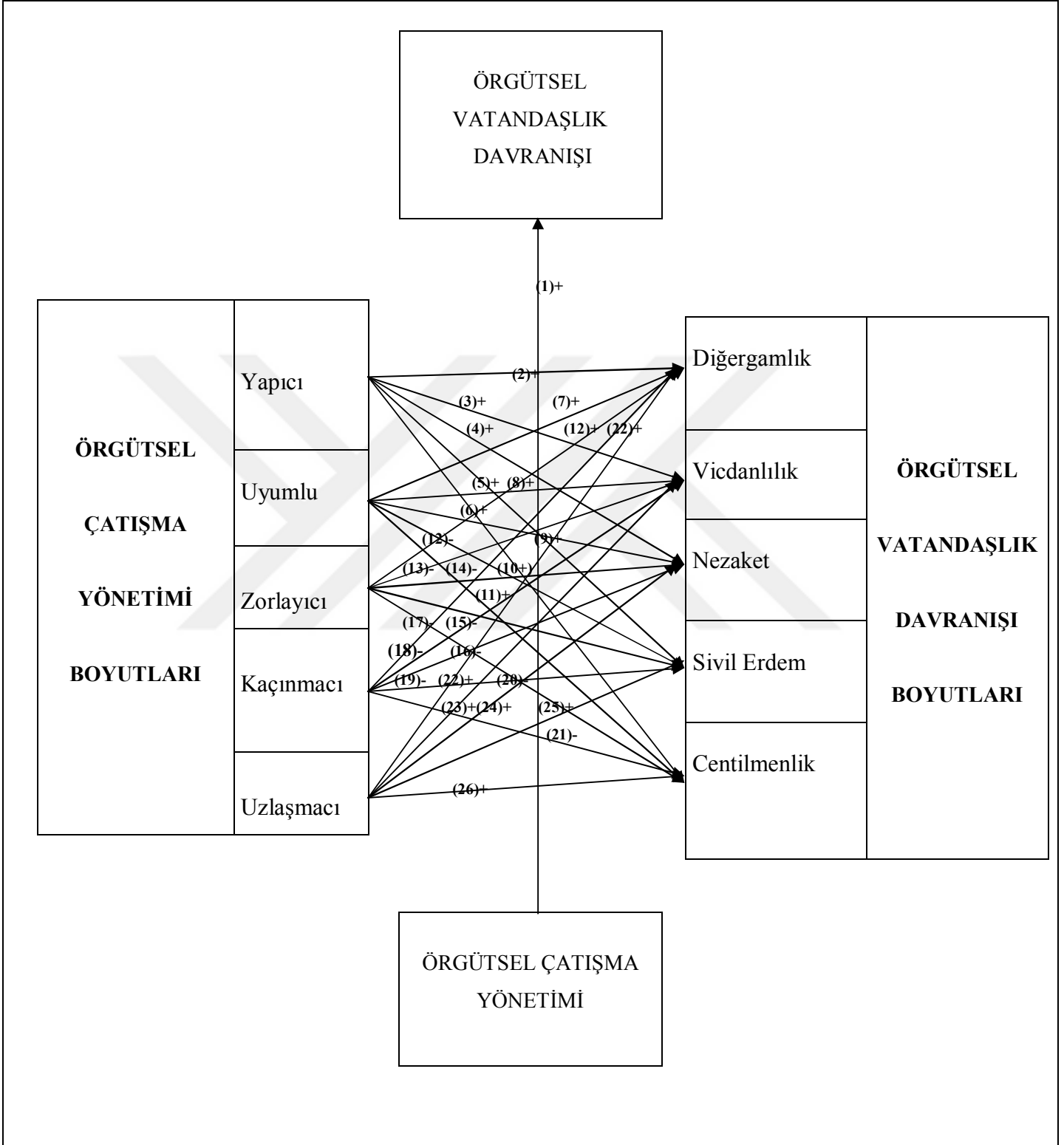
Hipotez 10: Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, deneyime göre farklılaşmakta mıdır?

Hipotez 11: Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, yaş'a göre farklılaşmakta mıdır?

4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Örgütsel çatışma yönetiminde örgütsel vatandaşlık davranışının rolüne ilişkin araştırmanın modeli Şekil 8, boyutlar arasındaki ilişki Tablo 7'de gösterilmiştir. Tablo 7'de, iki değişken arasındaki ilişki ”+”, negatif yönlü bir ilişki ise ”-“ işareti ile gösterilmiştir.

Şekil 8: Örgütsel Çatışma Yönetimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Modeli



Tablo 7: Örgütsel Çatışma Yönetimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

(1) Örgütsel Çatışma Yönetimi	+	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
(2) Örgütsel Çatışma Yönetimi(YAPICI)	+	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(DİĞERGAMLİK)
(3) Örgütsel Çatışma Yönetimi(YAPICI)	+	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(VİCDANLILIK)
(4) Örgütsel Çatışma Yönetimi(YAPICI)	+	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(NEZAKET)
(5) Örgütsel Çatışma Yönetimi(YAPICI)	+	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(SİVİL ERDEM)
(6) Örgütsel Çatışma Yönetimi (YAPICI)	+	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(CENTİLMENLİK)
(7) Örgütsel Çatışma Yönetimi(UYUMLU)	+	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(DİĞERGAMLİK)
(8) Örgütsel Çatışma Yönetimi (UYUMLU)	+	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(VİCDANLILIK)
(9) Örgütsel Çatışma Yönetimi(UYUMLU)	+	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(NEZAKET)
(10) Örgütsel Çatışma Yönetimi(UYUMLU)	+	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(SİVİL ERDEM)
(11) Örgütsel Çatışma Yönetimi (UYUMLU)	+	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(CENTİLMENLİK)
(12) Örgütsel Çatışma Yönetimi (ZORLAYICI)	-	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(DİĞERGAMLİK)
(13) Örgütsel Çatışma Yönetimi (ZORLAYICI)	-	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(VİCDANLILIK)
(14) Örgütsel Çatışma Yönetimi (ZORLAYICI)	-	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(NEZAKET)
(15) Örgütsel Çatışma Yönetimi (ZORLAYICI)	-	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(SİVİL ERDEM)
(16) Örgütsel Çatışma Yönetimi (ZORLAYICI)	-	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(CENTİLMENLİK)
(17) Örgütsel Çatışma Yönetimi (KAÇINMACI)	-	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(DİĞERGAMLİK)
(18) Örgütsel Çatışma Yönetimi (KAÇINMACI)	-	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(VİCDANLILIK)
(19) Örgütsel Çatışma Yönetimi (KAÇINMACI)	-	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(NEZAKET)
(20) Örgütsel Çatışma Yönetimi (KAÇINMACI)	-	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(SİVİL ERDEM)
(21) Örgütsel Çatışma Yönetimi (KAÇINMACI)	-	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(CENTİLMENLİK)
(22) Örgütsel Çatışma Yönetimi (UZLAŞMACI)	+	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(DİĞERGAMLİK)
(23) Örgütsel Çatışma Yönetimi (UZLAŞMACI)	+	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(VİCDANLILIK)
(24) Örgütsel Çatışma Yönetimi (UZLAŞMACI)	+	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(NEZAKET)
(25) Örgütsel Çatışma Yönetimi (UZLAŞMACI)	+	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(SİVİL ERDEM)
(26) Örgütsel Çatışma Yönetimi (UZLAŞMACI)	+	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(CENTİLMENLİK)

4.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki ölçekten yararlanılmıştır.

4.5.1. Örgütsel Çatışma Ölçeği II

Yöneticilerin çatışma çözme yöntemlerini kullanma derecelerini saptamak için Rahim (1983) tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışma Ölçeği II” (ÖÇÖII), literatürde “ The Rahim Organizational Conflict Inventory- II adıyla ve çoğu kez ROCI II olarak isimlendirilmektedir. Uluslararası yazında çoğu kez kısaltılmış biçimde ROCI-II olarak yer almaktadır. ROCI-II, çatışma davranışını ölçen uluslararası düzeyde çok bilinen ölçeklerden biridir (Rahim, 2011: 1534). Ölçek 28 maddeden oluşan bir soru formu biçimindedir. Ölçeğin cevaplama süresi yaklaşık altı ya da sekiz dakikadır. “Yapıcı” (7 ifade), “Uyumlu” (6 ifade), “Zorlayıcı” (5 ifade), “Kaçınmacı” (6 ifade) ve “Uzlaşmacı” (4 ifade) olmak üzere beş alt boyuttan ve 28 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, 5’li likert tipine göre düzenlenmiştir (1=Hiç Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum). ÖÇÖ II, bireyin kendi kendisini değerlendirdiği türden bir ölçektir. Ölçeği cevaplayanların, iş arkadaşlarıyla olan çatışmaları çözmede yukarıda verilen beş çatışma çözme yöntemlerinden hangilerini ne ölçüde kullandıklarını belirlemek için geliştirilmiş bir ölçme aracıdır (aktaran Niederaer, 2006: 73).

Aşağıda ÖÇÖ II’nin alt boyutları ile onlara ait maddeler listelenmektedir:

Sıra No.	Ölçekteki Madde No	
I.Yapıcı (İntegration) Alt Boyutu		
1.	1.	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.
2.	4.	Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.
3.	5.	Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.
4.	12.	Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.

5.	22.	Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.
6.	23.	Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.
7.	28.	Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.

II.Uyumlu (Obliging) Alt Boyutu

8.	2.	Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerini karşılamaya çalışırım.
9.	10.	Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.
10.	11.	İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğirim.
11.	13.	İş arkadaşlarımla genellikle ayrıcalık tanırım.
12.	19.	Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarım.
13.	24.	İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.

III.Zorlayıcı (Dominating) Alt Boyutu

14.	8.	Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimini kullanırım.
15.	9.	İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.
16.	18.	İstediğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.
17.	21.	Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.
18.	25.	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.

IV. Kaçınmacı (Avoiding) Alt Boyutu

19.	3.	Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.
20.	6.	İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.

21.	16.	İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.
-----	-----	---

22.	17.	İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.
-----	-----	--

23.	26.	İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.
-----	-----	---

24.	27.	İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.
-----	-----	---

V. Uzlaşmacı (Compromising) Alt Boyutu

25.	7.	Çözümsüz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.
-----	----	--

26.	14.	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm.
-----	-----	---

27.	15.	Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.
-----	-----	--

28.	20.	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim
-----	-----	---

Ölçekte kullanılan seçenekler Likert tipi beşli derecelendirmeye göre düzenlenmiş, seçeneklere 1-5 arasında puan verilmiştir: Tamamen Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2), Hiç Katılmıyorum (1). Ölçeğin uygulandığı çalışanların cevaplarından ortaya çıkan puanla $5.00 - 1.00 = 4.00$ puanlık bir genişliğe sahiptir. Genişlik 5'e bölünerek çalışanların çatışma çözüm yöntemleri kullanma düzeyi aralıkları saptanmıştır. Buna göre; 1.00-1.79 puan aralığı "çok düşük", 1.80-2.59 "düşük", 2.60-3.39 "orta", 3.40-4.19 "yüksek" ve 4.20-5.00 "çok yüksek" olarak değerlendirilmektedir.

ÖÇÖ II'deki maddelere katılma derecelerine verilen ağırlıklar ve bu ağırlıkların sınırları Tablo 8'de belirtilmektedir.

Tablo 8:
ÖÇÖ II'deki Maddelere Katılma Derecelerine Verilen Ağırlıklar ve Bu Ağırlıkların Sınırları

Ağırlık	Seçenekler	Sınırlar
1	Hiç Katılmıyorum	1.00-1.79
2	Katılmıyorum	1.80-2.59
3	Kararsızım	2.60-3.39
4	Katılıyorum	3.40-4.19
5	Tamamen Katılıyorum	4.20-5.00

Rahim (2004), ölçeği cevaplayanın bu beş çatışma yönetimi yöntemlerinin herhangi birinden aldığı puan ne kadar yüksekse, bunun o çatışma yönetme yöntemlerini kullanma düzeyinin de o kadar yüksek olduğu anlamına geldiğini ifade etmektedir (aktaran Niederauer, 2006: 76).

4.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği, Organ (1988) tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile uyumlu, (Vey ve Campbell (2004) ve Williams ve Shiaw (1999) tarafından geliştirilmiş, Basım ve Şeşen (2006: 88-89) tarafından Türkçeye çevrilmiş bir ölçektir. Ölçek bir soru formu biçimindedir. “**Diğergamlık**“ (5 ifade), “**Vicdanlılık**” (3 ifade), “**Nezaket**” (3 ifade), “**Sivil Erdem**” (4 ifade) ve “**Centilmenlik**” (4 ifade) olmak üzere beş temel boyuttan ve 19 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, 5’li likert tipi’ne göre düzenlenmiştir (1=Hiç Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum).

Aşağıda örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile onlara ait maddeler listelenmektedir:

Sıra No. **Ölçekteki Madde No**

I. Diğergamlık (Altruism) Alt Boyutu

- | | | |
|----|----|--|
| 1. | 1. | Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım. |
| 2. | 2. | Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim. |
| 3. | 3. | Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum. |
| 4. | 4. | İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam. |
| 5. | 5. | İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırıyorum. |

II. Vicdanlılık (Conscientiousness) Alt Boyutu

- | | | |
|----|----|--|
| 6. | 6. | Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm. |
| 7. | 7. | Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim. |
| 8. | 8. | Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam. |

III. Nezaket (Courtesy) Alt Boyutu

- | | | |
|-----|-----|---|
| 9. | 9. | Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm. |
| 10. | 10. | Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım. |
| 11. | 11. | Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim. |

IV. Centilmenlik (Sportmanship) Alt Boyutu

- | | | |
|-----|-----|--|
| 12. | 12. | Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam. |
| 13. | 13. | Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım. |

14.	14.	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.
-----	-----	--

15.	15.	Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.
-----	-----	---

V. Sivil Erdem (Civic Virtue) Alt Boyutu

16.	16.	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.
-----	-----	--

17.	17.	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.
-----	-----	---

18.	18.	Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.
-----	-----	--

19.	19.	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.
-----	-----	--

4.6. SONUÇLAR

Araştırma; bilgi edinmek, bilim yapmak ve gerçeği keşfetmek için mevcut yollardan biri ve en önemlisidir. Bir araştırmanın değeri, bulguların gerçeğe yaklaşma derecesine bağlıdır. Başka bir söyleyişle, araştırma sonuçlarının gerçeğe yaklaşma derecesi araştırmanın niteliği ile doğru orantılıdır (Kaptan, 1991: 197). Bu bağlamda araştırmanın değerlendirilmesinde sonuçlara ne derece güvenilebileceğinin bilinmesi önem arz etmektedir.

4.6.1. Örgütsel Çatışma Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi

Güvenilirlik; ölçme aracının tutarlı olarak her durumda benzer sonuçlar doğurmasıdır. Güvenilirlik, bir ölçme aracında (soru formlarında) bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koyan bir kavramdır.

Ölçme aracında oluşturulan ifadeler kendi içinde tutarlı olma, kararlı olma ve güvenilir olma gücü bakımından incelenmelidir. Ölçme araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere güvenilirlik analizi ve bu araçta yer alan soruların irdelenmesine ise madde analizi (Reliability and Item Analysis) denilmektedir. Testlerin güvenilirliğini analiz etmek amacıyla güvenilirlik katsayıları hesaplanmaktadır.

Yapılan bir ölçmede, aşağıda belirtilen üç tür güvenirlilik ölçütü aranmaktadır.

1. Zamana göre değişmezlik (süreklilik)
2. Bağımsız gözlemciler arası uyum,
3. İç tutarlılık

Zamana göre değişmezlik ölçütü, herhangi bir ölçme aracının, aynı (benzer) koşullar altında ve belli bir zaman aralığı ile ölçümleri sonucu elde edilen veri grupları arasındaki ilişkidir. Yani, önceki ve sonraki ölçmeler arasındaki ilişki katsayısıdır.

Bu çalışmada zamana göre değişmezlik durumu sözkonusu olmadığı için bu ölçütün kısaca açıklaması verilmiştir.

Bağımsız gözlemciler arası uyum, birden çok gözlemcinin, birbirinden bağımsız olarak, aynı şeyleri ölçmeye çalıştıkları durumlarda uygulanan bir

güvenirlilik ölçütüdür. Bu tür ölçmelerde, gözlemcilerin ayrı ayrı yaptıkları ölçümlerin ortalaması alınarak, her durum için, bir tek değer bulunur. Asıl olan da bu değerlin güvenirlilğidir. Ayrı ayrı gözlem sonuçları birbirine ne kadar yakın ise, sonuçta elde edilen ortalama değerin güvenirlilği de o kadar yüksek olur. Ayrıca, gözlemci sayısı arttıkça güvenirlilik de belirli oranlarda artar. Güvenirlilik analizinde; gözlemciler ya da ölçme aracını değerlendirenler arası uyumu ölçmede ANOVA ve Hotelling T² sonuçlarından yararlanılmaktadır.

İç tutarlılık (internal consistency) da sık sık başvurulanan bir güvenirlilik ölçütüdür. İç tutarlılığın dayandığı temel görüş, her ölçme aracının, belli bir amacı gerçekleştirmek (bütünü oluşturmak) üzere, birbirinden deneysel olarak bağımsız ünitelerden (örneğin, soru formlarından) oluştuğu ve bunların, bütün içinde, bilinen ve birbirlerine eşit ağırlıklara sahip olduğu varsayımdır.

Madde (soru) istatistikleri, ölçme aracındaki her maddenin aldığı değer ile ölçme aracının tümünden alınan toplam değer arasındaki ilişkiyi ifade eder. Ölçme aracındaki maddeler, eşit ağırlıkta ve bağımsız üniteler şeklinde ise, her madde değeri ile toplam değerler arasındaki ilişkinin (korelasyon katsayısının) yüksek olması beklenir. Hangi test maddelerinin güvenilir ya da güvenilmez olduğunu, araştırmacı kararlaştırır. Genellikle, 0,5’den küçük katsayıları olan maddelerin güvenirliliklerinden kuşkulunıp onların iyi birer madde olmadığı söylenebilir. Belli bir düzeyden daha düşük güvenirlilği olan maddeler, çoğu kez, toplam puan hesabından çıkartılır ve daha sonraki benzeri ölçmelerde bu maddeler ölçü aracına alınmaz.

Güvenirlilik katsayılarından sıklıkla kullanılan Cronbach Alfa Katsayısıdır. Cronbach Alfa Katsayısı istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesaplandığından, genel güvenirlilik yapısını en iyi yansıtan katsayıdır.

Güvenirlilik analizi, toplam puanlar üzerine kurulu ölçeklere (Likert Ölçeği) dayalı araçların güvenirliliğini ortaya koymaya yarayan Cronbach Alfa katsayıları hesaplar. Temel varsayım, “Her soru toplam puanın bir doğrusal bileşeni olmalıdır.” Cronbach Alfa katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleriyle benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır.

$0 \leq \alpha < 0.40$ ise Ölçek güvenilir değildir.

$0.4 \leq \alpha < 0.60$ ise Ölçeğin güvenirliliği düşüktür.

$0.6 \leq \alpha < 0.80$ ise Ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.8 \leq \alpha < 1$ ise Ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 9’da verilen Güvenilirlik Analizi çıktılarında görüldüğü gibi, uygulanan 332 soru formlarına ait Cronbach Alfa katsayısı, 28 maddeden oluşan Örgütsel Çatışma ölçeğine ve 19 maddeden oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ayrı ayrı uygulanmıştır.

Örgütsel Çatışma Ölçeğine ait güvenilirlik analizleri aşağıdaki gibidir:

28 maddeden oluşan ve 332 kişiye uygulanan Örgütsel Çatışma ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0.877 çıkmıştır. Bu durum, ölçme aracının (soru formlarının) yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 9: ÖÇÖ Cronbach Alfa Katsayısı

Ölçek Özeti

	N	%
Durumlar Geçerli	332	100,0
Çıkartılan ^a	0	,0
Toplam	332	100,0

Güvenilirlik İstatistikleri

	Standart Öğelere Dayalı Cronbach Alfa	Öğe Sayısı
Cronbach Alfa	,877	28

Tablo 10’da ÖÇÖ Madde-Toplam istatistikleri bulunmaktadır. Görüleceği üzere, bu soru formunda “6. Soru ifadesi” çıkartılırsa, cronbach alfa katsayısı 0.881’e çıkacaktır. Bu artış da önemli görülmediği için “6.soru ifadesi” soru formundan çıkarılmamıştır.

Tablo 10: ÖÇÖ Madde (Soru)-Toplam İstatistikleri

	Eğer öge çıkartılırsa ölçek ortalaması	Eğer öge çıkartılırsa ölçek varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Çoklu Korelasyonların Karesi	Eğer öge silinirse Cronbach Alfa
ÖÇÖ1	96,78	168,945	,532	,555	,871
ÖÇÖ2	97,08	169,624	,433	,402	,873
ÖÇÖ3	97,72	169,887	,287	,302	,878
ÖÇÖ4	96,82	168,797	,531	,543	,871
ÖÇÖ5	96,89	167,620	,531	,505	,871
ÖÇÖ6	98,35	173,430	,183	,295	,881
ÖÇÖ7	96,89	169,188	,488	,381	,872
ÖÇÖ8	97,64	170,097	,309	,487	,877
ÖÇÖ9	98,00	169,290	,319	,530	,877
ÖÇÖ10	97,17	166,846	,518	,390	,871
ÖÇÖ11	98,58	171,816	,289	,332	,877
ÖÇÖ12	96,67	170,329	,462	,441	,873
ÖÇÖ13	97,98	168,184	,365	,320	,875
ÖÇÖ14	96,95	168,420	,549	,540	,871
ÖÇÖ15	96,83	169,569	,529	,514	,872
ÖÇÖ16	97,08	165,375	,524	,534	,871
ÖÇÖ17	97,55	164,810	,454	,496	,873
ÖÇÖ18	97,41	168,345	,375	,389	,875
ÖÇÖ19	97,48	165,930	,562	,431	,870
ÖÇÖ20	97,48	167,338	,430	,361	,873
ÖÇÖ21	96,48	172,752	,395	,407	,874
ÖÇÖ22	96,91	172,159	,325	,395	,876
ÖÇÖ23	96,79	168,489	,537	,485	,871
ÖÇÖ24	97,10	165,649	,591	,513	,870
ÖÇÖ25	97,76	168,963	,336	,390	,876
ÖÇÖ26	97,49	166,891	,425	,392	,873
ÖÇÖ27	97,09	165,768	,486	,429	,872
ÖÇÖ28	96,61	170,159	,541	,437	,872

Tukey'in Toplanabilirlik (Additivity)(Tablo 11) çıktılarına göre;

H_0 : Ölçme aracı toplanabilir özelliktedir.

H_1 : Ölçme aracı toplanabilir özellikte değildir.

Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre (Tablo 11), 28 maddelik ölçek toplanabilir özelliktedir. ($F=0.038$ p-değeri= 0.844)

Ölçekteki sorulara verilen cevapların bireylere göre önemliliğini belirlemek için yapılan hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulur. ANOVA analizi çıktılarına göre (Tablo 11),

H_0 : Ölçümler arasında değişkenlik vardır.

H_1 : Ölçümler arasında değişkenlik yoktur.

$F=119.481$, p-değeri = 0.000 <0.05 olduğundan dolayı H_0 hipotezi reddedilerek ölçüm değerleri arasında fark yoktur yorumu yapılır. Yani bireylerin soruları aynı algıladıkları ve aralarında önemli bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 11: ÖÇÖ Toplanabilirlik için Tukey Testi ile ANOVA

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arasında	2135,525	331	6,452		
Grup İçinde					
Öğeler Arasında	2551,138	27	94,487	119,481	,000
Atıklar	,030 ^a	1	,030	,038	,844
Toplanamayan					
Denge	7067,403	8936	,791		
Toplam	7067,433	8937	,791		
Toplam	9618,571	8964	1,073		
Toplam	11754,096	9295	1,265		

Genel Ortalama = 3,60

Ölçekte yer alan soruların genel ortalaması 3.6'dır. Soruların ortalamalarının testi sonucunda ortalamaların farklı olduğu görülmüştür.

Tablo 12'de *Hotelling T²* testinin hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulur.

H_0 : Soru ortalamaları arasında fark yoktur.

H_1 : Soru ortalamaları arasında fark vardır.

Soruların denekler tarafından aynı yaklaşım ile algılanıp algılanmadığı, soruların zorluk derecelerinin birbirine eşit olup olmadığı Hotelling T^2 seçeneği ile değerlendirilir.

Tablo 12: ÖÇÖ Hotelling's T-Kare Testi

Hotelling'in T-Karesi	F	Serbestlik derecesi 1	Serbestlik derecesi 2	p
1421,888	48,526	27	305	,000

Hotelling T^2 testi sonucuna göre ($F= 48.526$, $p\text{-değeri}=0.00<0.05$) olduğundan H_0 reddedilmektedir. Bu durumda her bir sorunun ortalaması, bir başka deyişle soruların zorluk dereceleri birbirlerinden farklıdır.

4.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi

Tablo 13’de verilen Güvenirlilik Analizi çıktılarında görüldüğü gibi, uygulanan 332 soru formuna ait Cronbach Alfa katsayısı 19 maddeden oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ayrı ayrı uygulanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0.861 çıkmıştır. Bu durum, ölçme aracının (soru formlarının) oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 13: ÖVD Cronbach Alfa Katsayısı

Ölçek Özeti

	N	%
Durumlar Geçerli	332	100,0
Çıkarılan ^a	0	,0
Toplam	332	100,0

Güvenirlilik İstatistikleri

	Standart Öğelere Göre Cronbach Alfa	Öğeler Sayısı
Cronbach Alfa	,861	19

Tablo 14’de ÖVD Madde-Toplam istatistikleri bulunmaktadır. Bazı sorular ölçekten çıkarıldıktan sonra eğer alfa katsayısı yükseliyorsa, o soru güvenilirliği

azaltan bir sorudur ve ölçekten çıkarılması gerekir (Özdamar, 2013). Tablo 14’de de görüleceği üzere, bu soru formlarından hiçbir sorunun çıkarılmasına gerek yoktur. Çünkü herhangi bir soru çıkarılırsa, cronbach alfa katsayısı yükselmemektedir.

Tablo 14: ÖVD Madde (Soru)-Toplam İstatistikleri

	Eğer öge çıkartılırsa ölçek ortalaması	Eğer öge çıkartılırsa ölçek varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Çoklu Korelasyonların Karesi	Eğer öge silinirse Cronbach Alfa
ÖVD1	72,84	82,173	,353	,327	,861
ÖVD2	72,52	81,646	,440	,349	,856
ÖVD3	71,62	82,593	,596	,539	,850
ÖVD4	71,68	83,147	,551	,406	,851
ÖVD5	72,07	80,866	,568	,395	,849
ÖVD6	72,06	83,863	,382	,224	,858
ÖVD7	71,84	82,829	,567	,394	,850
ÖVD8	72,15	83,897	,374	,280	,858
ÖVD9	71,58	85,091	,470	,435	,854
ÖVD10	71,57	84,905	,507	,493	,853
ÖVD11	71,70	82,688	,592	,529	,850
ÖVD12	71,81	84,764	,368	,280	,858
ÖVD13	72,30	83,206	,419	,295	,856
ÖVD14	72,55	83,106	,426	,279	,856
ÖVD15	72,45	83,167	,396	,303	,857
ÖVD16	72,02	83,954	,500	,328	,853
ÖVD17	72,17	83,009	,447	,350	,855
ÖVD18	71,93	83,817	,568	,420	,851
ÖVD19	72,20	82,974	,469	,428	,854

Soru formlarında yer alan soruların bir toplamsal ölçek oluşturacak biçimde hazırlanıp hazırlanmadığı Tukey Toplanabilirlik Testi ile test edilir. Bir ölçekteki sorulara verilen cevapların birey ve sorulara göre önemliliğini belirlemek için iki yönlü ANOVA yapılır. Sorular arasındaki benzerliklerin analizi için F testi yapılır. Bir araç hedef gruba yönelik hazırlanmış ise gruptaki bireylerin ve soruların türdeşliğinin analiz edilmesi gerekir.

Tukey'in Toplanabilirlik (Additivity)(Tablo 15) çıktılarına göre;

H₀: Ölçme aracı toplanabilir özelliktedir.

H₁: Ölçme aracı toplanabilir özellikte değildir.

Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre (Tablo 15), 19 maddelik ölçek toplanabilir özellikte değildir. (F=14.133 p-değeri=0.000)

Ölçekteki sorulara verilen cevapların bireylere göre önemliliğini belirlemek için yapılan hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulur. ANOVA analizi çıktılarına göre (Tablo 15),

H₀: Ölçümler arasında değişkenlik vardır.

H₁: Ölçümler arasında değişkenlik yoktur.

F=64.766, p-değeri =0.000 <0.05 olduğundan dolayı H₀ hipotezi reddedilerek ölçüm değerleri arasında fark yoktur yorumu yapılır. Yani bireylerin soruları aynı algıladıkları ve aralarında önemli bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 15: ÖVD Toplanabilirlik için Tukey Testi ile ANOVA

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arasında	1603,469	331	4,844		
Grup İçinde					
Öğeler Arasında	786,078	18	43,671	64,766	,000
Atıklar	9,509 ^a	1	9,509	14,133	,000
Toplanamayan					
Denge	4007,887	5957	,673		
Toplam	4017,395	5958	,674		
Toplam	4803,474	5976	,804		
Toplam	6406,943	6307	1,016		

Genel Ortalama = 4,00

Ölçekte yer alan soruların genel ortalaması 4'dür. Soruların ortalamalarının testi sonucunda ortalamaların farklı olduğu görülmüştür.

Tablo 16'da *Hotelling T²* testinin hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulur.

H₀: Soru ortalamaları arasında fark yoktur.

H₁: Soru ortalamaları arasında fark vardır.

Soruların denekler tarafından aynı yaklaşım ile algılanıp algılanmadığı, soruların zorluk derecelerinin birbirine eşit olup olmadığı Hotelling T² seçeneği ile değerlendirilir.

Tablo 16: ÖVD Hotelling's T-Kare Testi

Hotelling'in T-Karesi	F	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	p
745,462	39,288	18	314	,000

Hotelling T² testi sonucuna göre (F= 39.288, p-değeri=0.00<0.05) olduğundan H₀ reddedilmektedir. Bu durumda her bir sorunun ortalaması, bir başka deyişle soruların zorluk dereceleri birbirlerinden farklıdır.

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıda değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemektir.

Faktör matrisi, faktörler cinsinden standardize edilmiş değişkenleri ifade eden katsayıları içerir. Bu katsayılar faktör yükleri olarak adlandırılıp, değişkenlerle faktörler arasındaki korelasyonları temsil eder.

Bu çalışmada öncelikle soru formlarındaki tüm sorular analize dahil edilmiştir.

Faktör analizi matrisinde yer alan katsayılar, bir regresyon denklemi gibi yorumlanabilir.

$$X_j = \alpha + \beta_{j1}f_1 + \beta_{j2}f_2 + \dots + \beta_{jm}f_m$$

X_j :j.değişkeni m: faktör sayısını β_{j1}: j.değişkenin (X_j) birinci faktör içerisindeki yükünü yani korelasyon katsayısını gösterir.

4.6.3. Örgütsel Çatışma Ölçeği Faktör Analizi

Korelasyon Matrisi^a

--

a. Determinant = ,0000234

Korelasyon matrisinin determinantının 1'e yakın olması faktör analizinin uygulanmayacağını göstermektedir. Bu durumda, korelasyon matrisinin

determinantının 0'a yakın olması, bağımsız değişkenler arasında doğrusal bağımlılığın var olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin sorulararası korelasyonlarını gösteren korelasyon matrisinin determinantı=0.0000234 çıkmıştır. Yani değişkenler arasında korelasyon vardır. Boyut indirgeme yapılabilir. Faktör analizi uygulanmasında hiçbir sakınca yoktur.

Tablo 17: ÖÇÖ KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü.	,871
Bartlett'in Küresellik testi Yaklaşık Kikare	3420,651
Serbestlik Derecesi	378
P	,000

KMO testi örneklem büyüklüğünün uygunluğuyla ilgilidir. Tablo 17 KMO ve Bartlett testi sonuçlarına göre; 0.871 bu veriler için faktör analizinin yüksek derecede kullanılabileceğini gösterir. (0.7-1 arası yüksek, 0,5-0,7 arası orta, en az 0,5 olmalı) 0,5'ten küçükse daha fazla veri toplanması gerekmektedir.

Bartlett testi korelasyon matrisinin birim matrisi (tüm korelasyon katsayıları sıfır, $H_0 : P = I$ ile aynıdır, boş hipotezini test eder. Burada p-value=0.00, belirlenen $\alpha=0.05$ katsayısından küçük olduğu için sıfır hipotezi reddedilir. Yani faktör analizi yapabilmek için değişkenler arası ilişki yeterlidir.

Tablo 18: ÖÇÖ Temel Bileşenler Analizi

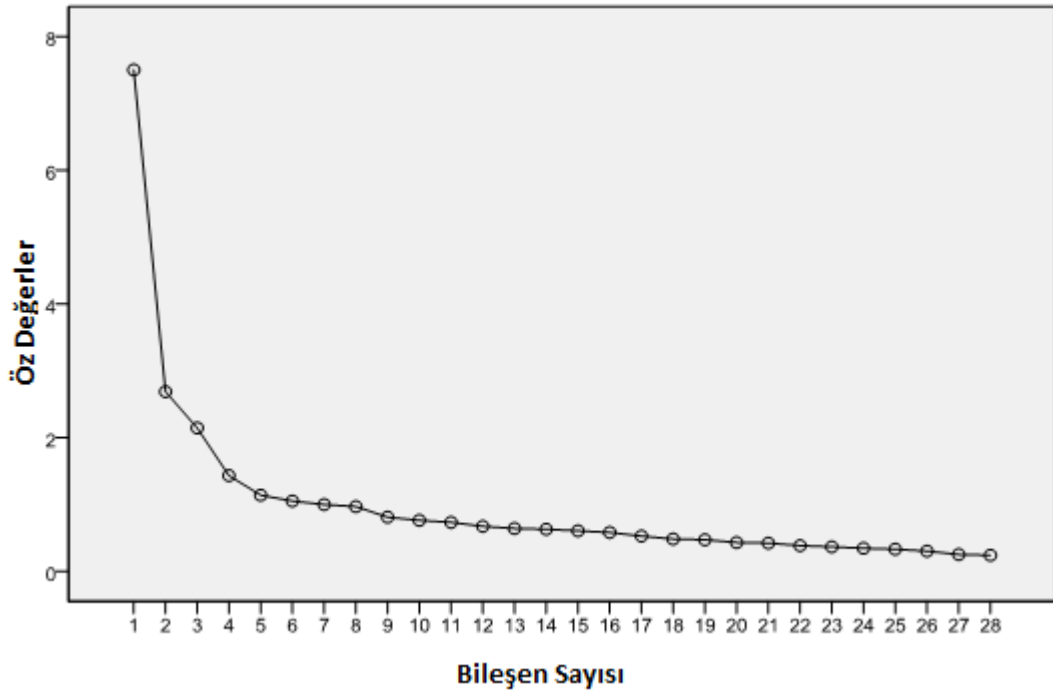
Bileşen	Başlangıç Öz Değerleri			Yüklerin Kareleri Toplamının Çıkarılması		
	Toplam	Varyansın %' si	Birikimli %	Toplam	Varyansın %' si	Birikimli %
1	7,501	26,790	26,790	7,501	26,790	26,790
2	2,690	9,607	36,397	2,690	9,607	36,397
3	2,148	7,671	44,068	2,148	7,671	44,068
4	1,435	5,125	49,193	1,435	5,125	49,193
5	1,142	4,079	53,271	1,142	4,079	53,271
6	1,055	3,767	57,038			
7	1,002	3,579	60,617			
8	,972	3,470	64,087			
9	,814	2,906	66,993			
10	,766	2,736	69,728			
11	,735	2,626	72,354			
12	,676	2,415	74,769			
13	,644	2,299	77,068			
14	,633	2,261	79,328			
15	,609	2,175	81,503			
16	,585	2,089	83,592			
17	,530	1,894	85,486			
18	,487	1,738	87,224			
19	,475	1,696	88,921			
20	,434	1,552	90,472			
21	,425	1,518	91,990			
22	,387	1,383	93,373			
23	,369	1,318	94,691			
24	,348	1,242	95,933			
25	,334	1,194	97,128			
26	,305	1,091	98,219			
27	,256	,913	99,132			
28	,243	,868	100,000			

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Tablo 18 ÖÇÖ Temel Bileşenler Analizi sonuçlarına göre, toplam değişimin %53.27'sini açıklayan bileşen sayısı 5 olarak bulunmuştur.

Benzer bulgular Tablo 19: ÖÇÖ Scree Plot grafiğinde görülmektedir. Grafikte 5 faktörden sonraki her özdeğerin toplam varyansı açıklama oranı çok düşmektedir. Bu yüzden 5 faktör yeterli görülmüştür.

Tablo 19: ÖÇÖ (Yamaç Grafiği) Scree Plot Grafiği



Tablo 20: ÖÇÖ Oransal Varyans Değerleri

	Başlangıç	Çıkarılan
ÖÇÖ 1	1,000	,637
ÖÇÖ 2	1,000	,541
ÖÇÖ 3	1,000	,618
ÖÇÖ 4	1,000	,573
ÖÇÖ 5	1,000	,617
ÖÇÖ 6	1,000	,592
ÖÇÖ 7	1,000	,472
ÖÇÖ 8	1,000	,708
ÖÇÖ 9	1,000	,735
ÖÇÖ 10	1,000	,467
ÖÇÖ 11	1,000	,642
ÖÇÖ 12	1,000	,632
ÖÇÖ 13	1,000	,564
ÖÇÖ 14	1,000	,582
ÖÇÖ 15	1,000	,585
ÖÇÖ 16	1,000	,651
ÖÇÖ 17	1,000	,677
ÖÇÖ 18	1,000	,610
ÖÇÖ 19	1,000	,519
ÖÇÖ 20	1,000	,635
ÖÇÖ 21	1,000	,575
ÖÇÖ 22	1,000	,646
ÖÇÖ 23	1,000	,607
ÖÇÖ 24	1,000	,635
ÖÇÖ 25	1,000	,572
ÖÇÖ 26	1,000	,652
ÖÇÖ 27	1,000	,668
ÖÇÖ 28	1,000	,562

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Oransal varyans değerleri (Tablo:20) yüksek çıkmıştır. Bu, bütün değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olduğu sonucunu doğurur. Eğer düşük oransal varyanslı değişkenler çıksaydı, o değişkenlerin diğer değişkenlerden bağımsız olarak ölçümlendiği sonucuna varılacaktı. O değişkenleri analize katmak için faktör sayısını

arttırma yoluna gidilecekti. Ancak, analiz sonuçlarında böyle bir durumla karşılaşmamıştır. Tablo 21’de, ÖÇÖ Dönüştürülmüş Yük Matrisi verilmiştir. Kullanılan çıkartma yöntemi Temel Bileşen Analizi ve döndürme (rotasyon) yöntemi olarak da Varimax kullanılmıştır.

Tablo 21: ÖÇÖ Dönüştürülmüş Yük Matrisi

	Bileşenler (Faktörler)				
	1	2	3	4	5
ÖÇÖ 1	,778	,078	-,005	,053	,109
ÖÇÖ 5	,737	,062	-,008	,120	,158
ÖÇÖ 4	,696	,159	-,072	,155	,098
ÖÇÖ 24	,624	,120	,209	,229	,107
ÖÇÖ 12	,620	,153	,172	,133	-,230
ÖÇÖ 15	,580	,049	,115	,406	-,010
ÖÇÖ 2	,562	,024	-,013	-,018	,463
ÖÇÖ 10	,544	,118	,290	,103	,116
ÖÇÖ 7	,542	,101	,073	,317	,007
ÖÇÖ 14	,533	,085	,051	,512	,050
ÖÇÖ 23	,507	,150	,051	,491	-,016
ÖÇÖ 16	,169	,718	,048	,223	,107
ÖÇÖ 27	,291	,676	,001	,059	,033
ÖÇÖ 17	,102	,671	,085	,119	,200
ÖÇÖ 3	,000	,638	,021	-,041	,136
ÖÇÖ 26	,348	,596	,075	-,120	-,036
ÖÇÖ 6	-,202	,500	,102	-,035	,337
ÖÇÖ 9	,039	,116	,826	-,108	,126
ÖÇÖ 8	,166	-,042	,770	-,003	,006
ÖÇÖ 25	,069	,050	,671	,125	,113
ÖÇÖ 18	,018	,131	,664	,314	,001
ÖÇÖ 22	,243	-,183	,201	,675	-,039
ÖÇÖ 20	,173	,101	-,038	,641	,393
ÖÇÖ 28	,405	,366	,069	,466	-,132
ÖÇÖ 21	,395	,162	,150	,434	-,352
ÖÇÖ 11	,027	,166	,119	,006	,730
ÖÇÖ 13	,148	,257	,116	,005	,585
ÖÇÖ 19	,324	,305	,118	,251	,478

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu İle Varimax.

a. Döndürme 9 adımda tamamlandı.

Buna göre;

1 nci Faktör; 1, 5, 4, 24, 12, 15, 2, 10, 7, 14, 23, 28, 21, 26 nci ifadelerden oluşmaktadır.

Birinci faktör her zaman en fazla açıklayıcılığa sahip faktördür. Toplam varyansın yaklaşık %27'sini birinci faktör açıklamaktadır. Bu da pek çok değişkenin birinci faktöre girmesini sağlamaktadır. Birinci faktördeki ağırlıklara ve diğer faktörlerdeki değişkenlerin dağılımına bakarak birinci faktör isimlendirilmiştir.

1, 5, 4, 12, 23, 28 nci ifadeler oldukça baskın olduğundan faktör ismi o değişkene göre verilmiş, **yapıcı** olarak adlandırılmıştır.

2 nci Faktör; 16, 27, 17, 3, 26, 6, 28 nci ifadelerden oluşmaktadır.

16, 27, 17, 3, 26, 6 nci ifadeler oldukça baskın olduğundan faktör ismi o değişkene göre verilmiş, **kaçınmacı** olarak adlandırılmıştır.

3 ncü Faktör; 9, 8, 25, 18 nci ifadelerden oluşmaktadır.

9, 8, 25, 18 nci ifadeler oldukça baskın olduğundan faktör ismi o değişkene göre verilmiş, **zorlayıcı** olarak adlandırılmıştır.

4 ncü Faktör; 22, 20, 14, 23, 28, 21, 15, 7 nci ifadelerden oluşmaktadır.

20, 14, 15, 7 nci ifadeler oldukça baskın olduğundan faktör ismi o değişkene göre verilmiş, **uzlaşmacı** olarak adlandırılmıştır.

5 nci Faktör; 11, 13, 19, 2, 6, 20, 21 nci ifadelerden oluşmaktadır.

11, 13, 19, 2 nci ifadeler oldukça baskın olduğundan faktör ismi o değişkene göre verilmiş, **uyumlu** olarak adlandırılmıştır.

Tablo 22: ÖÇÖ Boyutları ile Dönüştürülmüş Yük Matrisi

	Bileşenler (Faktörler)				
	(1)Yapıcı	(2)Kaçınmacı	(3)Zorlayıcı	(4)Uzlaşmacı	(5)Uyumlu
ÖÇÖ 1	,778				
ÖÇÖ 4	,696				
ÖÇÖ 5	,737				
ÖÇÖ 12	,620				
ÖÇÖ 23	,507				
ÖÇÖ 28	,405				
ÖÇÖ 3		,638			
ÖÇÖ 6		,500			
ÖÇÖ 16		,718			
ÖÇÖ 17		,671			
ÖÇÖ 26		,596			
ÖÇÖ 27		,676			
ÖÇÖ 8			,770		
ÖÇÖ 9			,826		
ÖÇÖ 18			,664		
ÖÇÖ 25			,671		
ÖÇÖ 7				,317	
ÖÇÖ 14				,512	
ÖÇÖ 15				,406	
ÖÇÖ 20				,641	
ÖÇÖ 2					,463
ÖÇÖ 11					,730
ÖÇÖ 13					,585
ÖÇY 19					,478

4.6.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi

Korelasyon Matrisi

--

a. Determinant = ,003

Ölçeğin sorulararası korelasyonlarını gösteren korelasyon matrisinin determinanı=0.03 çıkmıştır. Yani değişkenler arasında korelasyon vardır. Boyut indirgeme yapılabilir. Faktör analizi uygulanmasında hiçbir sakınca yoktur.

Tablo 23: ÖVD KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü.	,873
Bartlett'in Küresellik testi Yaklaşık Kikare	1929,764
Serbestlik Derecesi	171
P	,000

KMO testi, örneklem büyüklüğünün uygunluğuyla ilgilidir. Tablo 23: KMO ve Bartlett testi sonuçlarına göre, 0.873 bu veriler için faktör analizinin yüksek derecede kullanılabileceğini gösterir.

Bartlett testi korelasyon matrisinin birim matrisi (tüm korelasyon katsayıları sıfır, $H_0 : P = I$) ile aynıdır boş hipotezini test eder. Burada p-value=0.00, belirlenen $\alpha=0.05$ katsayısından küçük olduğu için sıfır hipotezi reddedilir. Yani faktör analizi yapabilmek için değişkenler arası ilişki yeterlidir.

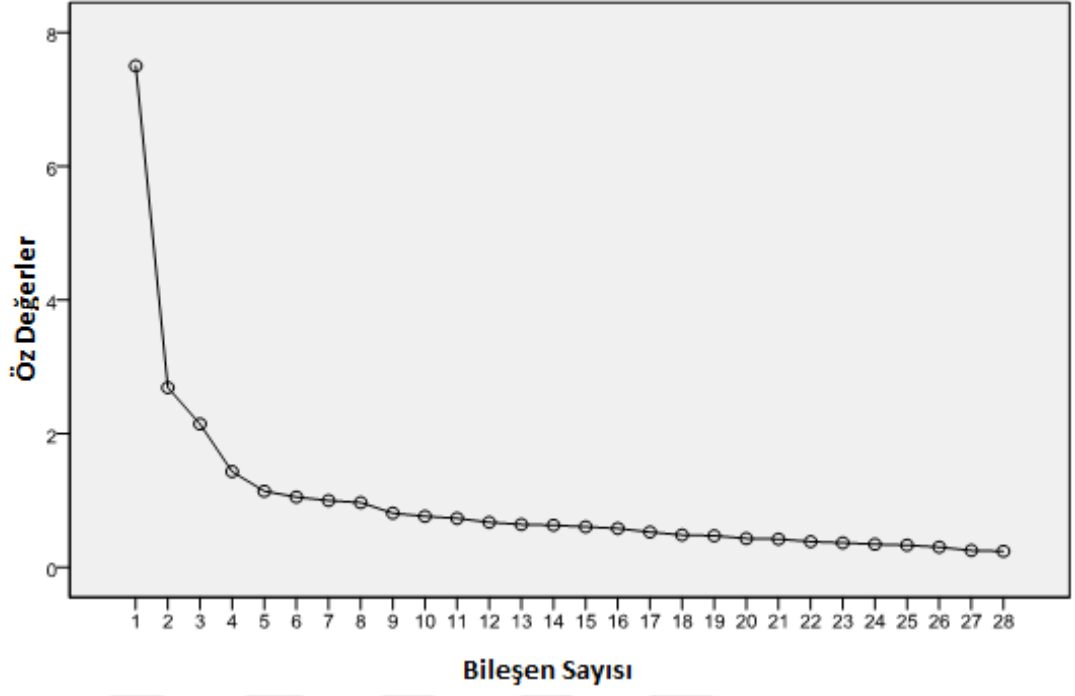
Tablo 24: ÖVD Temel Bileşenler Analizi

Bileşen	Başlangıç Öz Değerleri			Yüklerin Kareleri Toplamının Çıkarılması		
	Toplam	Varyansın %'si	Birikimli %	Toplam	Varyansın %'si	Birikimli %
1	5,842	30,747	30,747	5,842	30,747	30,747
2	1,787	9,405	40,152	1,787	9,405	40,152
3	1,386	7,293	47,445	1,386	7,293	47,445
4	1,159	6,099	53,544	1,159	6,099	53,544
5	,971	5,111	58,655	,971	5,111	58,655
6	,850	4,475	63,130			
7	,777	4,091	67,221			
8	,763	4,017	71,237			
9	,675	3,554	74,791			
10	,668	3,518	78,309			
11	,616	3,241	81,550			
12	,599	3,154	84,704			
13	,508	2,673	87,377			
14	,504	2,650	90,027			
15	,455	2,395	92,422			
16	,420	2,208	94,630			
17	,378	1,990	96,620			
18	,349	1,838	98,458			
19	,293	1,542	100,000			

Tablo 24: Temel Bileşenler Analizi sonuçlarına göre toplam değişimin %58.655'ini açıklayan bileşen sayısı 5 olarak bulunmuştur.

Benzer bulgular Tablo 25: ÖVD Scree Plot grafiğinde görülmektedir. Grafikte 5 faktörden sonraki her özdeğerin toplam varyansı açıklama oranı çok düşmektedir. Bu yüzden 5 faktör yeterli görülmüştür.

Tablo 25: ÖVD Scree Plot Grafiği



**Tablo 26: ÖVD Oransal
Varyans Değerleri**

	Başlangıç	Çıkarılan
ÖVD1	1,000	,660
ÖVD2	1,000	,608
ÖVD3	1,000	,619
ÖVD4	1,000	,481
ÖVD5	1,000	,571
ÖVD6	1,000	,642
ÖVD7	1,000	,468
ÖVD8	1,000	,609
ÖVD9	1,000	,599
ÖVD10	1,000	,688
ÖVD11	1,000	,669
ÖVD12	1,000	,514
ÖVD13	1,000	,697
ÖVD14	1,000	,575
ÖVD15	1,000	,542
ÖVD16	1,000	,472
ÖVD17	1,000	,521
ÖVD18	1,000	,565
ÖVD19	1,000	,644

Çıkarma Yöntemi: Temel
Bileşenler Analizi

Oransal varyans değerleri (Tablo:26) yüksek çıkmıştır. Bu, bütün değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olduğu sonucunu doğurur. Eğer düşük oransal varyanslı değişkenler çıksaydı, o değişkenlerin diğer değişkenlerden bağımsız olarak ölçümlendiği sonucuna varılacaktı. O değişkenleri analize katmak için faktör sayısını arttırma yoluna gidilecekti. Ancak, analiz sonuçlarında böyle bir durumla karşılaşılmamıştır.

Tablo 27’de, ÖVD Dönüştürülmüş Yük Matrisi verilmiştir. Kullanılan çıkartma yöntemi Temel Bileşen Analizi ve döndürme (rotasyon) yöntemi olarak da Varimax kullanılmıştır.

Tablo 27: ÖVD Dönüştürülmüş Bileşen (Yük) Matrisi

	Bileşenler (Faktörler)				
	1	2	3	4	5
ÖVD10	,811	,154	,010	,080	,017
ÖVD9	,743	,184	-,014	-,016	,113
ÖVD11	,714	,036	,202	,256	,228
ÖVD3	,636	,085	,396	,204	,093
ÖVD4	,547	,301	,281	,026	,107
ÖVD12	,455	-,013	-,128	,446	,303
ÖVD19	,061	,787	,053	,133	,005
ÖVD17	,082	,696	,048	,078	,148
ÖVD16	,220	,628	,129	,025	,109
ÖVD15	,020	,608	,175	,312	-,212
ÖVD18	,322	,597	,091	-,014	,310
ÖVD7	,239	,471	,142	,237	,335
ÖVD1	,071	,063	,802	,083	,032
ÖVD2	,138	,149	,741	,062	,119
ÖVD5	,466	,297	,478	,146	-,123
ÖVD13	,135	,097	,143	,801	,085
ÖVD14	,087	,305	,086	,683	,025
ÖVD8	,312	,070	-,070	,223	,672
ÖVD6	,001	,270	,390	-,066	,643

Buna göre;

1 nci Faktör; 10, 9, 11, 3, 4, 12 nci ifadelerden oluşmaktadır.

9, 10, 11 nci ifadeler oldukça baskın olduğundan faktör ismi o değişkene göre verilmiş, **nezaket** olarak adlandırılmıştır.

2 nci Faktör; 19, 17, 16, 15, 18, 7 nci ifadelerden oluşmaktadır.

19, 17, 18, 16 ncı ifadeler oldukça baskın olduğundan faktör ismi o değişkene göre verilmiş, **sivil erdem** olarak adlandırılmıştır.

3 ncü Faktör; 1, 2, 5, 3 ncü ifadelerden oluşmaktadır.

1, 2, 5, 3 ncü ifadeler oldukça baskın olduğundan faktör ismi o değişkene göre verilmiş, **diğergamlık** olarak adlandırılmıştır.

4 ncü Faktör; 13, 14, 12 nci ifadelerden oluşmaktadır.

13, 14, 12 nci ifadeler oldukça baskın olduğundan faktör ismi o değişkene göre verilmiş, **centilmenlik** olarak adlandırılmıştır.

5 nci Faktör; 8, 6, 7 nci ifadelerden oluşmaktadır.

8, 6, 7 nci ifadeler oldukça baskın olduğundan faktör ismi o değişkene göre verilmiş, **vicdanlılık** olarak adlandırılmıştır.

Tablo 28: ÖVD Boyut İsimleri ile Dönüştürülmüş Yük Matrisi

	Bileşenler (Faktörler)				
	(1)Nezaket	(2)Sivil Erdem	(3)Diğergamlık	(4)Centilmenlik	(5)Vicdanlılık
ÖVD9	,743				
ÖVD10	,811				
ÖVD11	,714				
ÖVD19		,787			
ÖVD17		,696			
ÖVD16		,628			
ÖVD18		,597			
ÖVD1			,802		
ÖVD2			,741		
ÖVD5			,478		
ÖVD3			,396		
ÖVD12				,446	
ÖVD13				,801	
ÖVD14				,683	
ÖVD6					,643
ÖVD7					,335
ÖVD8					,672

4.6.5. Örgütsel Çatışma Ölçeği Boyutlarına Ait Güvenirlik Analizi

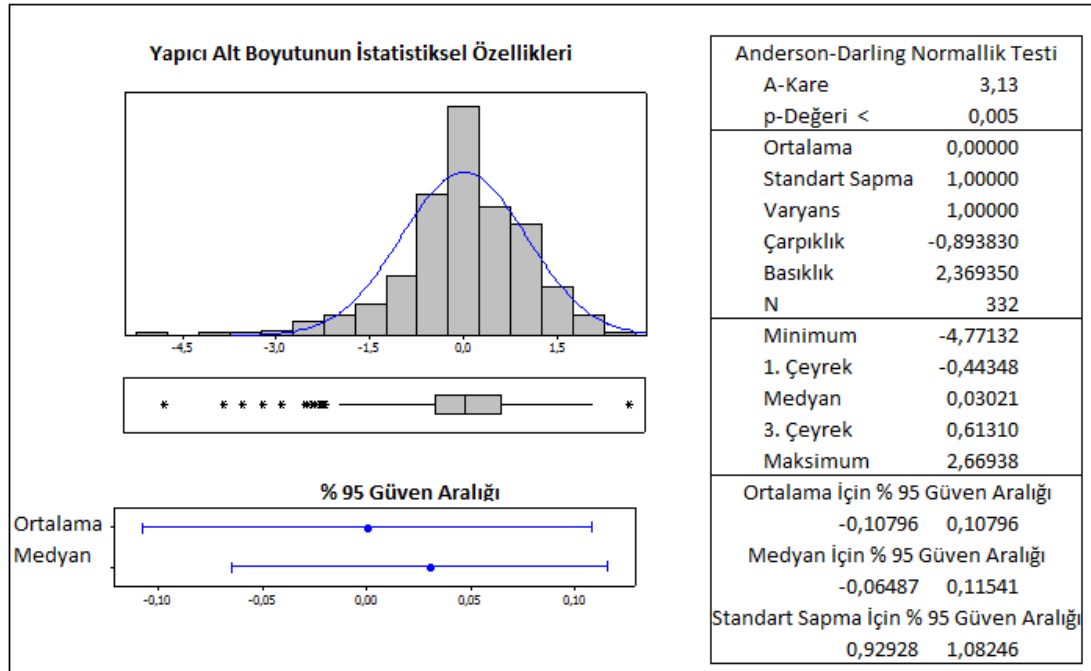
Tablo 29: Örgütsel Çatışma Ölçeği Boyutları Güvenirlik İstatistiği

	Yapıcı	Kaçınmacı	Zorlayıcı	Uzlaşmacı	Uyumlu
Cronbach Alfa	,883	,757	,754	,819	,646
Öge Sayısı	6	6	4	4	4

Tablo 29’da görüldüğü gibi örgütsel çatışma ölçeğinin cronbach alfa değeri; yapıcı alt boyutuna ait 0.883 çıkmıştır. Bu da alt boyutu ölçen maddelerden oluşan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu, yine kaçınmacı: 0.757, zorlayıcı: 0.754, uzlaşmacı: 0.819 ve uyumlu alt boyutuna ait cronbach alfa değeri ise 0.646 çıkmış olduğundan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

ÖÇY 5 FAKTÖRÜN İSTATİSTİKSEL ÖZELLİKLERİ

Tablo 30: Yapıcı Boyutunun İstatistiksel Özellikleri



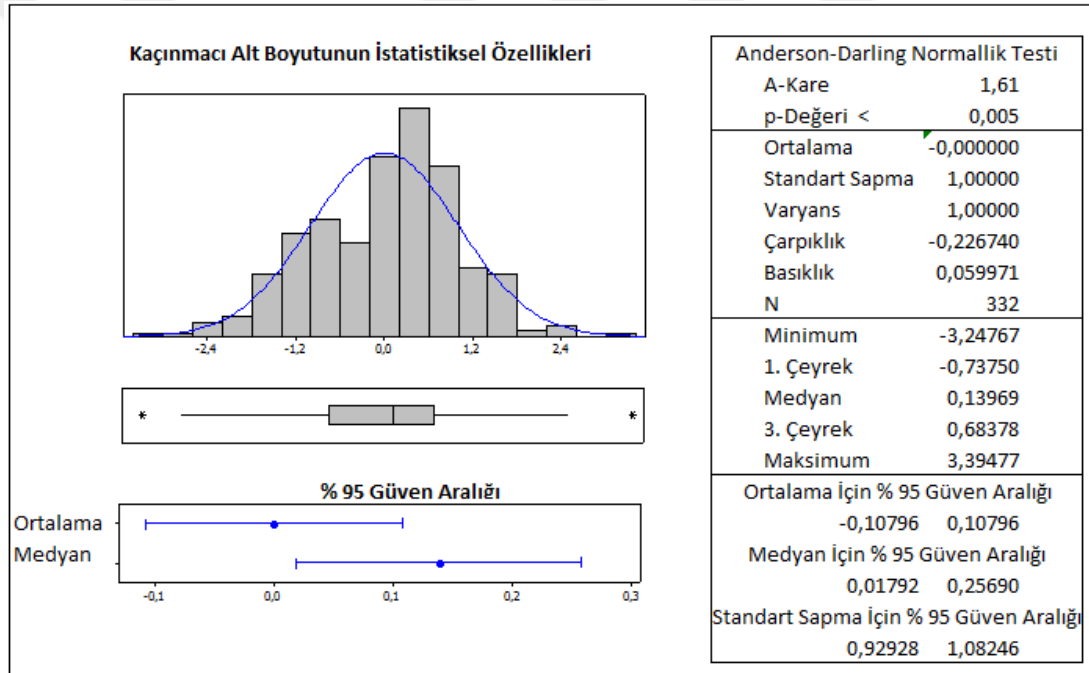
Örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından yapıcı boyutunun

H₀:Yapıcı değişkeninin puanları normal dağılmaktadır.

H₁:Yapıcı değişkeninin puanları normal dağılmamaktadır.

p-değeri=0.005 < α =0.05 olduğundan H₀ hipotezi reddedilir ve yapıcı faktör puanlarının normal dağılıma uymadığı sonucuna varılır. Ortalaması 0, varyansı 1 olan sola çarpık bir dağılıma sahiptir. Ölçeği dolduran 332 kişinin yapıcı faktöründen aldıkları puanları -4.77 ile 2.66 arasında değişmektedir. Kişilerin %52.7'si yapıcı değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır.

Tablo 31: Kaçınmacı Boyutunun İstatistiksel Özellikleri



Örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından kaçınmacı boyutunun

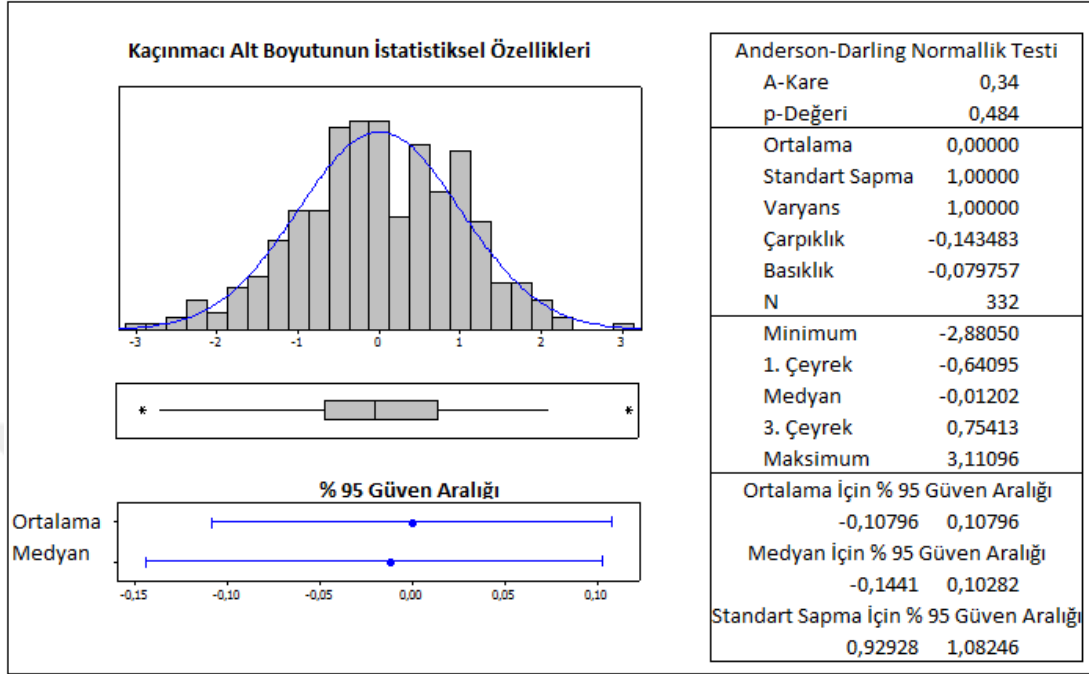
H₀: Kaçınmacı değişkeninin puanları normal dağılmaktadır.

H₁: Kaçınmacı değişkeninin puanları normal dağılmamaktadır.

p-değeri=0.005 < α =0.05 olduğundan H₀ hipotezi reddedilir ve kaçınmacı faktör puanlarının normal dağılıma uymadığı sonucuna varılır. Ortalaması 0, varyansı 1 olan sola çarpık bir dağılıma sahiptir. Ölçeği dolduran 332 kişinin kaçınmacı faktöründen aldıkları puanları -3.25 ile 3.39 arasında değişmektedir.

Kişilerin %56,3'ü kaçınmacı değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır.

Tablo 32: Zorlayıcı Boyutunun İstatistiksel Özellikleri



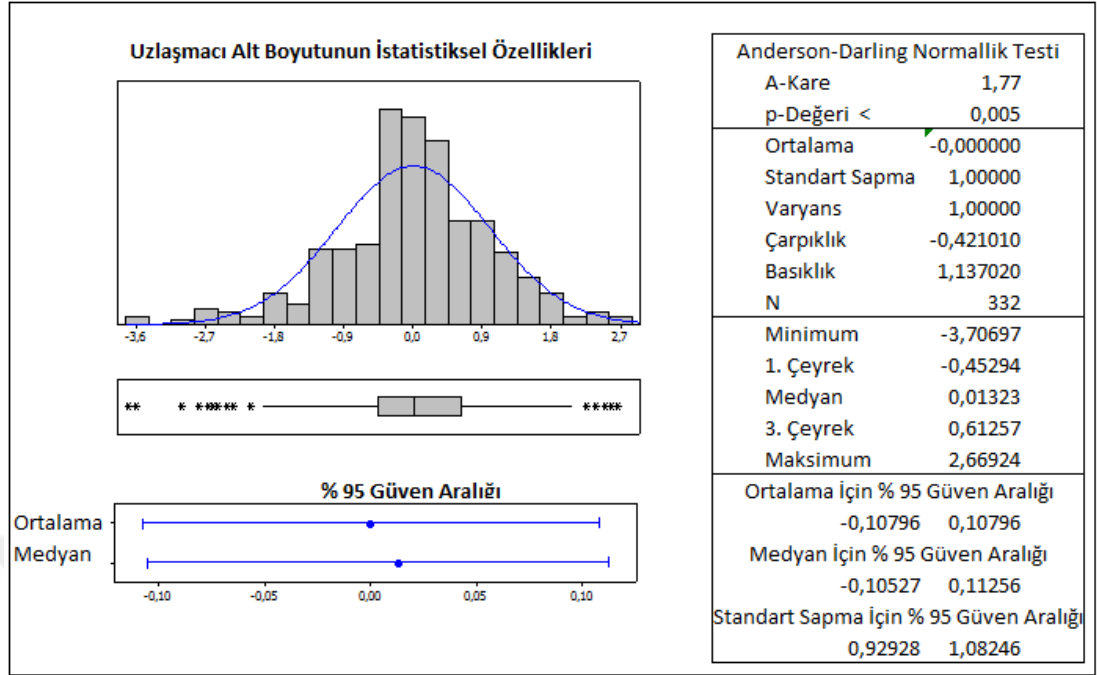
Örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından zorlayıcı boyutunun

H_0 : Zorlayıcı değişkeninin puanları normal dağılmaktadır.

H_1 : Zorlayıcı değişkeninin puanları normal dağılmamaktadır.

p-değeri=0.484 > $\alpha=0.05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilemez ve zorlayıcı faktör puanlarının normal dağılıma uyduğu sonucuna varılır. Ortalaması 0, varyansı 1 olan simetrik bir dağılıma sahiptir. Ölçeği dolduran 332 kişinin zorlayıcı faktöründen aldıkları puanları -2.88 ile 3.11 arasında değişmektedir. Kişilerin %49,7'si zorlayıcı değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır.

Tablo 33: Uzlaşmacı Boyutunun İstatistiksel Özellikleri



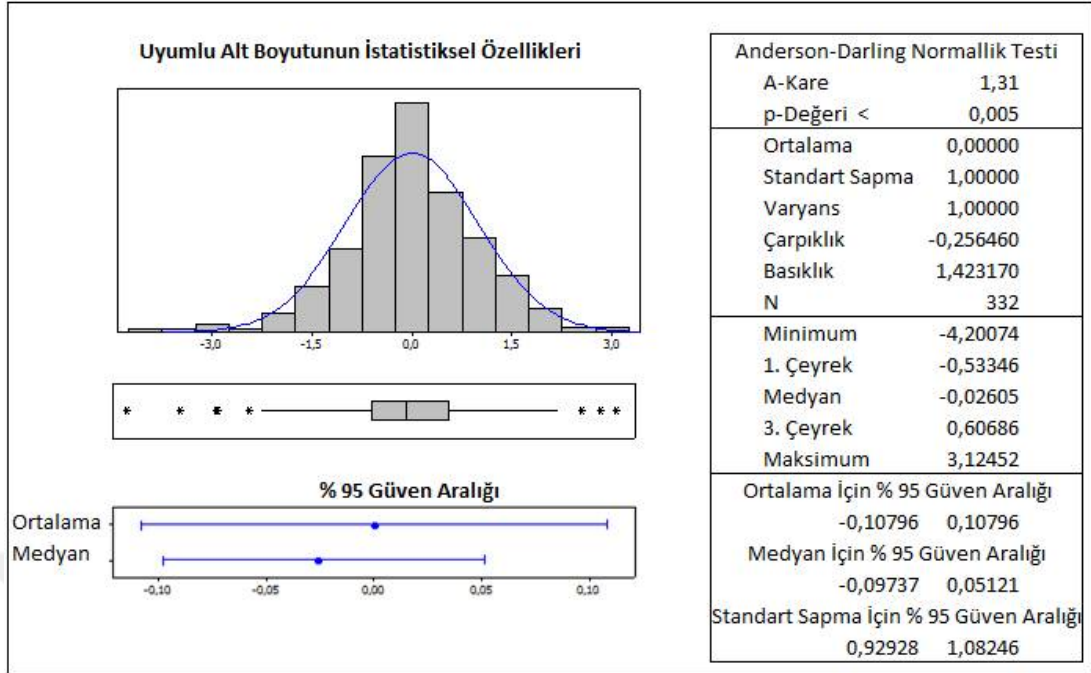
Örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından uzlaşmacı boyutunun

H_0 : Uzlaşmacı değişkeninin puanları normal dağılmaktadır.

H_1 : Uzlaşmacı değişkeninin puanları normal dağılmamaktadır.

p-değeri=0.005 $< \alpha=0.05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve uzlaşmacı faktör puanlarının normal dağılıma uymadığı sonucuna varılır. Ortalaması 0, varyansı 1 olan sola çarpık bir dağılıma sahiptir. Ölçeği dolduran 332 kişinin uzlaşmacı faktöründen aldıkları puanları -3.71 ile 2.66 arasında değişmektedir. Kişilerin %50,3'ü uzlaşmacı değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır. Histogramı ise hafif sola çarpıktır.

Tablo 34: Uyumlu Boyutunun İstatistiksel Özellikleri



Örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarından uyumlu boyutunun

H_0 : Uyumlu değişkeninin puanları normal dağılmaktadır.

H_1 : Uyumlu değişkeninin puanları normal dağılmamaktadır.

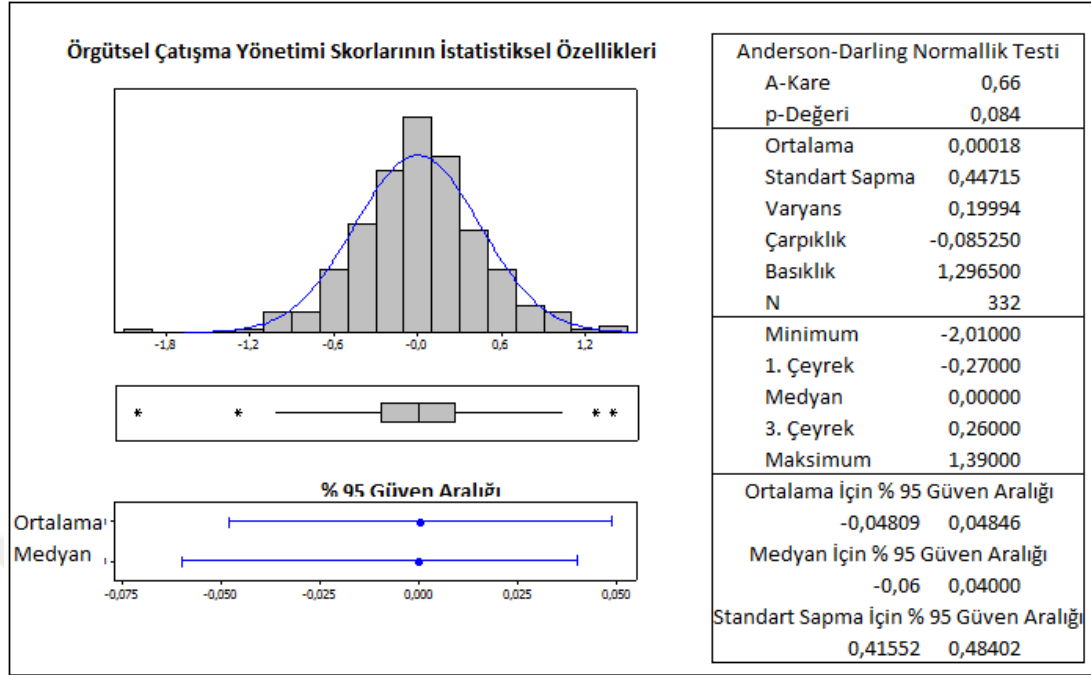
p-değeri=0.005 $< \alpha=0.05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve uyumlu faktör puanlarının normal dağılıma uymadığı sonucuna varılır. Ortalaması 0, varyansı 1 olan, sola çarpık bir dağılıma sahiptir. Ölçeği dolduran 332 kişinin uyumlu faktöründen aldıkları puanları -4.20 ile 3.12 arasında değişmektedir. Kişilerin %47,9'u uyumlu değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır.

Örgütsel Çatışma Yönetimi Puanlarının Oluşturulması

Örgütsel çatışma ölçeğinden oluşturulan 5 alt boyutun özellikleri yukarıda belirtilmiştir. Bu 5 alt skordan oluşan bir puan geliştirilmiştir. Örgütsel çatışma yönetimi puanı aşağıdaki gibi hesaplanmıştır:

$$\text{Örgütsel Çatışma Yönetimi Puan} = \frac{(\text{Yapıcı Skor} + \text{Kaçınmacı Skor} + \text{Zorlayıcı Skor} + \text{Uslu Şiddetli Skor} + \text{Uyumlu Skor})}{5}$$

Tablo 35: Örgütsel Çatışma Yönetimi Puanlarının İstatistiksel Özellikleri



H_0 : Örgütsel çatışma yönetimi değişkeninin puanları normal dağılmaktadır.

H_1 : Örgütsel çatışma yönetimi değişkeninin puanları normal dağılmamaktadır.

$p\text{-değeri}=0.084 > \alpha=0.05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilemez ve örgütsel çatışma yönetimi puanlarının normal dağılıma uyduğu sonucuna varılır. Ortalaması 0, varyansı 1 olan simetrik bir dağılıma sahiptir. Ölçeği dolduran 332 kişinin örgütsel çatışma yönetimi değişkeninden aldıkları puanları -2.01 ile 1.39 arasında değişmektedir. Kişilerin %50,3'ü, örgütsel çatışma yönetimi değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır.

4.6.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Boyutlarına Ait Güvenirlik Analizi

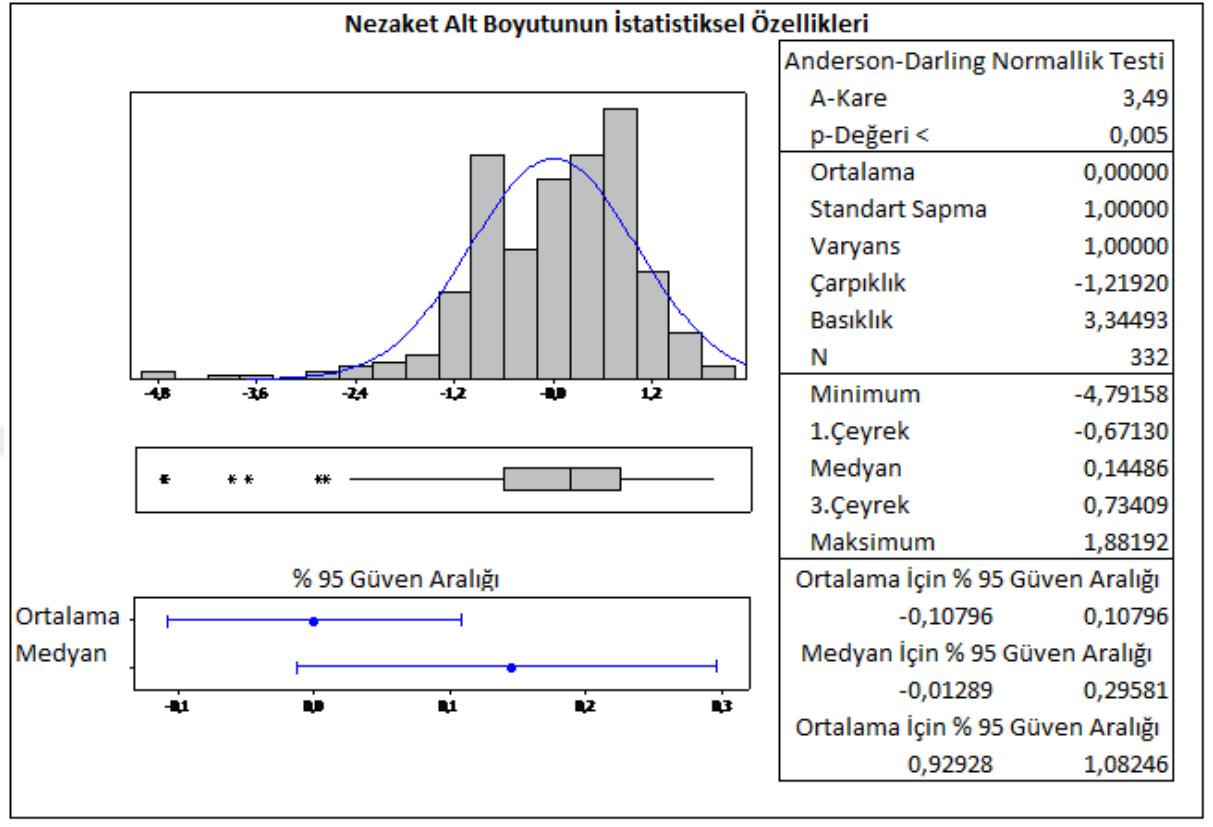
Tablo 36: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Boyutları Güvenirlik İstatistiği

	Nezaket	Sivil Erdem	Diğergamlık	Centilmenlik	Vicdanlılık
Cronbach Alfa	,807	,774	,700	,583	,523
Öge Sayısı	6	6	4	3	3

Tablo 36’da görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin cronbach alfa değeri; nezaket alt boyutuna ait 0.807, sivil erdem: 0.774 ve diğergamlık: 0.700 çıkmıştır. Bu alt boyutları ölçen maddelerden oluşan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Centilmenlik alt boyutuna ait cronbach alfa değeri: 0.583 ve vicdanlılık ise 0.523 çıkmıştır. Bu da ölçeğin güvenilirliğinin orta düzeyde olduğunu gösterir.

ÖVD 5 ALT BOYUTUN İSTATİSTİKSEL ÖZELLİKLERİ

Tablo 37: Nezaket Boyutunun İstatistiksel Özellikleri



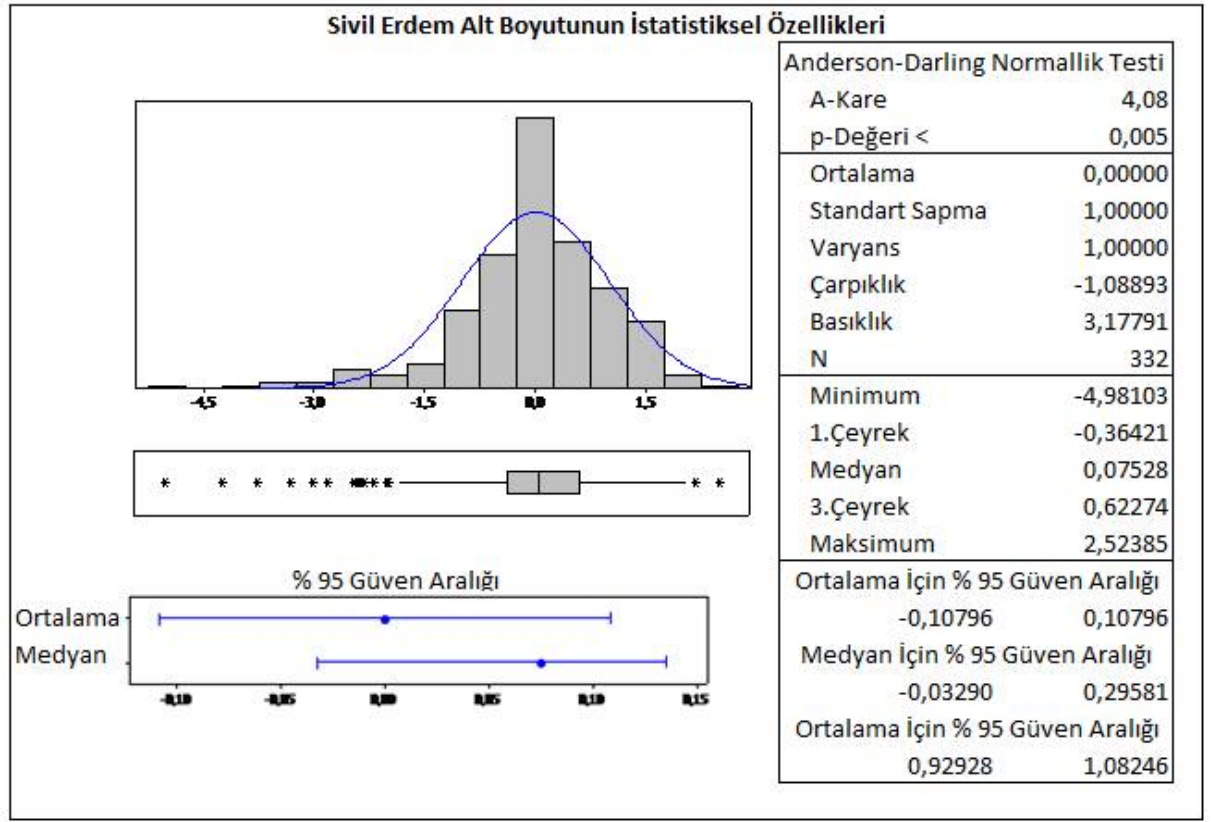
Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alt boyutlarından nezaket boyutunun

H_0 : Nezaket değişkeninin puanları normal dağılmaktadır.

H_1 : Nezaket değişkeninin puanları normal dağılmamaktadır.

p-değeri=0.005 < α =0.05 olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve nezaket faktör puanlarının normal dağılıma uymadığı sonucuna varılır. Ortalaması 0, varyansı 1 olan sola çarpık bir dağılıma sahiptir. Ölçeği dolduran 332 kişinin nezaket faktöründen aldıkları puanları -4.79 ile 1.88 puan arasında değişmektedir. Kişilerin %54,2'si nezaket değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır.

Tablo 38: Sivil Erdem Boyutunun İstatistiksel Özellikleri



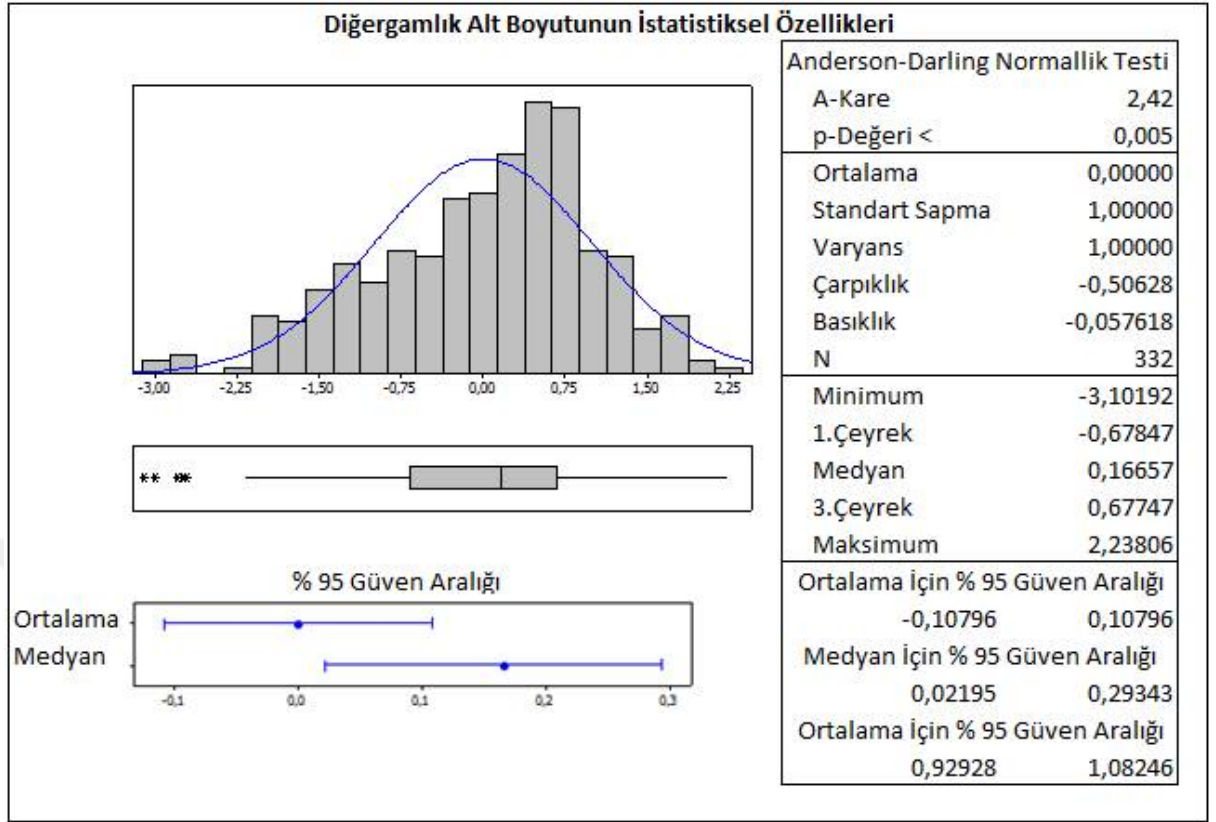
Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alt boyutlarından sivil erdem boyutunun

H_0 : Sivil Erdem değişkeninin puanları normal dağılmaktadır.

H_1 : Sivil Erdem değişkeninin puanları normal dağılmamaktadır.

p -değeri=0.005 $< \alpha=0.05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve sivil erdem faktör puanlarının normal dağılıma uymadığı sonucuna varılır. Ortalaması 0, varyansı 1 olan sola çarpık bir dağılıma sahiptir. Ölçeği dolduran 332 kişinin sivil erdem faktöründen aldıkları puanları -4.98 ile 2.52 arasında değişmektedir. Kişilerin %53,9'u sivil erdem değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır. Sivil erdem değişkeninin histogramı sola çarpıktır ama nezaket değişkenine göre daha az çarpık olduğu söylenebilir.

Tablo 39: Diğergamlık Boyutunun İstatistiksel Özellikleri



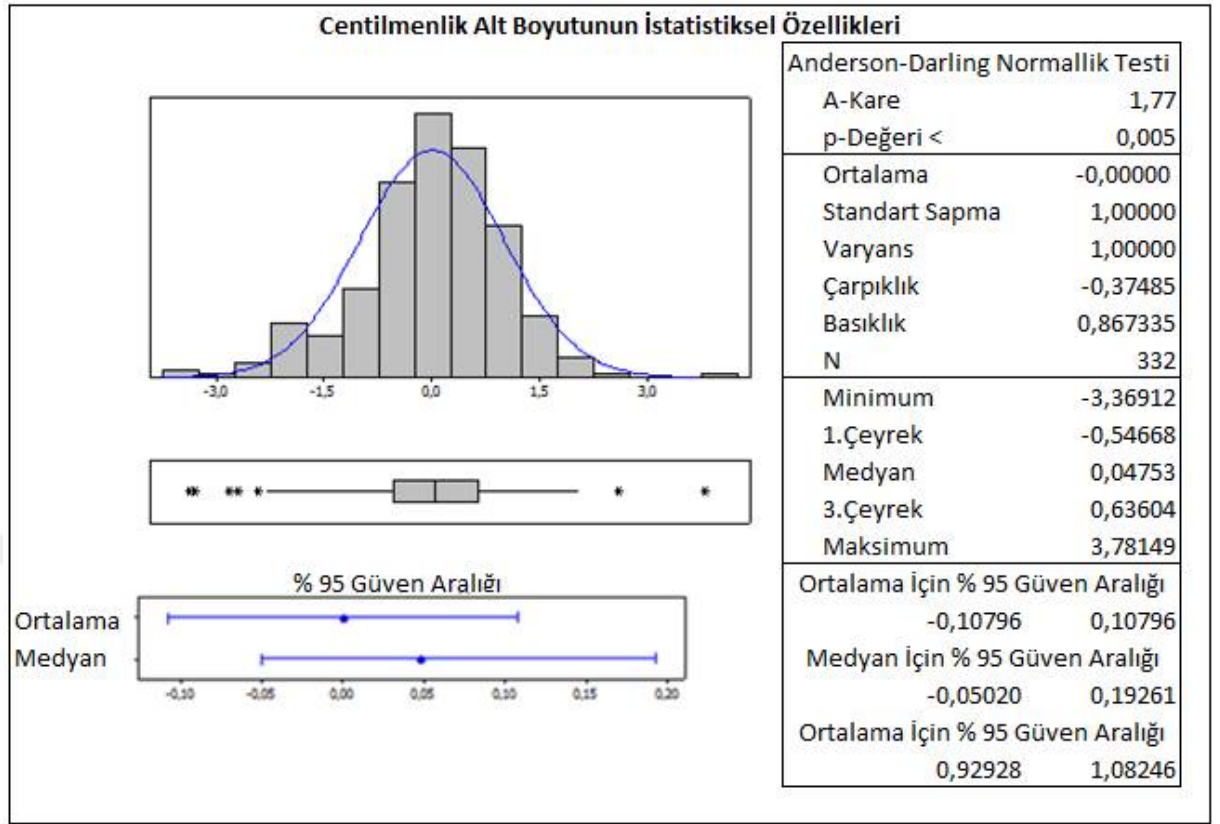
Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alt boyutlarından diğergamlık boyutunun

H_0 : Diğergamlık değişkeninin puanları normal dağılmaktadır.

H_1 : Diğergamlık değişkeninin puanları normal dağılmamaktadır.

p -değeri=0.005 $< \alpha=0.05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve diğergamlık faktör puanlarının normal dağılıma uymadığı sonucuna varılır. Ortalaması 0, varyansı 1 olan sola çarpık bir dağılıma sahiptir. Ölçeği dolduran 332 kişinin diğergamlık faktöründen aldıkları puanları -3.10 ile 2.23 arasında değişmektedir. Kişilerin %55,7'si diğergamlık değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır. Diğergamlık değişkenin histogramı hafif sola çarpık simetriğe yakındır ama daha önceki değişkenlerin histogramlarına göre daha az çarpık olduğu söylenebilir.

Tablo 40: Centilmenlik Boyutunun İstatistiksel Özellikleri



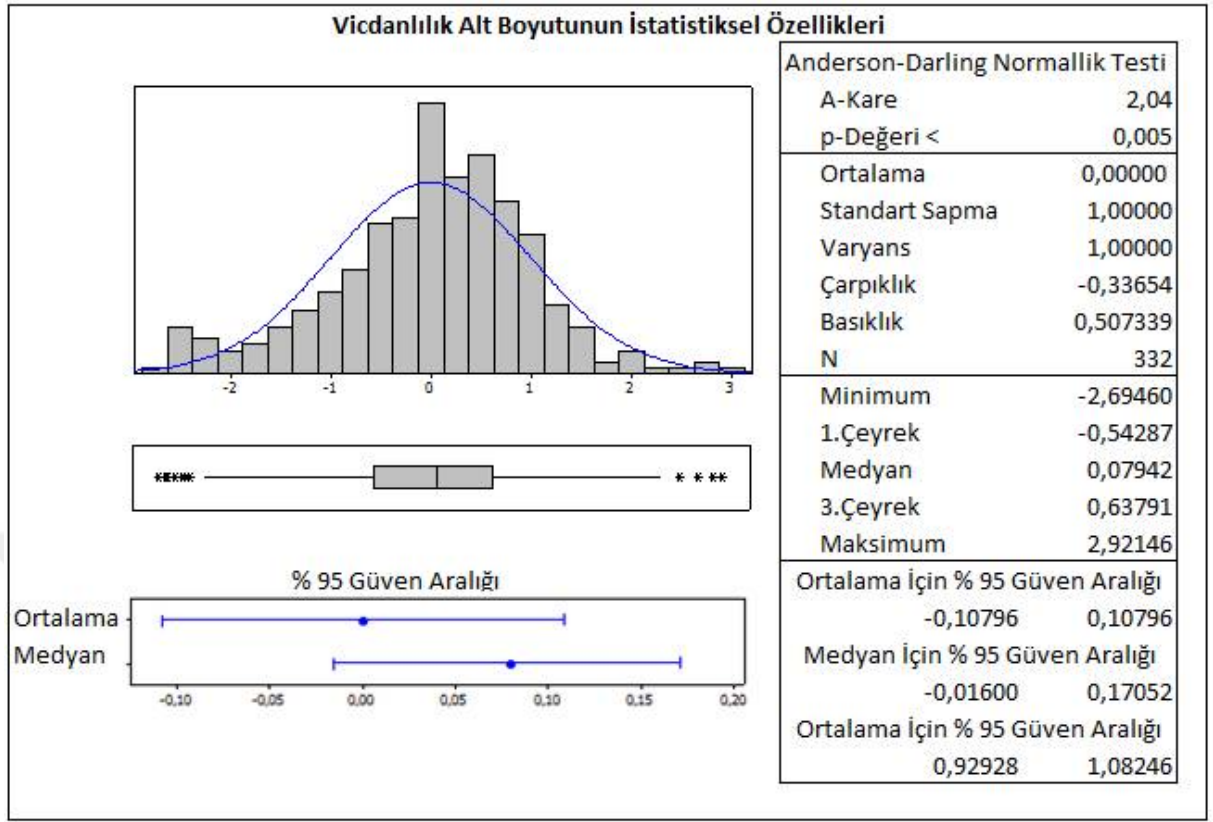
Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alt boyutlarından centilmenlik boyutunun

H_0 : Centilmenlik değişkeninin puanları normal dağılmaktadır.

H_1 : Centilmenlik değişkeninin puanları normal dağılmamaktadır.

p-değeri=0.005 $< \alpha=0.05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve centilmenlik faktör puanlarının normal dağılıma uymadığı sonucuna varılır. Ortalaması 0, varyansı 1 olan sola çarpık bir dağılıma sahiptir. Ölçeği dolduran 332 kişinin centilmenlik faktöründen aldıkları puanları -3.36 ile 3.78 arasında değişmektedir. Kişilerin %53'ü centilmenlik değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır. Centilmenlik değişkenin histogramı hafif sola çarpık, ama simetriğe yakındır.

Tablo 41: Vicdanlılık Boyutunun İstatistiksel Özellikleri



Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alt boyutlarından vicdanlılık boyutunun

H_0 : Vicdanlılık değişkeninin puanları normal dağılmaktadır.

H_1 : Vicdanlılık değişkeninin puanları normal dağılmamaktadır.

p-değeri=0.005 $< \alpha=0.05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve vicdanlılık faktör puanlarının normal dağılıma uymadığı sonucuna varılır. Ortalaması 0, varyansı 1 olan sola çarpık bir dağılıma sahiptir. Ölçeği dolduran 332 kişinin vicdanlılık faktöründen aldıkları puanları -2.69 ile 2.92 arasında değişmektedir. Kişilerin %53,3'ü vicdanlılık değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır. Vicdanlılık değişkeninin histogramı simetriğe yakındır.

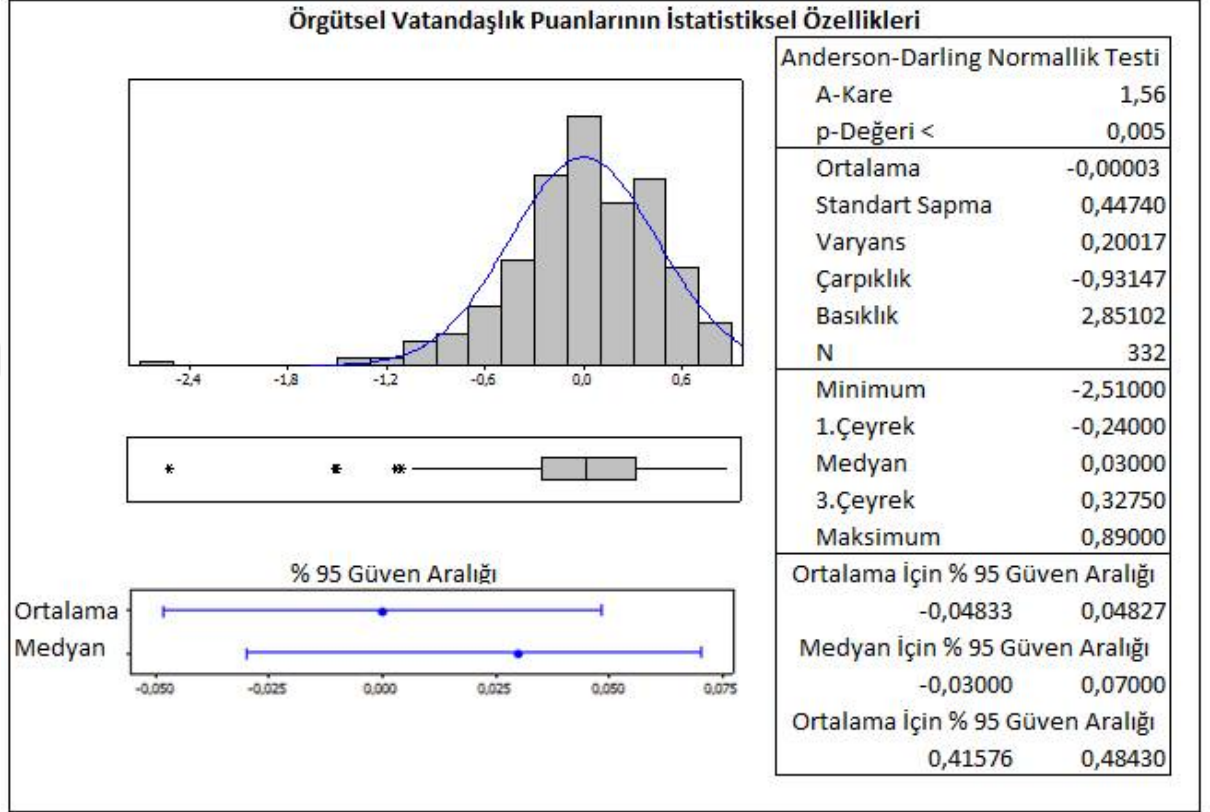
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puanlarının Oluşturulması

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden oluşturulan 5 alt boyutun özellikleri yukarıda belirtilmiştir. Bu 5 alt skordan oluşan bir puan geliştirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı puanı aşağıdaki gibi hesaplanmıştır:

Örgütsel

$$\text{Vatandaşlık}_{\text{puan}} = \frac{(\text{Nesaketskor} + \text{Sivilerdemiskor} + \text{Diğergamiilikskor} + \text{Centilmenlikskor} + \text{Vidadanlıkskor})}{5}$$

Tablo 42: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puanlarının İstatistiksel Özellikleri



H_0 : Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin puanları normal dağılmaktadır.

H_1 : Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin puanları normal dağılmamaktadır.

p-değeri=0.005 $< \alpha=0.05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir ve örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının normal dağılıma uymadığı sonucuna varılır. Ortalaması 0, varyansı 1 olan sola çarpık bir dağılıma sahiptir.

Ölçeği dolduran 332 kişinin örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninden aldıkları puanları -2.51 ile 0.89 arasında değişmektedir. Kişilerin %52,7'i, örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır.

4.7. BULGULAR

İki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü inceleyen analize “korelasyon analizi” denilir

Çalışmada kullanılan ölçekte, faktör analizi sonucunda ortaya çıkarılan puanlara ait korelasyonlar analiz edileceği için Aralıklı (Interval) ölçekli değişkenler sınıfına girmektedirler. Bu sebepten sadece Pearson Korelasyon analizi açıklanacaktır.

Hipotez Testi için:

$H_0 : \rho=0$ (korelasyon katsayısı 0’dır, yani ilgilenilen değişkenler arası ilişki yoktur)

$H_a : \rho \neq 0$ (korelasyon katsayısı 0’dan farklıdır, yani ilgilenilen değişkenler arası istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.)

SPSS 19.0. paket programı, Pearson Korelasyon katsayısına ek olarak anlamlılık sınaması için p-değerini de yanında vermektedir. p-değerinin yorumu şu şekildedir:

$p\text{-değeri} < \alpha$ ise H_0 hipotezi reddedilir. Yani ilgilenilen değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$p\text{-değeri} > \alpha$ ise H_0 hipotezi reddedilemez. Yani ilgilenilen değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma adlı çalışmada elde edilen bulgular, hipotezlere göre verilecektir.

Hipotez 1: Örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır hipotezinin test edilmesine ilişkin bulgular, Tablo 43’de gösterilmiştir.

Tablo 43: ÖÇY ve ÖVD Pearson Korelasyon Analizi

	ÖÇY	ÖVD	Yapıcı	Kaçın- macı	Zorla- yıcı	Uzlaş- macı	Uyumlu	Neza- ket	Sivil Erdem	Diğer- gamlık	Centil- menlik	Vicdanlı lık
ÖÇY	1,000	,611**						,552**	,493**	,447**	,408**	,332**

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 43’de görüldüğü gibi

H_0 : Örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H_1 : Örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı puanları arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Korelasyon katsayısı **0.611** çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiş, p-değeri=**0.000** çıkmıştır. p-değeri=**0.000** < $\alpha=0.01$ olduğundan H_0 Hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü, güçlü düzeyde kuvvete sahip doğrusal, istatistik olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu pozitif yönlü ilişki içerisindedir.

Örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu pozitif yönlü ilişki içerisindedir hipotezinin test edilmesine ilişkin bulgular, Tablo 44’de gösterilmiştir.

Tablo 44: ÖÇY Yapıcı ile ÖVD Pearson Korelasyon Analizi

	ÖÇY	ÖVD	Yapıcı	Kaçın- macı	Zorla- yıcı	Uzlaş- macı	Uyum lu	Neza- ket	Sivil Erdem	Diğer- gamlık	Centil- menlik	Vicdanlılık
Yapıcı								,609**	,590**	,497**	,516**	,419**

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 44’de görüldüğü gibi

H_0 :Örgütsel çatışma yönetiminin **yapıcı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **diğergamlık** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H₁:Örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Korelasyon katsayısı 0.497 çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiş, p-değeri=0.000 çıkmıştır. p-değeri=0.000 < $\alpha=0.01$ olduğundan H₀ hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, orta düzeyde bir ilişki vardır.

H₀:Örgütsel çatışma yönetiminin **yapıcı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **vicdanlılık** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H₁:Örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu puanları arasında Tablo 44'de korelasyon katsayısı 0.419 çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiş, p-değeri=0.000 çıkmıştır. p-değeri=0.000 < $\alpha=0.01$ olduğundan H₀ hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, orta düzeyde bir ilişki vardır.

H₀:Örgütsel çatışma yönetiminin **yapıcı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **nezaket** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H₁:Örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu puanları arasında Tablo 44'de korelasyon katsayısı 0.609 çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiş, p-değeri=0.000 çıkmıştır. p-değeri=0.000 < $\alpha=0.01$ olduğundan H₀ hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, güçlü düzeyde bir ilişki vardır.

H_0 :Örgütsel çatışma yönetiminin **yapıcı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **sivil erdem** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H_1 :Örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu puanları arasında Tablo 44’de korelasyon katsayısı **0.590** çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiş, p-değeri=**0.000** çıkmıştır. p-değeri=**0.000** < $\alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, orta düzeyde bir ilişki vardır.

H_0 :Örgütsel çatışma yönetiminin **yapıcı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **centilmenlik** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H_1 :Örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu puanları arasında Tablo 44’de korelasyon katsayısı **0.516** çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiş, p-değeri=**0.000** çıkmıştır. p-değeri=**0.000** < $\alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, orta düzeyde bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu pozitif yönlü ilişki içerisinde.

Örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu pozitif yönlü ilişki içerisinde hipotezinin test edilmesine ilişkin bulgular Tablo 45’de gösterilmiştir.

Tablo 45: ÖÇY Uyumlu ile ÖVD Pearson Korelasyon Analizi

	ÖÇY	ÖVD	Yapıcı	Kaçınma -cı	Zorla- yıcı	Uzlaş- macı	Uyum- lu	Nezaket	Sivil Erdem	Diğer- gamlık	Centil- menlik	Vicdanlı lık
Uyumlu								,183**	,266**	,356**	,268**	,174**

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 45 ‘te görüldüğü gibi

H₀:Örgütsel çatışma yönetiminin **uyumlu** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **diğergamlık** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H₁:Örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Korelasyon katsayısı **0.356** çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiş, p-değeri=**0.000** çıkmıştır. p-değeri=**0.000** < $\alpha=0.01$ olduğundan H₀ hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, zayıf düzeyde bir ilişki vardır.

H₀:Örgütsel çatışma yönetiminin **uyumlu** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **vicdanlılık** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H₁:Örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu puanları arasında Tablo 45’de korelasyon katsayısı **0.174** çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiş, p-değeri=**0.000** çıkmıştır. p-

değeri=**0.000** $< \alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, zayıf düzeyde bir ilişki vardır.

H_0 :Örgütsel çatışma yönetiminin **uyumlu** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **nezaket** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H_1 :Örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu puanları arasında Tablo 45’de korelasyon katsayısı **0.183** çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiş, p-değeri=**0.001** çıkmıştır. p-değeri=**0.001** $< \alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, zayıf düzeyde bir ilişki vardır.

H_0 :Örgütsel çatışma yönetiminin **uyumlu** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **sivil erdem** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H_1 :Örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu puanları arasında Tablo 45’de korelasyon katsayısı **0.266** çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiş, p-değeri=**0.000** çıkmıştır. p-değeri=**0.000** $< \alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, zayıf düzeyde bir ilişki vardır.

H_0 :Örgütsel çatışma yönetiminin **uyumlu** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **centilmenlik** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H_1 :Örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu puanları arasında Tablo 45’de korelasyon katsayısı 0.268 çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiş, p-değeri=0.000 çıkmıştır. p-değeri=0.000 < $\alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, zayıf düzeyde bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu negatif yönlü bir ilişki içerisindedir.

Örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu negatif yönlü bir ilişki içerisindedir hipotezinin test edilmesine ilişkin bulgular Tablo 46’da gösterilmiştir.

Tablo 46: ÖÇY Zorlayıcı ile ÖVD Pearson Korelasyon Analizi

	ÖÇY	ÖVD	Yapı cı	Kaçın- macı	Zorla- yıcı	Uzlaş- macı	Uyumlu	Nezaket	Sivil Erdem	Diğer- gamlık	Centil- menlik	Vicdanlı lık
Zorlayıcı								-,067	-,211**	-,130*	-,074	-,135*

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 46’da görüldüğü gibi

H_0 :Örgütsel çatışma yönetiminin **zorlayıcı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **diğergamlık** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H_1 :Örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Korelasyon katsayısı -0.130 çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiş, p-değeri=0.018 çıkmıştır. p-değeri=0.018 < $\alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu istatistik olarak anlamlı değildir, negatif yönlü çok zayıf düzeyde bir ilişki vardır (Ama < $\alpha=0.01$ düzeyinde istatistik olarak anlamlı değildir).

H_0 :Örgütsel çatışma yönetiminin **zorlayıcı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **vicdanlılık** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H_1 :Örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu puanları arasında Tablo 46'da korelasyon katsayısı - **0.135** çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiş, p-değeri=**0.014** çıkmıştır. p-değeri=**0.014** < $\alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu istatistik olarak anlamlı değildir, negatif yönlü çok zayıf düzeyde bir ilişki vardır. (Ama < $\alpha=0.01$ düzeyinde istatistik olarak anlamlı değildir)

H_0 :Örgütsel çatışma yönetiminin **zorlayıcı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **nezaket** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H_1 :Örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu puanları arasında Tablo 46'da korelasyon katsayısı - **0.067** çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiş, p-değeri=**0.221** çıkmıştır. p-değeri=**0.221** < $\alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu istatistik olarak anlamlı değildir, negatif yönlü çok zayıf düzeyde bir ilişki vardır (Ama < $\alpha=0.01$ düzeyinde istatistik olarak anlamlı değildir).

H_0 :Örgütsel çatışma yönetiminin **zorlayıcı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **sivil erdem** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H_1 :Örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu puanları arasında Tablo 46'da korelasyon katsayısı -

0.211 çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiş, p-değeri=0.000 çıkmıştır. p-değeri=0.000 < $\alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki vardır.

H_0 :Örgütsel çatışma yönetiminin **zorlayıcı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **centilmenlik** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H_1 :Örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu puanları arasında Tablo 46'da korelasyon katsayısı -0.074 çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiştir. p-değeri=0.181 çıkmış, p-değeri=0.181 < $\alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu istatistik olarak anlamlı değildir, negatif yönlü çok zayıf düzeyde bir ilişki vardır (Ama < $\alpha=0.01$ düzeyinde istatistik olarak anlamlı değildir).

Hipotez 5: Örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu negatif yönlü bir ilişki içerisindedir.

Örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu negatif yönlü bir ilişki içerisindedir hipotezinin test edilmesine ilişkin bulgular Tablo 47’de gösterilmiştir.

Tablo 47: ÖÇY Kaçınmacı ile ÖVD Pearson Korelasyon Analizi

	ÖÇY	ÖVD	Yapı cı	Kaçın- macı	Zorla- yıcı	Uzlaş- macı	Uyum- lu	Nezaket	Sivil Erdem	Diğér- gamlık	Centil- menlik	Vicdanlı lık
Kaçınmacı								-,140*	-,211**	-,194**	-,260**	-,174**

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 47 ‘de görüldüğü gibi

H₀:Örgütsel çatışma yönetiminin **kaçınmacı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **diğergamlık** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H₁:Örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Korelasyon katsayısı **-0.194** çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiş, p-değeri=**0.000** çıkmıştır. p-değeri=**0.000** < $\alpha=0.01$ olduğundan H₀ hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki vardır.

H₀:Örgütsel çatışma yönetiminin **kaçınmacı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **vicdanlılık** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H₁:Örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu puanları arasında Tablo 47’de korelasyon katsayısı **-0.174** çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiş, p-değeri=**0.002** çıkmıştır. p-

değeri=**0.002** $< \alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki vardır.

H_0 :Örgütsel çatışma yönetiminin **kaçınmacı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **nezaket** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H_1 :Örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu puanları arasında Tablo 47’de korelasyon katsayısı **-0.140** çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiştir. p-değeri=**0.010** çıkmış, p-değeri=**0.010** $< \alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki vardır.

H_0 :Örgütsel çatışma yönetiminin **kaçınmacı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **sivil erdem** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H_1 :Örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu puanları arasında Tablo 47’de korelasyon katsayısı **-0.211** çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiştir. p-değeri=**0.000** çıkmış, p-değeri=**0.000** $< \alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki vardır.

H_0 :Örgütsel çatışma yönetiminin **kaçınmacı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **centilmenlik** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H_1 :Örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu puanları arasında Tablo 47’de korelasyon katsayısı -0.260 çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiştir. p-değeri=0.000 çıkmış, p-değeri=0.000 < $\alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki vardır.



Hipotez 6: Örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu pozitif yönlü ilişki içerisindedir.

Örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu pozitif yönlü ilişki içerisindedir hipotezinin test edilmesine ilişkin bulgular Tablo 48’de gösterilmiştir.

Tablo 48: ÖÇY Uzlaşmacı ile ÖVD Pearson Korelasyon Analizi

	ÖÇY	ÖVD	Yapıcı	Kaçın-macı	Zorla-yıcı	Uzlaş-macı	Uyum-lu	Nezaket	Sivil Erdem	Diğer-gamlık	Centil-menlik	Vicdanlılık
Uzlaşmacı								,543**	,524*	,443**	,411**	,341**

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 48 ‘de görüldüğü gibi

H_0 :Örgütsel çatışma yönetiminin **uzlaşmacı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **diğergamlık** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H_1 :Örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Korelasyon katsayısı **0.443** çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiş, p-değeri=**0.000** çıkmıştır. p-değeri=**0.000** $< \alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, orta düzeyde bir ilişki vardır.

H_0 :Örgütsel çatışma yönetiminin **uzlaşmacı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **vicdanlılık** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H_1 :Örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu puanları arasında Tablo 48’de korelasyon katsayısı

0.341 çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiş, p-değeri=0.000 çıkmıştır. p-değeri=0.000 < $\alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, zayıf düzeyde bir ilişki vardır.

H_0 :Örgütsel çatışma yönetiminin **uzlaşmacı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **nezaket** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H_1 :Örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu puanları arasında Tablo 48’de korelasyon katsayısı 0.543 çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiştir. p-değeri=0.000 çıkmış, p-değeri=0.000 < $\alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, orta düzeyde bir ilişki vardır.

H_0 :Örgütsel çatışma yönetiminin **uzlaşmacı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **sivil erdem** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H_1 :Örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu puanları arasında Tablo 48’de korelasyon katsayısı 0.524 çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiştir. p-değeri=0.000 çıkmış, p-değeri=0.000 < $\alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, orta düzeyde bir ilişki vardır.

H_0 :Örgütsel çatışma yönetiminin **uzlaşmacı** boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının **centilmenlik** boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($\rho_{OCY,OVD}=0$)

H_1 :Örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\rho_{OCY,OVD} \neq 0$)

Örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu puanları arasında Tablo 48’de korelasyon katsayısı 0.411 çıkmıştır. Çalışmada $\alpha=0.01$ seçilmiştir. p-değeri=0.000 çıkmış, p-değeri=0.000 < $\alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, orta düzeyde bir ilişki vardır.



Hipotez77: Örgütsel çatışma yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Örgütsel çatışma yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır? hipotezini test etmek amacıyla ayrıştırma analizi kullanılmış, ayrıştırma analizine ilişkin bulgular, Şekil 9 ve Tablo 49, 50, 51, 52 ve 53’de gösterilmiştir. Çalışmada, koşulları sağlamadığı için regresyon analizi yapılmamıştır. Sonuçlara göre lojistik regresyon analizi ya da diskriminant (ayrıştırma) analizi yapılması gerekirken ayrıştırma analizi yapılmıştır.

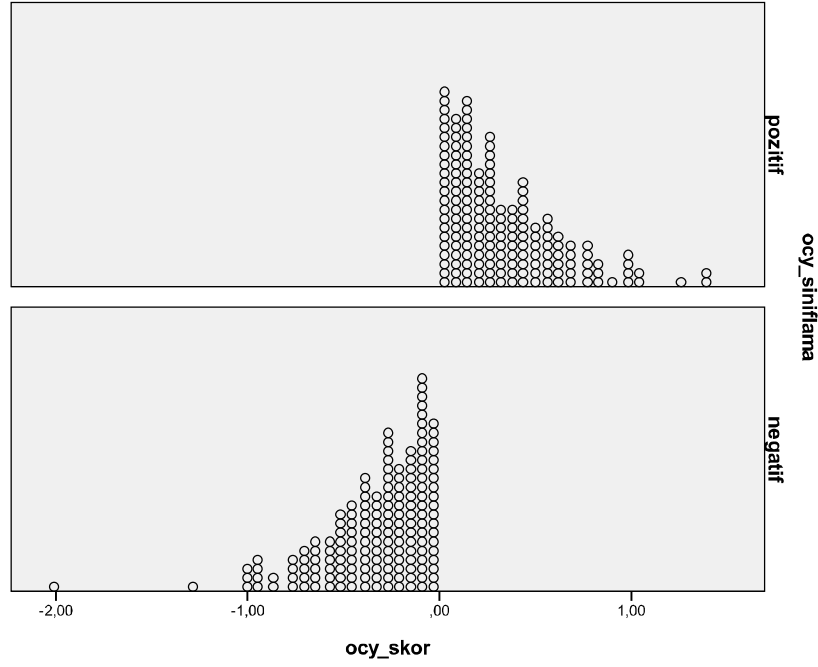
Ayrıştırma analizi, veri grubundaki değişkenlerin iki veya daha fazla gerçek gruplara ayrılmasını belirlemek amacıyla yararlanılan bir yöntemdir. Birimlerin p tane özelliğini ele alarak bu birimlerin doğal ortamdaki gerçek gruplarına, sınıflarına optimal düzeyde atanmalarını sağlayacak fonksiyonlar bulmaya yarayan bir yöntemdir.

Bu çalışmada ayrıştırma analizi, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarına göre yapılmıştır. Bu aşamada, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel çatışma yönetimi tutumlarını (negatif/pozitif) birbirlerinden ayıran özellikleri belirlemede ayrıştırma analizi ve bu grupları birbirinden ayıran değişkenlerin önem seviyeleri etkili rol oynamaktadır. Grupları birbirinden ayıran durumlar için temel oluşturan ayrıştırma analizi, bağımsız değişkenlerin doğrusal kombinasyonunu şekillendirmektedir.

Soru formlarını cevaplayan 332 kişi, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarına göre sınıflandırılarak, soru formlarını dolduran kişilerin tutumlarında dikkat ettikleri en önemli değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır.

Örgütsel çatışma yönetimi değişkeninin aldığı puanlar, sıfıra eşit ve sıfırdan büyükse pozitif, sıfırdan küçükse negatif olarak kodlanmıştır.

Şekil 9:
Örgütsel Çatışma Yönetimi Puanlarının Sınıflara (Negatif ÖÇY/Pozitif ÖÇY) Göre Dağılımı



Örgütsel çatışma yönetimi değişkeni için yapılan ayrıştırma analizi sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Her iki grup ortalamalarının farkı test edilmiş olup test sonuçları Tablo 49’da sunulmaktadır.

Tablo 49: ÖÇY Grup Ortalamalarının Eşitliğinin Test Sonuçları

	Wilks'in Lamda'sı	F	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	P
nezaket	,982	6,135	1	330	,014
sivil erdem	,925	26,740	1	330	,000
diğergamlık	,975	8,427	1	330	,004
centilmenlik	,947	18,473	1	330	,000
vicdanlılık	,997	1,137	1	330	,287
deneyim	,992	2,606	1	330	,107
cinsiyet	,999	,488	1	330	,486
yaş	,992	2,782	1	330	,096

H_0 : $\ddot{O}\ddot{C}Y_{\text{negatif}}$ ile $\ddot{O}\ddot{C}Y_{\text{pozitif}}$ grupları arasında “nezaket” değişkeni açısından farklılık yoktur.

H_1 : $\ddot{O}\ddot{C}Y_{\text{negatif}}$ ile $\ddot{O}\ddot{C}Y_{\text{pozitif}}$ grupları arasında “nezaket” değişkeni açısından farklılık vardır.

$\ddot{O}\ddot{C}Y_{\text{negatif}}$ ile $\ddot{O}\ddot{C}Y_{\text{pozitif}}$ “**nezaket**” değişkeninden farklı puanlar almışlardır. Bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır (p-değeri=0.014).

$\ddot{O}\ddot{C}Y_{\text{negatif}}$ ile $\ddot{O}\ddot{C}Y_{\text{pozitif}}$ “**sivil erdem**” değişkeninden farklı puanlar almışlardır. Bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır (p-değeri=0.000).

$\ddot{O}\ddot{C}Y_{\text{negatif}}$ ile $\ddot{O}\ddot{C}Y_{\text{pozitif}}$ “**diğergamlık**” değişkeninden farklı puanlar almışlardır. Bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır (p-değeri=0.004).

$\ddot{O}\ddot{C}Y_{\text{negatif}}$ ile $\ddot{O}\ddot{C}Y_{\text{pozitif}}$ “**centilmenlik**” değişkeninden farklı puanlar almışlardır. Bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır (p-değeri=0.000).

Vicdanlılık, deneyim, cinsiyet ve yaş değişkenleri açısından iki grup ortalaması arasında fark yoktur.

Doğrusal ayırıştırma kuralı oluşturulurken temel varsayımlardan biri kovaryans matrislerinin eşitliğidir. Bu varsayım kontrolü için yapılan Box’s M test sonuçlarına göre (Tablo 50), ölçekte yer alan sorulara verdikleri cevapların değişimlerinin farklı olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu testte hipotezler,

H_0 : Varyans-Kovaryans Matrisleri eşit

H_a : Varyans-Kovaryans Matrisleri eşit değildir

olarak kurulur. Tablo 50’ye göre, p-değeri=0.00 < α =0.01 olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Buna göre $\ddot{O}\ddot{C}Y$ tutumundan negatif ve pozitif puanlar alan iki kitlenin varyans-kovaryans matrislerinin eşit olmadığı yorumu yapılır. Bu ise iki kitle için cevapların değişimlerinin, bireyden bireye farklı olduğu sonucunu verir.

Tablo 50: Box-M Test Sonuçları

Box'ın M'i	49,057
F Yaklaşık.	3,217
Serbestlik Derecesi 1	15
Serbestlik Derecesi 2	438465,789
P	,000

Popülasyon kovaryans matrislerinin eşitliği sıfır hipotezinin testi.

Ölçekte yer alan 28 sorudan hangi değişkenlerin örgütsel çatışma yönetimi açısından farklılık yarattığını belirlemek için Wilks' Lambda test istatistiğine bakılır. Burada Aşamalı Değişken (Stepwise) Seçimi yöntemi kullanılarak en fazla bilgiyi ve en net ayırtırmayı yapan değişkenlerin seçilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Bu anlamda önemli değişkenlerden oluşan bir model kurulmaya çalışılmıştır.

Tablo 51: Aşamalı Değişken Seçimi (Stepwise) Yöntemi

Analizdeki Değişkenler			
Adım	Tolerans	F Çıkarma	Wilks'in Lamda'sı
1 sivil erdem	1,000	26,740	
2 sivil erdem	,995	28,279	,947
centilmenlik	,995	20,000	,925
3 sivil erdem	,993	29,022	,922
centilmenlik	,994	20,525	,900
diğergamlık	,996	9,641	,872
4 sivil erdem	,991	29,571	,904
centilmenlik	,993	20,913	,882
diğergamlık	,996	9,823	,854
nezaket	,997	7,200	,847
5 sivil erdem	,972	32,175	,898
centilmenlik	,986	22,140	,872
diğergamlık	,986	8,210	,838
nezaket	,996	6,725	,834
yaş	,964	4,737	,829

Aşamalı değişken seçim yöntemine göre; ilk önce “sivil erdem” değişkeni modele girmiş, ikinci adımda ise “centilmenlik” değişkeni girip “sivil erdem” ile “centilmenlik” değişkeninin aynı anda anlamlılık durumu kontrol edilmiştir. İkisi de anlamlı çıktığı için modelde kalmışlardır. Beş adımda tamamlanan aşamalı değişken seçim yöntemi sonucunda sivil erdem, centilmenlik, diğergamlık, nezaket ve yaş değişkenleri örgütsel çatışma yönetimi tutumunda önemli değişkenler olarak belirlenmiştir. Yaş değişkeni açısından iki grup ortalamaları arasında farklılık çıkmamasına (Tablo 49) rağmen diğer parametreler açısından (varyans, çarpıklık vs.)

diğer değişkenlerden farklı olduğu için ayrıştırma analizi'nde ayrıştırıcı rol oynamıştır. Maalesef deneyim ve cinsiyet ÖÇY tutumu açısından önemli değişkenler olarak modele girememiştir.

Değişkenlerin standartlaştırılmış halinden oluşan ayrıştırma fonksiyonunun katsayılarının mutlak değerleri büyükten küçüğe sıralandığında, en büyük değer nezaket (0.996), diğergamlık (0.986), centilmenlik (0.986), sivil erdem (0.972) ve yaş (0.964) değişkeni olduğu görülmektedir.

Tablo 52: Wilks' Lambda istatistiği

Giren/Çıkan Değişkenler^{a,b,c,d}

Adım	Giren	Wilks'in Lambda'sı							
		İstatistik	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	Serbestlik Derecesi 3	Çıkarılan F			
						İstatistik	SD 1	SD 2	P
1	sivil erdem	,925	1	1	330,000	26,740	1	330,000	,000
2	centilmenlik	,872	2	1	330,000	24,140	2	329,000	,000
3	diğergamlık	,847	3	1	330,000	19,729	3	328,000	,000
4	nezaket	,829	4	1	330,000	16,877	4	327,000	,000
5	yaş	,817	5	1	330,000	14,603	5	326,000	,000

Her adımda, Wilks'in lamdasını minimize eden değişken girmiştir.

Wilks' Lambda istatistiği ile ayrıştırma analizinin gücüne ait hipotez test edilmektedir. Elde edilen Wilks' Lambda anlamlılık değerinin (p-değeri) belirlenen anlamlılık düzeyinden (0.01) küçük olması fonksiyonun ayrıştırma gücünün yüksek olduğunu göstermektedir. Wilks' Lambda sonuçlarına ve testin başarı seviyelerine bakılacak olursa Wilks' Lambda değerlerinin her değişken eklenişinde azaldığı, başarı seviyelerinde ise bir değişme olmadığı görülmektedir.

Tablo 53: Fisher'in Doğrusal Ayırıştırma Fonksiyonu

Sınıflama Fonksiyonu Katsayıları

	ocy_faktor	
	negatif	Pozitif
Nezaket	-,273	,044
sivil erdem	,218	,914
diğergamlık	-,572	-,219
centilmenlik	,033	,607
Yaş	5,534	5,923
(constant)	-7,840	-8,866

$$OCY_{negatif} = -7.84 + 5.534 * yaş + 0.033 * centilmenlik - 0.572 * diğergamlık + 0.218 * sivilerdem - 0.273 * nezaket$$

Kişinin yaşı bir birim arttığında örgütsel çatışma yönetimi_{negatif} puanı 5.534 birim ve centilmenlik puanı bir birim arttığında ise ÖÇY_{negatif} puanı 0.033 birim artmaktadır. Diğergamlık puanı bir birim arttığında ÖÇY_{negatif} puanı 0.572 birim azalmaktadır. Sivil erdem puanı bir birim arttığında ÖÇY_{negatif} puanı 0.218 birim artmaktadır. Nezaket puanı bir birim arttığında ÖÇY_{negatif} puanı 0.273 birim azalmaktadır. Nezaket puanı arttıkça ÖÇY_{negatif} puanı negatif yönde etkilenmektedir.

$$OCY_{pozitif} = -8.87 + 5.923 * yaş + 0.607 * centilmenlik - 0.219 * diğergamlık + 0.914 * sivilerdem - 0.044 * nezaket$$

Kişinin yaşı bir birim arttığında örgütsel çatışma yönetimi_{pozitif} puanı 5.923 birim ve centilmenlik puanı bir birim arttığında ise ÖÇY_{pozitif} puanı 0.607 birim artmaktadır. Diğergamlık puanı bir birim arttığında ÖÇY_{pozitif} puanı 0.219 birim azalmaktadır. Sivil erdem puanı bir birim arttığında ÖÇY_{pozitif} puanı 0.914 birim ve nezaket puanı bir birim arttığında ise ÖÇY_{pozitif} puanı 0.044 birim artmaktadır.

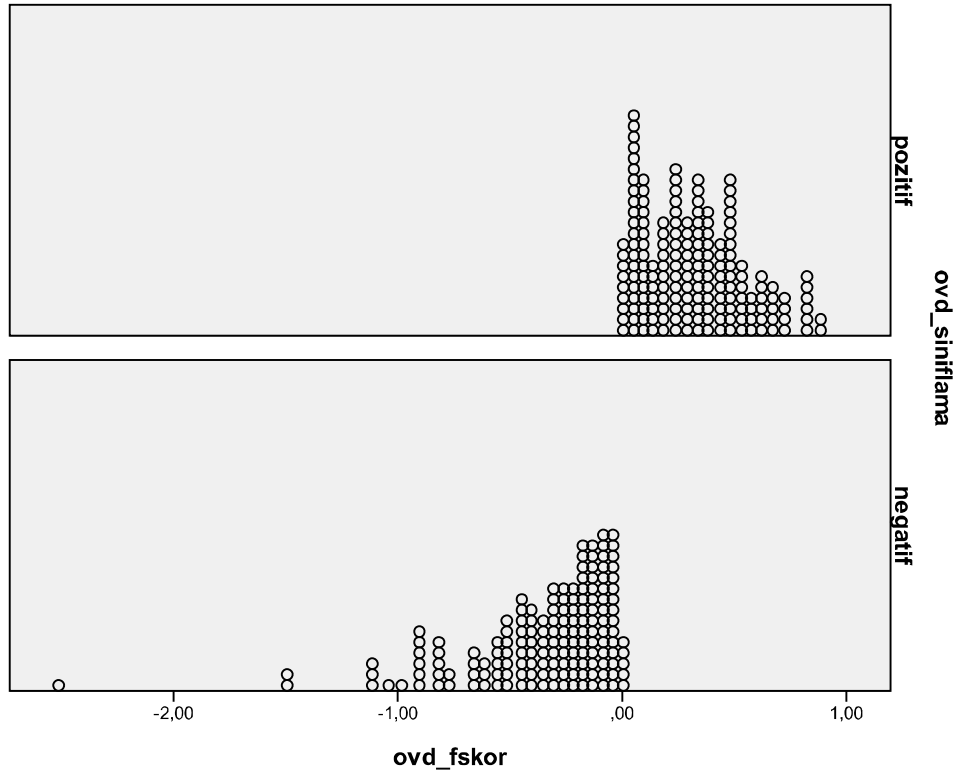
Hipotez 8: Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel çatışma yönetimi boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel çatışma yönetimi boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır? hipotezini test etmek amacıyla ayrıştırma analizi kullanılmış, ayrıştırma analizine ilişkin bulgular, Şekil 10 ve Tablo 54, 55, 56, 57 ve 58’de gösterilmiştir.

Soru formlarını cevaplayan 332 kişi, örgütsel çatışma yönetim ve örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarına göre sınıflandırılarak, soru formlarını dolduran kişilerin tutumlarında dikkat ettikleri en önemli değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin aldığı puanlar, sıfıra eşit ve sıfırdan büyükse pozitif, sıfırdan küçükse negatif olarak kodlanmıştır.

Şekil 10: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puanlarının Sınıflara (Negatif ÖVD/Pozitif ÖVD) Göre Dağılımı



Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni için yapılan ayrıştırma analizi sonuçları aşağıda belirtilmiştir:

Her iki grup ortalamalarının farkı test edilmiş ve test sonuçları Tablo 54’de sunulmuştur.

Tablo 54: ÖVD Grup Ortalamalarının Eşitliğinin Test Sonuçları

	Wilks'in Lamdası	F	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	P
yapıcı	,820	72,443	1	330	,000
kaçınmacı	,962	13,134	1	330	,000
zorlayıcı	1,000	,074	1	330	,786
uzlaşmacı	,976	8,157	1	330	,005
uyumlu	,997	1,016	1	330	,314
yaş	,998	,685	1	330	,408
deneyim	,998	,582	1	330	,446
cinsiyet	1,000	,049	1	330	,825

H_0 : $\text{ÖVD}_{\text{negatif}}$ ile $\text{ÖVD}_{\text{pozitif}}$ grupları arasında “yapıcı” değişkeni açısından farklılık yoktur.

H_1 : $\text{ÖVD}_{\text{negatif}}$ ile $\text{ÖVD}_{\text{pozitif}}$ grupları arasında “yapıcı” değişkeni açısından farklılık vardır.

$\text{ÖVD}_{\text{negatif}}$ ile $\text{ÖVD}_{\text{pozitif}}$ “**yapıcı**” değişkeninden farklı puanlar almışlardır. Bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır (p-değeri=0.00).

$\text{ÖVD}_{\text{negatif}}$ ile $\text{ÖVD}_{\text{pozitif}}$ “**kaçınmacı**” değişkeninden farklı puanlar almışlardır. Bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır (p-değeri=0.000).

$\text{ÖVD}_{\text{negatif}}$ ile $\text{ÖVD}_{\text{pozitif}}$ “**uzlaşmacı**” değişkeninden farklı puanlar almışlardır. Bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır (p-değeri=0.005).

Zorlayıcı, uyumlu, yaş, deneyim ve cinsiyet değişkenleri açısından iki grup ortalaması arasında fark çıkmamıştır.

Tablo 55’de belirtilen Box’s M test sonuçlarına göre, ölçekte yer alan sorulara verdikleri cevapların değişimlerinin farklı olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu testte hipotezler,

H_0 : Varyans-Kovaryans Matrisleri eşit

H_a : Varyans-Kovaryans Matrisleri eşit değildir

olarak kurulur. Tablo 55’e göre, p-değeri=0.01 $\leq \alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Buna göre varyans-kovaryans matrislerinin eşit olmadığı yorumu yapılır. Bu da cevapların değişimlerinin bireyden bireye farklı olduğu sonucunu verir.

Tablo 55: Box-M Test Sonuçları

Box'ın M'i	17,002
F	2,806
Yaklaşık	
Serbestlik Derecesi 1	6
Serbestlik Derecesi 2	764513,256
P	,010

Ölçekte yer alan 19 sorudan hangi değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı açısından farklılık yarattığını belirlemek için Wilks' Lambda test istatistiğine bakılır. Burada Aşamalı Değişken (Stepwise) Seçimi yöntemi kullanılarak en fazla bilgiyi ve en net ayırtırmayı yapan değişkenlerin seçilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Bu anlamda önemli değişkenlerden oluşan bir model kurulmaya çalışılmıştır.

Tablo 56: Aşamalı Değişken Seçimi (Stepwise) Yöntemi

Analizdeki Değişkenler			
Adım		Tolerans	F Çıkarma Wilks'in Lamda'sı
1	Yapıcı	1,000	72,443
2	yapıcı	,991	75,760
	kaçınmacı	,991	16,109
3	yapıcı	,985	77,934
	kaçınmacı	,990	16,571
	uzlaşmacı	,993	10,444

Aşamalı değişken seçim yöntemine göre; ilk önce “yapıcı” değişkeni modele girmiş, ikinci adımda ise “kaçınmacı” değişkeni girip “yapıcı” ile “kaçınmacı” değişkeninin aynı anda anlamlılık durumu kontrol edilmiştir. İkisi de anlamlı çıktığı için modelde kalmışlardır. Üç adımda tamamlanan aşamalı değişken seçim yöntemi sonucunda yapıcı, kaçınmacı ve uzlaşmacı değişkenleri, örgütsel vatandaşlık davranışı tutumunda önemli değişkenler olarak belirlenmiştir. Maalesef yaş ve deneyim ÖVD tutumu açısından önemli değişkenler olarak modele girememiştir.

Değişkenlerin standartlaştırılmış halinden oluşan ayrıştırma fonksiyonunun katsayılarının mutlak değerleri büyükten küçüğe sıralandığında, en büyük değer uzlaşmacı değişkeni (0.993), kaçınmacı (0.990) ve yapıcı değişkeni (0.985) olduğu görülmektedir.

Tablo 57: Wilks' Lambda istatistiği

Giren/Çıkan Değişkenler^{a,b,c,d}

Adım	Giren	Wilks'in Lambda'sı							
		İstatistik	SD 1	SD 2	SD 3	Çıkarılan F			
						İstatistik	SD 1	SD 2	P
1	Yapıcı	,820	1	1	330,000	72,443	1	330,000	,000
2	kaçınmacı	,782	2	1	330,000	45,934	2	329,000	,000
3	uzlaşmacı	,758	3	1	330,000	34,983	3	328,000	,000

Wilks' Lambda istatistiği (Tablo 57) ile ayrıştırma analizinin gücüne ait hipotez test edilmektedir. Elde edilen Wilks' Lambda anlamlılık değerinin (p-değeri) belirlenen anlamlılık düzeyinden (0.01) küçük olması fonksiyonun ayrıştırma gücünün yüksek olduğunu göstermektedir. Wilks' Lambda sonuçlarına ve testin başarı seviyelerine bakıldığında Wilks' Lambda değerlerinin her değişken eklenişinde azaldığı, başarı seviyelerinde ise bir değişme olmadığı görülmektedir.

Tablo 58:

Fisher'in Doğrusal Ayrıştırma Fonksiyonu

Ayrıştırma Fonksiyon

Katsayıları

	ovd_faktor	
	Negatif	pozitif
Yapıcı	-,589	,528
Kaçınmacı	-,271	,243
Uzlaşmacı	-,215	,193
(constant)	-,926	-,783

$$OVD_{negatif} = -0.926 - 0.215 * uzlaşmacı - 0.271 * kaçınmacı - 0.589 * yapıcı$$

$$OVD_{pozitif} = -0.783 + 0.193 * uzlaşmacı + 0.243 * kaçınmacı + 0.528 * yapıcı$$

Kişinin uzlaşmacı puanı bir birim arttığında örgütsel vatandaşlık davranışı_{negatif} puanı 0.215 birim, kaçınmacı puanı bir birim arttığında ÖVD_{negatif} puanı 0.271 birim ve yapıcı puanı bir birim arttığında ise ÖVD_{negatif} puanı 0.589 birim azalmaktadır. Kişinin yapıcı, kaçınmacı ve uzlaşmacı değişkenlerinin puanları olmadığında örgütsel vatandaşlık davranışı puanları -0.926 olmaktadır.



Hipotez 9: Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır? hipotezinin test edilmesine ilişkin bulgular Tablo 59’da gösterilmiştir.

Kadınların ÖÇY_ puan Ortalaması: $\mu_{0\text{ÇY}(\text{kadın})}=17.76$

Erkeklerin ÖÇY_ puan Ortalaması: $\mu_{0\text{ÇY}(\text{erkek})}=17.79$

Group Statistics				
Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
öçy_ puan Kadın	63	17,7619	2,07749	,26174
Erkek	269	17,7993	2,26046	,13782
övd_ puan Kadın	63	29,0984	3,48932	,43961
Erkek	269	29,5487	3,82395	,23315

Kadınların ÖVD_ puan Ortalaması: $\mu_{0\text{ÇY}(\text{kadın})}=29.09$

Erkeklerin ÖVD_ puan Ortalaması: $\mu_{0\text{ÇY}(\text{erkek})}=29.55$

H_0 : Kadınların ve Erkeklerin ÖÇY puanları varyansları eşittir. $\sigma^2_{0\text{ÇY}(\text{erkek})}=$

$\sigma^2_{0\text{ÇY}(\text{kadın})}$

H_1 : Kadınların ve Erkeklerin ÖÇY puanları varyansları eşit değildir.

$\sigma^2_{0\text{ÇY}(\text{erkek})} \neq \sigma^2_{0\text{ÇY}(\text{kadın})}$

Tablo 59: Örgütsel Çatışma Yönetimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ortalamalarının Cinsiyete Göre Kıyaslanması

Bağımsız Örneklemeler Testi

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi						
	F	P	T	SD	P (2-uçlu)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	Farkın % 95Güven Aralığı	
								Alt	Üst
öçy_puan Eşit Varyanslar varsayımı	,391	,532	-,120	330	,905	-,03735	,31174	-,65059	,57589
Farklı Varyanslar Varsayımı			-,126	99,381	,900	-,03735	,29581	-,62427	,54957
övd_puan Eşit Varyanslar varsayımı	,208	,648	-,855	330	,393	-,45029	,52674	-1,48648	,58591
Farklı Varyanslar Varsayımı			-,905	99,954	,368	-,45029	,49761	-1,43754	,53697

p-değeri=0.532 > $\alpha=0.01$ olduğundan sıfır hipotezi reddedilemez. Kadınların ve erkeklerin ÖÇY puanları varyansları eşittir. Varyansların eşit olduğu satırın

p-değeri=0.905 okunur ve bu sonuca göre p-değeri=0.905 > $\alpha=0.01$ olduğundan sıfır hipotezi reddedilemez yani ÖÇY_puanlarının ortalamaları cinsiyete göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

H_0 : Kadınların ve Erkeklerin ÖVD puanları varyansları eşittir. $\sigma^2_{0VD(erkek)} = \sigma^2_{0VD(kadın)}$

H_1 : Kadınların ve erkeklerin ÖVD puanları varyansları eşit değildir. $\sigma^2_{0VD(erkek)} \neq \sigma^2_{0VD(kadın)}$

p-değeri=0.648 > $\alpha=0.01$ olduğundan sıfır hipotezi reddedilemez. Kadınların ve erkeklerin ÖVD puanları varyansları eşittir. Varyansların eşit olduğu satırın

p-değeri=0.393 okunur ve bu sonuca göre p-değeri=0.393 > $\alpha=0.01$ olduğundan sıfır hipotezi reddedilemez yani ÖVD_puanlarının ortalamaları cinsiyete göre farklılık göstermemekte olduğu belirlenmiştir.

Hipotez 10: Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, deneyime göre farklılaşmakta mıdır?

Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, deneyime göre farklılaşmakta mıdır? hipotezinin test edilmesine ilişkin bulgular Tablo 60’da gösterilmiştir.

Tablo 60: Örgütsel Çatışma Yönetimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ortalamalarının Deneyime Göre Kıyaslanması

Çoklu Karşılaştırmalar

Scheffe

Bağımlı Değişken	(I) deneyim	(J) deneyim	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
öçy_puan	2 yıl ve altı	2-8 yıl	-,13378	,41672	,999	-1,4247	1,1572
		8-14 yıl	,42303	,43421	,917	-,9221	1,7682
		14-20 yıl	-,44917	,47663	,926	-1,9257	1,0274
		20 yıl ve üzeri	,29050	,52254	,989	-1,3283	1,9093
	2-8 yıl	2 yıl ve altı	,13378	,41672	,999	-1,1572	1,4247
		8-14 yıl	,55682	,31102	,525	-,4067	1,5203
		14-20 yıl	-,31538	,36792	,947	-1,4552	,8244
		20 yıl ve üzeri	,42429	,42572	,911	-,8946	1,7431
	8-14 yıl	2 yıl ve altı	-,42303	,43421	,917	-1,7682	,9221
		2-8 yıl	-,55682	,31102	,525	-1,5203	,4067
		14-20 yıl	-,87220	,38762	,283	-2,0730	,3286
		20 yıl ve üzeri	-,13253	,44286	,999	-1,5045	1,2394
	14-20 yıl	2 yıl ve altı	,44917	,47663	,926	-1,0274	1,9257
		2-8 yıl	,31538	,36792	,947	-,8244	1,4552
		8-14 yıl	,87220	,38762	,283	-,3286	2,0730
		20 yıl ve üzeri	,73967	,48452	,675	-,7613	2,2407
	20 yıl ve üzeri	2 yıl ve altı	-,29050	,52254	,989	-1,9093	1,3283
		2-8 yıl	-,42429	,42572	,911	-1,7431	,8946
		8-14 yıl	,13253	,44286	,999	-1,2394	1,5045
		14-20 yıl	-,73967	,48452	,675	-2,2407	,7613

övd_puan	2 yıl ve altı	2-8 yıl	-,63252	,69982	,936	-2,8005	1,5354
		8-14 yıl	,66536	,72919	,934	-1,5936	2,9243
		14-20 yıl	-,73150	,80042	,933	-3,2111	1,7481
		20 yıl ve üzeri	1,08510	,87752	,821	-1,6334	3,8036
	2-8 yıl	2 yıl ve altı	,63252	,69982	,936	-1,5354	2,8005
		8-14 yıl	1,29788	,52231	,189	-,3202	2,9159
		14-20 yıl	-,09897	,61787	1,000	-2,0131	1,8151
		20 yıl ve üzeri	1,71762	,71494	,220	-,4972	3,9324
	8-14 yıl	2 yıl ve altı	-,66536	,72919	,934	-2,9243	1,5936
		2-8 yıl	-1,29788	,52231	,189	-2,9159	,3202
		14-20 yıl	-1,39685	,65095	,332	-3,4134	,6197
		20 yıl ve üzeri	,41974	,74371	,989	-1,8842	2,7237
	14-20 yıl	2 yıl ve altı	,73150	,80042	,933	-1,7481	3,2111
		2-8 yıl	,09897	,61787	1,000	-1,8151	2,0131
		8-14 yıl	1,39685	,65095	,332	-,6197	3,4134
		20 yıl ve üzeri	1,81659	,81367	,291	-,7041	4,3373
	20 yıl ve üzeri	2 yıl ve altı	-1,08510	,87752	,821	-3,8036	1,6334
		2-8 yıl	-1,71762	,71494	,220	-3,9324	,4972
		8-14 yıl	-,41974	,74371	,989	-2,7237	1,8842
		14-20 yıl	-1,81659	,81367	,291	-4,3373	,7041

Scheffe Çoklu Karşılaştırma testi sonuçlarına göre hiçbir deneyim grubu için ÖÇY ve ÖVD puanları ortalamaları arasında fark çıkmadığı saptanmıştır. Örnek olarak göstermek gerekirse;

Deneyimi 2 yıl ve altı olanların ÖÇY_ puan ortalaması ile deneyimi 2-8 yıl olanların ÖÇY_ puan ortalaması arasında fark yoktur. (p-değeri=0.999). Deneyimi 2 yıl ve altı olanların ÖÇY_ puan ortalaması ile deneyimi 8-14 yıl olanların ÖÇY_ puan ortalaması arasında fark yoktur. (p-değeri=0.917). Deneyimi 2 yıl ve altı olanların ÖÇY_ puan ortalaması ile deneyimi 14-20 yıl olanların ÖÇY_ puan ortalaması arasında fark yoktur. (p-değeri=0.926). Deneyimi 2 yıl ve altı olanların ÖÇY_ puan ortalaması ile deneyimi 20 yıl ve üzeri olanların ÖÇY_ puan ortalaması arasında farkın olmadığı belirlenmiştir. (p-değeri=0.989).

Hipotez 11: Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, yaş'a göre farklılaşmakta mıdır?

Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, yaş'a göre farklılaşmakta mıdır? Hipotezinin test edilmesine ilişkin bulgular Tablo 61'de gösterilmiştir.

Tablo 61: Örgütsel Çatışma Yönetimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ortalamalarının Yaşa Göre Kıyaslanması

Çoklu Karşılaştırmalar

Scheffe

Bağımlı Değişken	(I) yaş	(J) yaş	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
öçy_fpuan	19-24	25-35	-,30722	,48513	,940	-1,6705	1,0560
		36-46	-,32050	,50256	,939	-1,7327	1,0917
		47 yaş ve üstü	-,19755	,70770	,994	-2,1862	1,7911
	25-35	19-24	,30722	,48513	,940	-1,0560	1,6705
		36-46	-,01327	,26942	1,000	-,7704	,7438
		47 yaş ve üstü	,10967	,56645	,998	-1,4821	1,7014
	36-46	19-24	,32050	,50256	,939	-1,0917	1,7327
		25-35	,01327	,26942	1,000	-,7438	,7704
		47 yaş ve üstü	,12295	,58144	,998	-1,5109	1,7568
	47 yaş ve üstü	19-24	,19755	,70770	,994	-1,7911	2,1862
		25-35	-,10967	,56645	,998	-1,7014	1,4821
		36-46	-,12295	,58144	,998	-1,7568	1,5109
övd_fpuan	19-24	25-35	-,17111	,81803	,998	-2,4698	2,1276
		36-46	-,01892	,84742	1,000	-2,4002	2,3624
		47 yaş ve üstü	1,35098	1,19333	,734	-2,0023	4,7043
	25-35	19-24	,17111	,81803	,998	-2,1276	2,4698
		36-46	,15219	,45430	,990	-1,1244	1,4288
		47 yaş ve üstü	1,52209	,95515	,469	-1,1619	4,2061
	36-46	19-24	,01892	,84742	1,000	-2,3624	2,4002
		25-35	-,15219	,45430	,990	-1,4288	1,1244
		47 yaş ve üstü	1,36990	,98043	,583	-1,3852	4,1250

47 yaş ve	19-24	-1,35098	1,19333	,734	-4,7043	2,0023
üstü	25-35	-1,52209	,95515	,469	-4,2061	1,1619
	36-46	-1,36990	,98043	,583	-4,1250	1,3852

Scheffe Çoklu Karşılaştırma testi sonuçlarına göre hiçbir deneyim grubu için ÖÇY ve ÖVD puanları ortalamaları arasında fark çıkmadığı saptanmıştır.



4.8. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmada araştırılan konu, örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkinin olup olmadığı yönündedir. Bu kapsamda oluşturulan araştırmanın **birinci hipotezi**, “Örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır” şeklindedir. Bu çalışmanın birinci hipotezinin test edilmesi sonucunda, örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü, güçlü düzeyde doğrusal, istatistik olarak anlamlı bir ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kurulan ilişki, literatürde elde edilen bulgularla benzer sonuçlar göstermektedir. Örneğin Giap (2005) çalışmasında, örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.

Benzer sonuç Samuel’in çalışmasında da tespit edilmiştir. Samuel (2010: 85)’in “Çatışma Çözüm Stratejileri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Duygusal Zekâ Özelliğinin Yatıştırıcı (Dengeleyici) Rolü” adlı çalışmasında; özellikli duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışları ve çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişkiyi ılımlaştırdığı (dengelediği) sonucuna varılmıştır.

Öte yandan Dickinson (2009)’in araştırma bulgularının benzer nitelikte olduğu görülmüştür. Dickinson (2009), hem iş aile çatışması hem de iş stresi ile ÖVD arasında pozitif bir ilişkiye rastlamıştır (aktaran Beheshltifar, 2013: 214). Fakat Beheshltifar (2013: 219)’a göre, örgütsel vatandaşlık davranışının, organizasyon içindeki çatışmaları çözmede etkili bir faktör olduğuna dair bulgular yeterli değildir. Çalışmayı destekleyecek daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Ayrıca bu sonuçların, genel olarak yazında yer alan örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye odaklanmış diğer çalışmaların (Özaslan vd., 2009; Yunus, 2012) bulguları ile de paralellik gösterdiği görülmektedir. Örneğin, örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte katkı sağlaması yöneticiler tarafından istenen ve beklenen bir durumdur. Örgütsel çatışmaların çözüm sürecindeki başarısı, örgütsel vatandaşlık davranışının başarısından etkilenecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı Organ (1988)’a göre, örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği artırdığı (Yücel ve Taşçı, 2008: 687) için bunların sonucu olarak da performansı artırabilir (Yücel ve Kalaycı, 2009: 116). Gürbüz’e göre (2006: 57), örgütsel

vatandaşlık davranışları sergilenen bir örgütte, örgütün işleyişi kolaylaşır ve işgörenler arası çatışmalar azalır. Böylece örgütün etkinliği artacak, örgütsel performans olumlu yönde gelişme gösterecektir.

Çatışma yönetimi sonucunda birey ve örgüt gelişimi için olumlu sonuçlar ortaya çıkacak, negatif sonuçlar engellenerek bireyin performansı artacak (Mirzeoğlu, 2005: 52), çatışma yapıcı tarzda olduğu sürece yaratıcı çözümler sunarak çalışanların birlik içerisinde olmasını sağlayacak ve değişimini destekleyecektir (Üngüren, 2009: 100).

Bütün bu sonuçlar, bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırmanın **ikinci hipotezi**, “Örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu pozitif yönlü ilişki içerisinde” şeklindedir. Hipotezin test edilmesi sonucunda, örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı yönetim stratejisi ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu arasında istatistik olarak anlamlı, orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunurken nezaket boyutu ile istatistik olarak anlamlı, güçlü düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Rahim (2010: 1-10), “fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma yönetim stratejileri” konulu çalışmasında, fonksiyonel olmayan (kaçıncı) çatışma yönetim stratejilerine nazaran fonksiyonel olan (yapıcı) çatışma yönetim stratejilerinin, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü bir ilişkisi olduğunu ileri sürmüştür. Organ (1988) tarafından bu konuda yapılan bir başka çalışmada, yapıcı yönetim stratejisi kullanan astların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek daha fazla performans gösterip, liderlik davranışlarını destekledikleri görülmüştür (aktaran Samuel, 2010: 78). Organ (1988)’in çalışmasıyla paralellik gösteren bir diğer araştırma, Samuel (2010: 83)’in “Çatışma Çözüm Stratejileri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Duygusal Zekâ Özelliğinin Yatıştırıcı (Dengeleyici) Rolü” adlı çalışmasıdır. Söz konusu çalışmada, yapıcı yönetim stratejisi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü önemli bir ilişki bulunmuştur.

Bu sonuçlar literatür ile paralellik göstermektedir. Sonuçta, çalışmada ortaya çıkan yapıcı yönetim stratejisi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki güçlü ilişkilere yönelik bulgular, literatürdeki çalışmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

Araştırmanın **üçüncü hipotezi**, “Örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu pozitif yönlü ilişki içerisindedir” şeklindedir. Hipotezin test edilmesi sonucunda, örgütsel çatışma yönetiminin uyumlu yönetim stratejisi ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik arasında istatistik olarak anlamlı, zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Bu konuda literatürde benzer çalışmalar mevcuttur. İlk olarak Organ (1988) tarafından bu konuda yapılan araştırmada, uyumlu yönetim strateji kullanan astların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek daha fazla performans gösterip, liderlik davranışlarını destekledikleri görülmüştür (aktaran Samuel, 2010: 78). Yine Rahim (2010:1-10), örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansının çatışma yönetim stratejileri ile ilişkisini incelemiş, fonksiyonel olmayan (kaçıncı) çatışma yönetim stratejilerine nazaran fonksiyonel olan (uyumlu) yönetim stratejisinin iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Organ (1988) ve Rahim (2010)’in çalışmalarıyla paralellik gösteren bir diğer araştırma, Samuel (2010: 83)’in çalışmasıdır. Söz konusu çalışmada, uyumlu yönetim stratejisi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü önemli bir ilişki bulunmuştur.

Bu çalışmada elde edilen sonuç, istatistiksel olarak anlamlı fakat zayıf düzeydedir. Literatür ile birebir paralellik göstermese de araştırma sonucu elde edilen bulgular, literatürdeki çalışmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

“Örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu negatif yönlü bir ilişki içerisindedir” şeklinde olan **dördüncü hipotezin** test edilmesi sonucunda; örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı yönetim stratejisi ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik arasında istatistik olarak anlamlı olmayan negatif yönlü çok zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Sivil erdem boyutu arasında ise istatistik olarak anlamlı, negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Yani taraflar arasındaki gerginliği arttırarak saldırgan davranışların ve sabotajın yaşanmasına neden olabilecek zorlayıcı yönetim stratejisini

kullandıklarında, kendiliğindenlik ve fedakârlık içeren örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma görülmektedir.

Çalışmayla bu yönde elde edilen bulguların literatürle paralellik gösterdiği söylenebilir. Örneğin Organ (1988)'ın bir çalışmasında; üstleri tarafından haksız tutum ve davranışlara maruz kalan astların, çatışma çözüm yöntemleri olarak zorlayıcı yönetim stratejisini kullandıklarında örgütsel vatandaşlık davranışlarını esirgedikleri görülmüştür (aktaran Samuel, 2010: 78).

Literatür ile paralellik gösteren bir diğer bulgu, Samuel (2010)'ın çalışmasında mevcuttur. Samuel (2010: 83-85) çalışmasında, özellikle duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışları ve çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişkiyi ılımlaştırdığı (dengelediği) sonucuna ulaşmıştır. Söz konusu çalışmada, çatışma çözüm stratejilerinden zorlayıcı yönetim stratejisi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde önemli bir ilişki bulunmuştur. Her ne kadar çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı olmayan negatif yönlü çok zayıf düzeyde ilişki ve sadece sivil erdem boyutu arasında istatistik olarak anlamlı zayıf düzeyde bir ilişki bulunsa da; bu bağlamda, çalışmayla çıkan sonuçların literatürdeki çalışmalarda elde edilen bulguları desteklediği söylenebilir.

Bu sonuçlar değerlendirilirken göz önünde bulundurulması gereken önemli nokta; zorlayıcı yönetim stratejisinde, çatışmaya neden olan konunun sorgulanması yerine bir tarafın diğer tarafa tahakküm uygulayarak durumu kendi lehine çevirmesi ve karşı tarafın kaybetmesidir (Üngüren ve Cengiz, 2009: 40). Oysa örgütsel vatandaşlık davranışlarında pozitif bir iklim hakimdir. Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt huzurunu sağlamaya yönelik olan toplum yanlısı davranışlardır (aktaran Çekmecelioğlu, 2007: 185). Dolayısıyla çalışmadaki araştırma hipotezi, zorlayıcı yönetim stratejisinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif yönde bir ilişkisinin kanıtlanabilirliği noktasındadır. Çalışmada, zorlayıcı yönetim stratejisi ile sivil erdem boyutu arasında zayıfda olsa negatif yönde bir ilişkinin varlığının kanıtlanması, literatür ile uyumlu olduğu şeklinde değerlendirilmektedir.

Beşinci hipotez, “Örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu negatif yönlü bir ilişki içerisindedir” şeklindedir. Hipotezin test

edilmesi sonucunda; örgütsel çatışma yönetiminin kaçınmacı yönetim stratejisi ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutları arasında istatistik olarak anlamlı, negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer ifadeyle sorumluluğu başkasına yükleme, geri adım atma ve çatışmaya müdahale etmeme şeklinde kaçınmacı yönetim stratejisini kullandıklarında, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma görülmektedir. Benzer sonuçları literatürde de görmek mümkündür. Organ (1988)'in çalışması örnek olarak gösterilebilir. Organ (1988)'in çalışmasında; üstleri tarafından haksız tutum ve davranışlara maruz kalan astların, kaçınmacı yönetim stratejisini kullandıklarında örgütsel vatandaşlık davranışlarını esirgedikleri görülmüştür (aktaran Samuel, 2010: 78).

Kaçınmacı yönetim stratejisinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile zayıf bir ilişkisine yönelik bir diğer bulgu; Rahim (2010)'in örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansının çatışma yönetim stratejileri ile ilişkisi adlı çalışmasında mevcuttur. Rahim (2010: 1-10), fonksiyonel olmayan (kaçınmacı) çatışma yönetim stratejilerine nazaran fonksiyonel olan (yapıcı ve uyumlu) çatışma yönetim stratejilerinin, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü bir ilişkisi olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca bir başka yazar Samuel (2010: 83)'in, çatışma çözüm stratejilerinden kaçınmacı yönetim stratejisi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde önemli bir ilişki bulması, literatürdeki dikkat çeken bir diğer bulgudur. Samuel (2010)'in çalışmasında negatif yönde önemli bir ilişki bulunurken; bu çalışmada, negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur. Dördüncü hipotezin yorumlandığı bölümde açıklandığı gibi bir ilişkinin varlığının zayıf veya güçlü bir şekilde kanıtlanması, literatür ile paralellik sağlandığı şeklinde değerlendirilmektedir.

Araştırmanın **altıncı hipotezi**, “Örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu pozitif yönlü ilişki içerisindedir” şeklindedir. Hipotezin test edilmesi sonucunda; örgütsel çatışma yönetiminin uzlaşmacı yönetim stratejisi ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutları arasında istatistik olarak anlamlı, orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Vicdanlılık boyutunda ise istatistik olarak anlamlı, zayıf düzeyde bir ilişki vardır. Bir başka ifadeyle söylemek gerekirse, uzlaşmacı yönetim stratejisi değişkeni arttığında bir diğer değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı da

artacaktır. Nitekim uzlaşmacı yönetim stratejisi; her iki tarafın kabul edilebilir bir karara ulaşmada karşılıklı fedakârlığa başvurduğu tüm tarafların makul düzeyde kazanması için uğraşılan bir yöntemdir. Diğergamlık; örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları, vicdanlılık; işletmenin düzenini sağlamak amacıyla geliştirilen tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmayı, nezaket; çalışanların birbirlerinin fikirlerine saygılı olunmasını, sivil erdem; organizasyonun gelişimine destek verme davranışını, centilmenlik ise; sıkıntı veren durum ve olaylar karşısında hoşgörölü olabilmeyi öngören davranışlardır.

Araştırmada elde edilen bulgular, Organ (1988) ve Samuel (2010)'ın çalışmaları ile uyumludur. Organ (1988)'ın bir çalışmasında; yine üstleri tarafından uzlaşmacı yönetim stratejisini kullanan astların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek daha fazla performans gösterip, liderlik davranışlarını destekledikleri görülmüştür (aktaran Samuel, 2010: 78). Samuel (2010: 83) ise, “Çatışma Çözüm Stratejileri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Duygusal Zekâ Özelliğinin Yatıştırıcı (Dengeleyici) Rolü” adlı çalışmasında, çatışma çözüm stratejilerinden uzlaşmacı yönetim stratejisi ile pozitif yönlü önemli bir ilişki bulmuştur. Bu sonuçlar, literatürdeki çalışmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

Çalışma, ayrıştırma analizine tabi tutulmuştur. Bu kapsamda oluşturulan araştırmanın **yedinci hipotezi** hipotezi; “Örgütsel çatışma yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir.

Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarını (negatif/pozitif) birbirlerinden ayıran özellikleri belirlemede ayrıştırma analizi ve bu grupları birbirinden ayıran değişkenlerin önem seviyeleri, etkili rol oynamaktadır. Ayrıştırma analizi, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarına göre yapılmıştır. Ayrıştırma analizi ile soru formlarını dolduran kişilerin tutumlarında dikkat ettikleri en önemli değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır.

ÖÇY_{negatif} ile ÖÇY_{pozitif} grupları arasında kişilerin “nezaket, sivil erdem, diğergamlık ve centilmenlik” değişkeninden aldığı puan ortalamaları farklı çıkmıştır. Bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlıdır. Yaş, cinsiyet, deneyim ve vicdanlılık değişkenleri açısından iki grup ortalaması arasında fark yoktur.

Çalışmada Aşamalı Değişken (Stepwise) Seçimi yöntemi kullanılmış, beş adımda tamamlanan aşamalı değişken seçim yöntemi sonucunda sivil erdem,

centilmenlik, diğergamlık, nezaket ve yaş değişkenleri, örgütsel çatışma yönetimi tutumunda önemli değişkenler olarak belirlenmiştir. Yaş değişkeni açısından iki grup ortalamaları arasında farklılık çıkmamasına rağmen diğer parametreler açısından (varyans, çarpıklık vs.) diğer değişkenlerden farklı olduğu için ayrıştırma analizinde ayrıştırıcı rol oynamıştır. Araştırmada, deneyim ve cinsiyet ÖÇY tutumu açısından önemli değişkenler olarak modele girememiştir.

Değişkenlerin standartlaştırılmış halinden oluşan ayrıştırma fonksiyonunun katsayılarının mutlak değerleri büyükten küçüğe sıralandığında, en büyük değer nezaket (0.996), diğergamlık (0.986), centilmenlik (0.986), sivil erdem (0.972) ve yaş (0.964) değişkeni olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak kişinin yaşı bir birim arttığında örgütsel çatışma yönetimi_{negatif} puanı 5.534 birim, sivil erdem puanı bir birim arttığında ÖÇY_{negatif} puanı 0.218 birim, centilmenlik puanı bir birim arttığında ÖÇY_{negatif} puanı 0.033 birim artmakta, diğergamlık puanı bir birim arttığında ise ÖÇY_{negatif} puanı 0.572 birim, nezaket puanı bir birim arttığında ise ÖÇY_{negatif} puanı 0.273 birim azalmaktadır. Yani nezaket puanı arttıkça ÖÇY_{negatif} puanı negatif yönde etkilenmektedir.

Yine kişinin yaşı bir birim arttığında örgütsel çatışma yönetimi_{pozitif} puanı 5.923 birim, centilmenlik puanı bir birim arttığında ÖÇY_{pozitif} puanı 0.607 birim, sivil erdem puanı bir birim arttığında ÖÇY_{pozitif} puanı 0.914 birim, nezaket puanı bir birim arttığında ÖÇY_{pozitif} puanı 0.044 birim artmaktadır. Bunun tersine diğergamlık puanı bir birim arttığında ise ÖÇY_{pozitif} puanı 0.219 birim azalmaktadır.

Literatürde bu hipotezleri kanıtlayacak araştırmalara henüz rastlanılmamıştır.

Sekizinci hipotez, “Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel çatışma yönetimi boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Çalışma, yedinci hipotezde olduğu gibi ayrıştırma analizine tabi tutulmuştur.

ÖVD_{negatif} ile ÖVD_{pozitif} grupları arasında kişilerin “yapıcı, kaçınmacı, uzlaşmacı yönetim stratejisi” değişkeninden aldığı puan ortalamaları farklı çıkmıştır. Bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlıdır. Zorlayıcı ve uyumlu yönetim stratejisi, yaş, deneyim ve cinsiyet değişkenleri açısından ise iki grup ortalaması arasında fark çıkmamıştır.

Üç adımda tamamlanan aşamalı değişken seçim yöntemi sonucunda yapıcı, kaçınmacı ve uzlaşmacı yönetim stratejisi değişkenleri, örgütsel vatandaşlık

davranışı tutumunda önemli değişkenler olarak belirlenmiştir. Araştırmada, yaş ve deneyim ÖVD tutumu açısından önemli değişkenler olarak modele girememiştir.

Değişkenlerin standartlaştırılmış halinden oluşan ayrıştırma fonksiyonunun katsayılarının mutlak değerleri büyükten küçüğe sıralandığında, en büyük değer in uzlaşmacı yönetim stratejisi değişkeni (0.993), kaçınmacı yönetim stratejisi (0.990) ve yapıcı yönetim stratejisi değişkeni (0.985) olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak kişinin uzlaşmacı yönetim stratejisi puanı bir birim arttığında örgütsel vatandaşlık davranışı_{negatif} puanı 0.215 birim, kaçınmacı yönetim stratejisi puanı bir birim arttığında ÖVD_{negatif} puanı 0.271 birim, yapıcı yönetim stratejisi puanı bir birim arttığında ÖVD_{negatif} puanı 0.589 birim azalmaktadır. Kişinin yapıcı, kaçınmacı ve uzlaşmacı yönetim stratejisi değişkenlerinin puanları olmadığında örgütsel vatandaşlık davranışı puanları -0.926 olmaktadır.

Sekizinci hipotezde yer alan çalışmanın bulgularını destekler nitelikte literatürde benzer çalışmalara rastlanılmamıştır.

Dokuzuncu hipotez, “Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir.

Literatürde, demografik özelliklerine göre örgütsel çatışma yönetimi ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarının nasıl farklılaştığını ortaya çıkartmaya yönelik araştırma bulguları az sayıdadır. Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında bireylerin demografik özelliklerinin etkisini incelemeye odaklanan araştırmalara pek fazla rastlanamamaktadır. Çoğu araştırmada da demografik değişkenlerin çok önemli belirleyiciler olmadığı üzerinde durulmasına karşın; literatürde de bu fikrin tersine sonuçlar ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır.

Bu kapsamda oluşturulan 9, 10 ve 11 nci hipotezler, demografik özelliklerine göre örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla oluşturulmuştur.

Dokuzuncu hipotezin test edilmesi sonucunda; kadınların ve erkeklerin ÖÇY ve ÖVD puanları varyansları eşit olduğundan ÖÇY ve ÖVD puanlarının ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularıyla uyumlu literatürde bazı çalışmalar olmasına rağmen bu bulguların tam aksine sonuçlarla da karşılaşmıştır. Örneğin Samuel (2010: 80)’in çalışmasında; cinsiyet, çalışma süresi ve yaş, örgütsel vatandaşlık

davranışını önemli ölçüde etkilemezken, Tozkoparan (2013: 222)'in çalışmasında, astlarla yaşanan çatışmalarda cinsiyet değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılaştığı bulunmuştur. Kadın yöneticilerin puanları, erkek yöneticilere göre yüksek çıkmıştır. Benzer bulgular Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005: 14)'nın çalışmasında da mevcuttur. Tekstil işletmelerinde yapmış olduğu çalışmada; yöneticilerin cinsiyet grupları ile uzlaşmacı, kaçınmacı ve uyumlu yönetim stratejileri arasında farklılık bulunurken, yapıcı yönetim stratejisinde farklılık bulunmamıştır. Yine Samuel (2010)'in çalışmasına benzer bulgular, Öztaş ve Akın (2009: 20) ve Üngüren (2009: 114)'in çalışmalarında da mevcuttur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile cinsiyet arasındaki farklılaşma ile ilgili çalışmalarda Kidder (2002), kadınların erkeklere nazaran daha az sivil erdem davranışı sergilediği, daha fazla diğergamlık davranışlarında bulundukları ve cinsiyet ile yapılan mesleğin özellikle sivil erdemlilik davranışlarında önemli bir belirleyici olabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır. Yine Ay'ın (2007) yaptığı araştırmada; erkeklerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Köse vd.(2003)'nin çalışmasında; katılımcıların cinsiyetine göre nezaket ve sivil erdem arasında anlamlı farklılıklar bulunurken, Sökmen ve Boylu (2010)'nın çalışmasında, nezaket ve sivil erdemin yanı sıra diğergamlık boyutunda da farklılıklar tespit edilmiştir (aktaran Yeşiltaş ve Keleş, 2011: 116). Bir başka araştırmacı Özyer ve diğerleri (2012: 199)'ne göre cinsiyet değişkeni, diğergamlık ve centilmenlik alt boyutunda farklılığa neden olmaktadır. Kadınların hem diğergamlık hem de centilmenlik puanları erkeklerin puanlarından daha yüksektir.

Yeşiltaş ve diğerleri (2011) ise, yukarıdaki bulguların tam aksine, bu çalışmayla paralellik gösteren sonuçlara ulaşmışlardır. Yeşiltaş ve diğerleri (2011: 182)'nin bulgularına göre örgütsel vatandaşlık davranışında, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Sonuç olarak çalışmamızda da örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında, cinsiyete göre anlamlı farklılıklara ulaşılmamıştır. Bu araştırma bulgularının literatür ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Araştırmanın **onuncu hipotezi**, “Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, deneyim'e göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Bu çalışmanın onuncu hipotezi için Scheffe Çoklu Karşılaştırma testi uygulanmış hiçbir deneyim grubu için ÖÇY ve ÖVD puanları ortalamaları arasında fark

çıkmadığı saptanmıştır. Örnek olarak göstermek gerekirse; deneyimi 2 yıl ve altı olanların ÖÇY puan ortalaması ile deneyimi 2-8 yıl olanların ÖÇY puan ortalaması arasında fark yoktur. Yine deneyimi 2 yıl ve altı olanların ÖÇY puan ortalaması ile deneyimi 8-14 yıl olanların ÖÇY puan ortalaması arasında fark yokken, deneyimi 2 yıl ve altı olanların ÖÇY puan ortalaması ile deneyimi 14-20 yıl olanların ÖÇY puan ortalaması arasında da fark görülmemiştir. Bir başka deyişle, gerek örgütsel çatışma yönetimi ve gerekse örgütsel vatandaşlık davranışlarını, çalışma süreleri etkilememektedir. Yani örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışlarında, deneyime göre istatistik olarak anlamlı farklılıklar meydana gelmemektedir.

Literatürdeki bulgular incelendiğinde, bazı çalışmaların araştırma bulguları ile uyduğu bazılarının ise araştırma bulguları ile farklılık taşıdığı tespit edilmiştir. Örneğin Nural ve diğerleri (2012: 209)'nin çalışmasında, çalışma süreleri ve çatışma yöntemleri arasında anlamlı farklılıklar gözlenmiş; yapıcı, kaçınmacı, zorlayıcı ve uzlaşmacı yönetim stratejilerini; mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin, mesleki kıdemi az olan öğretmenlere göre daha yüksek kullandıkları görülmüştür.

Buna karşın Arslantaş ve Pekdemir (2007: 276)'in çalışmasında, çalışma sürelerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde farklılıklar mevcuttur. Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre; (7-10), (10-13) ve (13yıl ve üzeri) süredir çalışanların ÖVD sergileme düzeyleri, 4-7 yıl arası çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Benzer bir sonuç Titrek ve diğerleri (2009: 14) 'nin çalışmasında da mevcuttur. Titrek ve diğerlerinin (2009), öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin araştırmasında; mesleki kıdemi az olanların, mesleki kıdemi yüksek olanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha yetersiz düzeyde gösterdikleri belirtilmiştir.

Bu araştırma sonuçlarının aksine, Özyer ve diğerleri (2012: 197)'nin çalışmasında ise araştırmanın sonuçlarıyla uyumlu bulgulara ulaşılmıştır. Çalışmada, çalışma süreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bunun yanında (Wanxian ve Weiwu (2007)'nin çalışmasında; kurum çalışma süresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Aynı sonuç Aslan (2009: 263)'in çalışmasında ortaya çıkmış;

çalışma yılının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı etkisi ($\beta = -0,295$) bulunmuştur.

Sonuç olarak bu çalışmadaki sonuçların, literatürdeki araştırma bulguları ile benzerlik taşıdığı söylenebilir.

Araştırmanın son hipotezi olan **onbirinci hipotez**, “Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, yaş’a göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Hipotezin test edilmesi için Scheffe Çoklu Karşılaştırma testi uygulanmış, yapılan analiz sonucunda hiçbir deneyim grubu için ÖÇY ve ÖVD puanları ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık çıkmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde, çoğu araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaş arasında anlamlı farklar bulunamamasına karşın bu sonuçları desteklemeyen çalışmalar da mevcuttur (Özdevecioğlu, 2003; Celep vd., 2004; Çetin, 2004; Samancı, 2006; Wanxian ve Weieu, 2007; Geçer, 2008; Tozkoparan (2013: 214).

Örneğin Arslantaş ve Pekdemir (2007: 276)’in çalışmasında; çalışanların cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyine göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde farklılık görülmemektedir. Benzer bir şekilde Yeşiltaş ve Keleş (2010)’in yapmış olduğu çalışmada, Arslantaş ve Pekdemir (2007)’in çalışmalarını destekler niteliktedir. Yeşiltaş ve Keleş (2010: 125)’in yapmış olduğu çalışmada; işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının, cinsiyet, yaş ve çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Bu sonuçların aksine Wanxian ve Weieu (2007)’un Çin kuruluşlarında 349 katılımcıyla yaptığı çalışmada; daha yaşlı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını, gençlere nazaran daha fazla görev olarak algıladıkları ve örgütte daha yüksek bir pozisyona sahip oldukları; örgütsel vatandaşlık davranışlarının da daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer benzer sonuç Özyer ve diğerleri (2012: 198)’nin çalışmasında görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları üzerinde etkili olduğu düşünülen yaş, vicdanlılık ve nezaket üzerinde fark oluşturmuştur. Araştırma bulgularına göre vicdanlılık ve nezaket’in en fazla sergilendiği yaş aralığı 25-29’dur. Daha düşük yaş grubunda olanların vicdanlılık ve nezaket puanları, yüksek yaş grubunda olanlara göre daha fazladır. Tozkoparan (2013: 214)’in çalışmasında, çalışma arkadaşları ile yaşanan çatışmada ise 50 yaş üstündeki yöneticiler, 45-50 yaş arasındaki yöneticilerden daha fazla kaçınmacı yönetim stratejisini kullanırken, 35-44 yaş arasındaki yöneticiler, 50

yaş üstündeki yöneticilerden daha fazla zorlayıcı yönetim stratejisini kullanmaktadır. Yine bir başka çalışmada, genç çalışanların yaşlılara oranla daha çok uyumlu yönetim stratejisi tercih ettikleri tespit edilmiştir (Maqsood, 2011: 24).

Bu çalışmada, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında yaş'a göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Çıkan sonuçların literatür ile uyumlu olduğu söylenebilir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Çatışma, taraflardan birinin kendi çıkarının karşı tarafça engellendiği veya olumsuz etkilendiğinin algılanması sürecidir. İnsanın olduğu her ortamda yaşanan ve yaşamın her alanında var olan çok önemli bir olgudur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, son yıllarda üzerinde yoğun bir şekilde durulan en popüler konulardan biri haline gelen kavramlar arasında yer almaktadır. Biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına ve isteğe bağlı bireysel davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının özünde fedakârlık, sahiplenme ve karşılık bekleme-siz sergilenen davranışlar bulunmaktadır.

Çatışma kavramı, modern örgütlerin en önemli sorunlarından birisi olduğu gibi çatışmaların yönetilmesi de bu kavram içinde ayrı bir öneme sahiptir.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel çatışma yönetiminde örgütsel vatandaşlık davranışının rolünü tespit etmek ve örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin ortaya çıkartılmasını sağlamaktır. Bunun yanında, çalışma konusunu oluşturan örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının demografik özellikleri ile olan ilişkileri de incelenmiştir. “Demografik özelliklerine göre örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları nasıl farklılaşmaktadır” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu anlamda, on bir adet hipotezden yararlanılmıştır.

Bu çalışma, Manisa Organize Sanayi Bölgesinde yapılmıştır. Manisa Organize Sanayi Bölgesi, dış ticaret hacmi, istihdam edilen kişi ve işletme sayısı ile önemli bir bölgedir. Aynı zamanda İzmir hava limanı ve turistik çevreye yakınlığı, ılıman iklim koşullarına sahip olması açısından önemli bir pazar ve yerli ve yabancı yatırımcılar için bir cazibe merkezidir.

Selznick (1953: 256), büyük örgütlerde çatışma olasılığının daha fazla olduğunu saptamıştır. Küçük örgütlerde çatışma olasılığının az olması da, amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan araç ve yöntemlerin büyük örgütlerindeki kıyasla daha az karmaşık, açık ve belirgin olmaları ile açıklanmaktadır. Corwin (1969: 507) tarafından eğitim örgütlerinde yapılan araştırma sonuçları da Selznick’in bulgu ve görüşlerini destekler niteliktedir (aktaran Aydın, 1984: 25).

Çalışmanın Manisa’da yapılmasının amacı, ülke ekonomisine böylesine çok ciddi katkı sunan Manisa’da büyük ölçekli firmalarında, yoğun iş hacmi ve örgütsel ilişkilerde çatışmaların da yoğun yaşanacağını değerlendirilmekte olmasındandır.

Bu amaç doğrultusunda Manisa ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren büyük ölçekli on yedi işletme çalışanlarına, literatürde yer alan örgütsel çatışma ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uygulanmıştır.

Elde edilen bulgular, örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu öne süren birinci hipotezi desteklemiştir. Örgütsel çatışmaların çözüm sürecindeki başarı, örgütsel vatandaşlık davranışının başarısından etkilenecektir. Organ (1988)’a göre örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği artırdığı için bunun sonucu olarak da performansı artırabilir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenen bir örgütte, örgütün işleyişi kolaylaşır ve işgörenler arası çatışmalar azalır. Böylece örgütün etkinliği artacak, örgütsel performans olumlu yönde gelişme gösterecektir. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı arttığında örgütsel çatışma yönetimi sürecinin de olumlu yönde etkilendiği görülmüştür.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, örgütsel çatışma yönetiminin yapıcı boyutu, örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuş ve ikinci hipotezini desteklemiştir. Bu doğrultuda, açıklığın, bilginin paylaşıldığı, problem çözmeye ve işbirliği yöntemine odaklı bir yöntem olan yapıcı yönetim stratejisinde; bir problemle karşılaşıldığında kendilerini işletmeden biri gibi algılayan çalışanların, gönüllü olarak diğer üyelere yardım etme ve sorumluluk alma eğilimleri artmaktadır. Bu yöntemde çatışmayı yöneten birey, hem kendisinin hem de başkalarının ihtiyaçlarına odaklı olarak problemlere yeni ve yaratıcı çözümler bulmaya çalışacaktır. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri yükselmektedir. Yani örgütsel vatandaşlık davranışı arttığında yapıcı çatışma yönetimi stratejisi de olumlu yönde etkilenecektir. Yapıcı yönetim stratejisinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü ilişkisine yönelik alan yazında yer alan bazı araştırma sonuçlarına da rastlamak mümkündür.

Uyumlu yönetim stratejisini kullanan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek daha fazla performans gösterip liderlik

davranışlarını desteklediklerini ileri süren çalışmalara (Samuel, 2010; Rahim, 2010; Organ,1988) paralel olarak geliştirilen araştırmanın üçüncü hipotezi de, elde edilen bulgularla desteklenmiştir. Elde edilen sonuç zayıf düzeyde olsa da bulguları destekler niteliktedir. Bireylerin kendisinden daha çok karşı taraf için endişelendiğinde, karşı tarafın isteklerine uyularak ilişkinin bozulmaması ve devam etmesi amaçlanır. Çalışanların örgütle ilgili görevlerde veya problemlerde örgütün diğer üyelerine gönüllü olarak yardım etme eğilimleri yükseldikçe ve örgütün yazılı olmayan politika ve kurallarına uyum sağladıkça, paralelinde uyumlu yönetim stratejisi de olumlu yönde etkilenmektedir. Bireyler, kendi ihtiyaçlarını göz ardı edip ilişkinin bozulmaması uğruna fedakârca davranışlarda bulunacaktır. En düşük beklentideki davranıştan daha fazlasını yerine getirme ve beklenenin üstünde bir davranış sergileyecektir.

Araştırmada elde edilen bulgular, örgütsel çatışma yönetiminin zorlayıcı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu öne süren dördüncü hipotezi, zayıf düzeyde de olsa desteklemiştir. Bu doğrultuda kazan-kaybet yaklaşımına dayalı, yıkıcı etkisi bulunan ve kişisel çıkarların hedeflendiği bir yöntem olan zorlayıcı yönetim stratejisinde, çatışmaya neden olan konunun sorgulanması yerine bir tarafın diğer tarafa tahakküm uygulaması söz konusudur. Dolayısıyla bu durum, çalışanların örgütün üyelerine gönüllü olarak yardım etme ve örgütün işleyişine katkıda bulunma eğilimlerini azaltacaktır. Bir başka deyişle zorlayıcı yönetim stratejisini kullandıklarında, kendiliğindenlik ve fedakârlık içeren örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma ile sonuçlanmaktadır.

Kaçınmacı yönetim stratejisi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü önemli bir ilişkinin varlığına ilişkin çalışmalara (Samuel, 2010; Rahim, 2010) paralellik taşıyan araştırmanın beşinci hipotezi, elde edilen bulgularla desteklenmiştir. Bireylerin kendisi ve karşı taraf için daha az endişelendiğinde, işbirlikçi olmayan, kayıtsız kalma durumu söz konusudur. Bir başka ifadeyle çekilme, ilgisizlik ve kadere boyun eğme durumu mevcuttur. Bu şekilde anlaşmazlıkları görmezden gelme ve çatışmalardan uzak kalma eğilimi arttıkça çalışanların örgütle ilgili görevlerde örgütün diğer üyelerine gönüllü olarak yardım etme eğilimlerinde artma görülmeyecek, örgütün yazılı olmayan politika ve kurallarına uyumda azalma görülecektir. Dolayısıyla örgüt içindeki düzensizlikleri ve

anlaşmazlıkları görmezden gelmek, kısaca sorumluluktan kaçmak, örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkileyecektir.

Elde edilen bulgular, bireyin hem kendisi hem de diğerleri için orta düzeyde ilgi duyduğu çatışma yönetiminin uzlaşmacı boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutu ile ilişkili olduğunu öne süren altıncı hipotezi desteklemiştir. Bu doğrultuda her iki tarafı da tatmin edecek ortak bir noktada birleşen, kendi istek ve ihtiyaçlarından tavizler vererek çözüm üretme amacıyla olan çalışanlar, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunma ve yardımlaşma eğiliminde artma olduğunda, olumlu yönde etkilenecektir. Bu sonuç örgütsel vatandaşlık davranışında artış olduğunda uzlaşmacı yönetim stratejisinde de artışa neden olacaktır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular sayesinde, örgütsel çatışma yönetiminin, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına göre ve yine örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel çatışma yönetimi boyutlarına göre farklılaşmakta olduğu sonucuna varılmıştır. Bu konuda oluşturulan yedinci hipotezin” örgütsel çatışma yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır” ve sekizinci hipotezin “örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel çatışma yönetimi boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır” sorularına yanıt bulunmuştur. Yani örgütsel vatandaşlık davranışı arttığında örgütsel çatışma yönetimi negatif ve pozitif puanları etkilenmekte, yine örgütsel çatışma yönetimi puanları arttığında örgütsel vatandaşlık davranışı negatif ve pozitif puanları etkilenmektedir. Literatürde bu bulgularla birebir örtüşen bir çalışmaya pek rastlanılmamıştır.

Son olarak, ülkemizde, demografik değişkenlerin örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını nasıl etkilediği ve boyutlarına göre bir farklılık yaratıp yaratmadığına ilişkin yapılmış araştırmalar, sınırlı sayıdadır. Dolayısıyla bu konu üzerinde yeterince çalışılmamış bir alan boşluğu doldurulmasında bir katkı sağlaması amaçlanmıştır. Çalışmanın dokuz, on ve onbirinci hipotezleri ile; yaş, cinsiyet ve çalışma süreleri gibi demografik değişkenlerin örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu maksatla, “örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları; cinsiyet, deneyim ve yaş’a göre farklılaşmakta mıdır?” sorularına yanıt aranmış, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını nasıl etkilediği ölçülmeye çalışılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasında bu değişkenlere göre anlamlı farklılıkların meydana gelmediği, bir başka deyişle demografik etkenlerin örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonucun, literatür ile uyumlu olduğu söylenebilir. Bu sonuç ışığında örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında, bireylerin demografik özelliklerinin etkisini incelemeye odaklanan araştırmalara pek fazla rastlanılmasa da çoğu araştırmalarda demografik değişkenlerin çok önemli belirleyiciler olmadığı üzerinde durulmaktadır. Bunun yanı sıra literatürde, bu bulguların tersine sonuçlar ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır.

Çatışmadan sürekli kaçınanlar, kendilerini zayıf hissederler, engellemeler ve problemlerle mücadele için kendilerini güçlü hissetmezler. Çatışmayı tanıma ve kabullenme suretiyle problem çözme sürecinde; çatışmayı kullanma yerine, çatışma yönetiminde başarısız olma, örgüt içinde de büyük sıkıntılara neden olur. Aynı zamanda bir organizasyonun istikrarlığı ve başarısı yöneticilerin, çatışmayı tanıma ve çatışma çözüm yeterliliğine bağlıdır (Doherty, 2008). Kısaca, çatışmaların kötü yönetilmesi hem bireylere, hem de örgüte zarar verir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005). Bu bağlamda yöneticilerin fonksiyonel olan çatışma yönetim stratejilerden yapıcı, uyumlu ve uzlaşmacı yönetim stratejilerini kullanmaları, bu problemleri önleyecek ve örgütü daha işlevsel hale getirecektir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, fonksiyonel olan yapıcı, uyumlu ve uzlaşmacı yönetim stratejileri arttıkça sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışları da artacaktır. Yine çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arttıkça çatışma yönetimi stratejileri de olumlu yönde etkilenecektir. Bu anlamda yöneticilerin öncelikle çalışanlarına değer vermeliler, onların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamak, çalışma ortamını daha cazip hale getirerek yapıcı, uyumlu ve uzlaşmacı çatışma yönetim stratejileri sergilemelerine olanak sağlamalıdır.

Bu çalışmada, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma, Manisa Organize Sanayi Bölgesinde yapılmıştır. Çalışmanın, daha geniş kitlelerden yanıt alınarak değerlendirme yapılması açısından daha farklı evren ve örneklem grubunda yapılması, literatüre katkı sağlaması açısından daha yararlı olacaktır. Böylece hem

araştırmadan elde edilen bulguların genellenebilirliği artırılabilir ve karşılaştırılabilirliği mümkün hale gelecektir.

Gerek örgütsel çatışma yönetimi gerekse örgütsel vatandaşlık davranışına olan ilgi artarak devam etmesine rağmen ülkemizde bu kavramların birbirleriyle ilişkilerine yönelik genelleme yapmaya yeterli olacak sayıda araştırma az sayıdadır.

Bu araştırmanın iki temel kısıtı bulunmaktadır. İlk kısıt, veri toplama yöntemiyle ilgilidir. Anket yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmada, verilerin tek bir kaynaktan (bireyin kendisi) toplanması yanlılığa neden olabilmektedir. İleride yapılacak çalışmalarda farklı kaynaklardan veri toplanması bu kısıtı ortadan kaldıracaktır. Araştırmanın bir diğer kısıtı, seçilen örneklemden kaynaklanmaktadır. Bu araştırmanın örnekleme, Manisa’da faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde çalışanlar oluşturmaktadır. Bu durum, araştırma sonuçlarının genelleştirilebilmesini güçleştirmektedir. İleride yapılan benzer çalışmalarda farklı alan (ticaret, hizmet işletmeleri vb.) ve sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerdeki çalışanlar, araştırmaya dahil edilebilir.

Bu çalışmada, örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal zekâ, iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel iklim ve tükenmişlik, öz yeterlilik, kontrol odağı, örgütsel sinizm, sosyal sermaye ilişkisi, üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisi, izlenim yönetimi ilişkisi, örgütsel yabancılaşma ilişkisi, rol stresörleri ile ilişkisi, örgütsel kültür, manevi liderlik ve algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü incelenebilir. Konu ile ilgili yazın alanına katkı sağlayabileceği göz önüne alınarak bu kavramlar ve boyutları ile örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin araştırılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

Ahmed, Ishfaq, Usman Ahmad, Rana and Sahar Latif. “Jobs Satisfaction Mediates Relationship Between Facets of Job and Citizenship Behavior: A Study of Female Employees of Banking Sector of Pakistan”, **Information Management and Business Review**, Cilt: 3, Sayı: 4, October 2011, ss.228-234.

Ahmadian, Sima, Gholomabbas Shekary and Khayatmoghadam Saeed. “Investigates The Effects of Conflict Management Strategies On Job Stres of The Staffs of Emergencies İn Mashhad Hospitals”, **Interdisciplinary, Journal of Conpemporary Research in Business**, 2012, Cilt: 4, Sayı: 2, ss.367-370.

Akdoğan, A.Asuman ve Onur Köksal. “Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2014, Cilt: 18, Sayı:1, ss.25-43.

Akçakaya, Murat. “Çalışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi”, **İş ve İktisat Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, 2003.

Akkirman, Ali Deniz. “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: II, İzmir, 1998, ss.1-11.

Akintayo, Dayo Idowu. “Influence of Management Style on Conflict Resolution Effectiveness in Work Organizations in South-Western Nigeria”, **International Journal of Human Resource Studies**, 2012, Cilt: 2, Sayı: 4, ss.87-95.

Aksoy, Ali ve Metin Kaplan. “Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, Elazığ, 2005, ss.133-154.

Akyan, Ebru. “Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama”, **İstanbul Kültür Üniversitesi, 3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, 18-19.04. 2008, ss.137-150.

Alakavuklar, N.Ozan ve Yasemin Arbak. “Kişisel Değerlerin Kişilerarası Çatışma Yönetim Biçimleri Üzerindeki Etkisi”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü**, Eskişehir, 21-23.05.2009, ss.52-57.

Alakavuklar, N.Ozan ve Yasemin Arbak. “Ahlaki İkilem Çatışmalarının Yönetiminde Etik Eğilimlerin Rolü”, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü**, Antalya, Mayıs 2008, ss.701-705.

Aljammal, Hamdan Rasheed Abdullah. ”The Impact of Organizational Structure and Style of The Organization’s Work on Organizational Conflicts (Field Study)”, **İnternational Journal of Business and Management**, Cilt: 10, Sayı: 9, 2015, ss.223-233.

Alkahtani, Ali. “Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Rewards”, **İnternaitional Business Research**, Cilt: 8, Sayı: 4, 2015, ss.210-222.

Allen, Richard S. W., Randy Evans and Charles S White. “Affective Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: Examining The Relationship Threough The Lens of Equity Sensitivity”, **Organization Management Journal**, Cilt: 8, 2011, ss.218-228.

Altan, Yakup. “Örgütsel Çatışma ve Etkileri”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 27, 2010, Kütahya, ss.159-167.

Altunışık, R. , R.Coskun, S.Bayraktaroglu ve E. Yıldırım. “**Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**”, Sakarya Kitabevi, 2005, Sakarya.

Altuntaş, Serap ve Ülkü Baykal. “Relationship Between Nurses’ Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviors”, **Journal of Nursing Scholarship**, Cilt: 42, Sayı: 2, 2010, ss.186-194.

Alzahrani, Mohammed. “A Comparatice Study of The Relationships Between Conflict Management Styles and Job Satisfation, Organizational Commitment and Propensity to Leave The Job Among Saudi and American Universities Faculty Members”, **Florida Atlantic University**, August 2013, Florida. ss.1-132.

Anonymous. “Conflict Resolution; Investigators at Zhejiang University Have Publihed New Data on Conflict Resolution”, **China Weekly News**, July 2011, ss.340-356.

Aquino, Karl and William H. Bommer. “Preferential Mistreatment: How Victim Status Moderates The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Workplace Victimization”, **Organization Science**, Cilt: 14, Sayı: 4, July-August 2003, ss.374-385.

Ariani, Dorothea Wahyu. “Comparing Motives Of Organizational Citizenship Behavior Between Academic Staffs’ Universities and Teller Staffs’ Bank İn Indonesia”, **International Journal of Business and Management**, Cilt: 7, Sayı: 1, January 2012, ss.161-168.

Ariani, Dorothea Wahyu. “Relationship Motives, Personality and Organizational Citizenship Behavior in Academic Staffs in Indonesia”, **International Journal of Business and Social Science**, Cilt: 3, Sayı: 20, October 2012, ss.311-315.

Aritzeta, Aitor and Sabino AYESTARAN. “Teom Role Preference and Conflict Management Styles”, **The International Journal of Conflict Management**, Cilt: 16, Sayı: 2, 2005, ss.157-182.

Arslan, Coşkun. “Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problam Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, Konya.

Arslantaş, Cem Cüneyt. “Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8/3, 2006, ss.153-170.

Arslantaş, Cüneyt ve Işıl Pekdemir. “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007/1, ss.274-278.

Asim, Muhammad and Ansari Sana. “Conflict and Conflict Management in Small Organization NC Solicitors (Immigration and Student Visa Consultancy): A Case Study”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Cilt: 5, Sayı: 1, 2013, ss.504-510.

Aslan, Şebnem. “Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Algılanan Stres Düzeyiyle İlişkilerinin Araştırılması”, **KMU İİBF Dergisi**, Yıl: 10 Sayı:15, 2008, ss.303-323.

Aslan, Şebnem. “Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:11, Konya, 2004, ss.599-617.

Aslan, Şebnem. “Duygusal Zekâ, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili midir? Schutte’nin Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:13, Sayı: 3, 2008, ss.179-200.

Aslan, Şebnem. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, **Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2, 2008, ss.163-177.

Aslan, Şebnem. “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2009, ss.256-275.

Asunakutlu, Tuncer ve Barış Safran. “Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2004, ss.26-49.

Asunakutlu, Tuncer ve Barış Safran. “Örgütsel Çatışma Açısından Hemşehricilik Üzerine Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:7/1, 2005, ss.157-176.

Aşan, Öznur ve Eren Miski Aydın. **Örgütsel Davranış**, Ed. Halil Can, Arıkan, İstanbul, 2006.

Aydın, Mustafa. **Örgütlerde Çatışma**, Bas-Yay Matbaası, 1984.

Ayhan, Özgür ve Sait Gürbüz. “Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Adaletin Rolü”, 1. **Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, Kasım 2013, Sakarya, ss.122-131.

Bacal, Robert. Organizational Conflict-The Good, The Bad, and The Ugly, ”Personel Perspectives to Stimulate Thinking, Change, An Deven Controversy”, **The Journal For Quality and Participation**, Summer 2004.

Baeza, Miguel Angel. “Organizational Citizenship Behavior, Collectivism and Job Satisfaction: Evidence From Mexico”, **ProQuest Dissertations and Theses, University of Texas-Pan American**, May 2012.

Bağcı, Zübeyir. “Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl 7, Sayı: 2, Aralık 2014, ss.259-279.

Bailey, Michelle E. “The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviors and Trust in the Immediate Manager for Engineers”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Capella University, October 2012.

Bardak, Necla, Ramazan Erdem, Elif Akkaş ve Orhan Adıgüzel. “Örgütsel Sinizm Örgütsel Vatandaşlık Paradoksu ve Bu Bağlamdan Sinik İnsan Tutumuna Bakış: SDÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi’nde Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma”, **19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı**, 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale, 26-28.05 2011, ss.621-625.

Basım, H.Nejat ve Harun Şeşen. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, **Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 61, Sayı: 4, 2006, ss.83-101.

Basım, H.Nejat, Fatih Çetin ve Cem Harun Meydan. “Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kontrol Odağının Rolü”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Konya, Sayı: 21, 2009, ss.57-69.

Basım, H.Nejat ve Harun Şeşen. “Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü**, Eskişehir, 21-23.05.2009, ss.808-814.

Basım, H.Nejat ve Cem Hurun Meydan. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, 2015, ss.99-116.

Batool, Saima. “Organizational Citizenship Behavior: Diagnosis of Prognostic Strength of Performance Monitoring and Organizational Justice”, **Interdisciplinary, Journal of Contemporary Research in Business**, 2012, Cilt: 3, Sayı: 12, ss.284-291.

Baykal, Kazım ve Ahmet Kovancı. “Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, İstanbul, Ocak 2008, Cilt: 3, Sayı: 3, ss.21-38.

Begenirbaş, Memduh ve Cem Harun Meydan.” Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, **21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 1.Bs. 30 Mayıs-1 Haziran 2013, Kütahya, ss.411-419.

Beheshtifar, Malikeh and Gholam Reza Hesani. “Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Factor to Decrease Organizational Conflict”, **Interdisciplinary, Journal of Contemporary Research in Business**, Cilt: 5, Sayı: 1, May 2013, ss.214-222.

Behfar, Kristin J, Randall S.Peterson, Elizabeth A. Mannix and William M.K.K. Krachim. “The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at The Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 93, Sayı: 1, 2008, ss.170-188.

Bell, Chris and Fei Song. ” Emotions in The Conflict Process: An Application of The Cognitive Appraisal Model of Emotions to Conflict Management”, **The International Journal of Conflict Management**, Cilt: 16, Sayı: 1, 2005, ss.30-54.

Bell, J., Doing Your Research Project, Buckingham, Philadelphia: Open, 1993.

Benjamin, Akinyemi. “Human Resource Development Climate as a Predictor of Citizenship Behaviour and Voluntary Turnover Intentions in The Banking Sector”, **International Business Research**, Cilt: 5, Sayı: 1, January 2012, ss.110-120.

Benjamin, Akinyemi. “The Influence of Affective Commitment on Citizenship Behavior and Intention to Quit Among Commercial Banks’ Employees in Nigeria”, **Journal of Management and Sustainability**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2012.

Bilgin, Necdet, Halil Demirer, Hüseyin Altay ve Aykut İşleyen. “Otel Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatminlerinin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **10. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Genişletilmiş Bildiri Özetleri Kitabı, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, 5-7.05.2011, İzmir, ss.108-117.**

Birsel, Melek, Güler İslamoğlu ve Deniz Börü. “Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 2, 2009, ss.245-262.**

Bolat, Oya İnci, Tamer Bolat ve Oya Aytemiz Seymen. “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi” **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 21 2009, Balıkesir, ss.215-239.**

Bonaparte, William Jr. “The Impact of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment on Organizational Performance”, **ProQuest Dissertations and Theses, 2008.**

Borlindt, Olivier and Pascal Paille. “Organizational Citizenship Behaviour for The Environment: Measurement and Validation”, **Springer Science+Business Media B.V., Cilt: 109, 2011, ss.431-445.**

Bozkurt, Öznur ve Hümeysra Taşcıoğlu. “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Etkisi: Bir Vak’a İncelemesi”, **3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 18-19.04.2008, ss.377-386.**

Bozkurt, Serdar. “İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Yönetim, Yıl: 22, Sayı: 70, 2011, ss.36-62.**

Bush, Robert A.Baruch and Joseph P.Folger. The Promise of Mediation, The Transformative Approach to Conflict ”Arabuluculuk ve Getirileri, Dönüşümsel Çatışma Yaklaşımı”, çev.Gamze Sart, **Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti.**, Ankara, 2013.

Bülbül, Aslıhan, Sinan Ünsar ve Adil Oğuzhan. “Banka Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamasının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Bir Araştırma”, **19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı**, 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale, 26-28.05 2011, ss.512-517.

Bülbül, Aslıhan, Sinan Ünsar ve Necdet Süt. “Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişilerarası Çatışma Çözme Eğiliminin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Edirne İli Örneği”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü**, Eskişehir, 21-23.05.2009, ss.58-63.

Caldwell, Cam, Larry A Floyd and Ryan Atkins. “Ethical Duties of Organizational Citizens: Obligations Owed by Highly Committed Employees”, **Springer Science+Business Media B.V.**, 2012, ss.285-299.

Can, Halil, Öznur Aşan ve Miski Aydın. **Örgütsel Davranış**, Arıkan, 1. Basım. İstanbul, Eylül 2006.

Chan, Ka Wai, Xu Huang and Peng Man Ng. “Managers’ Conflict Management Styles and Employee Attitudinal Outcomes: The Mediating Role of Trust”, **Springer Science+Business Media**, Cilt: 25, 2008, ss.277-295.

Chen, Chin-Yi and Chin-Fang Yang. “The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis”, **Springer Science Business Media B.V.**, Cilt: 105, 2011, ss.107-114.

Çakıcı, A.Celil ve Yılmaz Akgündüz. “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **22.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı**, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F., Konya, 22-24.05.2014, ss.972-981.

Çekmecelioğlu, Gündüz Hülya. “Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Yönetim**, Yıl: 22, Sayı: 68, 2011, ss.29-47.

Çekmecelioğlu, Gündüz Hülya. “Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”, **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F.**, Sakarya, 25-27.05.2007, ss.185-192.

Çekmecelioğlu, Gündüz Hülya ve Semra Köse. “Örgütsel Engeller, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü**, Adana, 20-22.05.2010, ss.778-785.

Çekmecelioğlu, Gündüz Hülya ve Özlem Keleş. “Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü**, Eskişehir, 21-23.05.2009, ss.590-596.

Çelik, Akın. ”Spor Kulübü Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Mükemmeliyetçilik Özellikleriyle İlişkisi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 2, Mayıs 2011, ss.623-636.

Çelik, Mazlum ve Ahmet Çıra. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt:13, Sayı: 1, Ocak 2013, ss.11-20.

Çetin, Münevver and Özge Hacıfazlıoğlu. “Conflict Management Styles: A Comparative Study of University Academics and High School Teachers”, **Journal of American Academy of Business**, Cilt: 5, Sayı: 1/2, September 2004, ss.325-332.

Demir, Halis ve Okan Tarhan. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sakınma Boyutu Üzerine Kurumsal Çevrenin Etkileri”, **19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, 18 Mart Üniversitesi**, Çanakkale, 26-28.05 2011, ss.601-605.

Demir, Mahmut. “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 2, 2010, İstanbul, ss.199-211.

Demirci, M. Kemal ve Ceren Atalay Giderler. “Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişki Düzeyinin Belirlenmesi: Eczacıbaşı Topluluğu Örneği”, **18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü**, 20-22.05.2010, ss.2-12.

Demirci, M.Kemal ve Nazlı Arık. “Sosyal Sermaye Faktörlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi: Akademisyenler Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, **1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, Kasım 2013, Sakarya, ss.132-137.

Demirel, Yavuz ve M.Faruk Özçınar. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 1, 2009, Erzurum, ss.129-145.

Deniz, Mehmet ve Mehmet Çolak. “Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Kış 2008, Cilt: 7, Sayı: 23, ss.304-332.

Derin, Neslihan ve Erkan Turan Demirel. “Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, Kasım 2013, Sakarya, ss.239-244.

Dinçel, Güler, Hülya Çekmecelioğlu ve G.Gazi Uçkun. ”Kurumsal İtibarın Örgütsel Kıvanç, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 24-26.05.2012, ss.78-83.

Eatough, Erin M, Chu-Hsiang Chang, Stephanie A. Miloslavic and E. Johnson Russell. “Research Report, Relationships of Role Stressors With Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 96, Sayı: 3, 2011, ss.619-632.

Elçi, Meral, Hülya Çekmecelioğlu ve Özlem Keleş. “Kişi-Örgüt Uyumu, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü**, 20-22 Mayıs 2010, ss.826-834.

Elçi, Meral ve Lütfullhak Alpkın. “Etik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”, **Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 1, 2006, ss.141-170.

Erdem, Ferda ve Janset Özen. “Akademik Örgütlerde Rehber Duyulan Güvenin Bir Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu Olarak Sivil Erdem Davranışını Geliştirmeye Etkisi”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs 2002, ss.608-616.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta, 8. Basım. İstanbul, 2008.

Erkuş, Ahmet. “Çatışma Yönetim Tarzlarının Müzakere Sürecine ve Sonuçlarına Etkisi”, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Antalya, Mayıs 2008**, ss.515-529.

Erkuş, Ahmet. Mustafa Çöpoğlu ve Mine Afacan Fındıklı. “Çalışanların İş Yaşam Dengesinin İş Yaşamındaki Mutlulukları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri”, **1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, Kasım 2013, Sakarya**, ss.118-121.

Erkutlu, Hakan. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel Adalet Kavramları Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü”, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Antalya, Mayıs 2008**, ss.224-231.

Ertürk, Mümin. **Lisans ve MBA Programları için, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta, 4. Basım. İstanbul, 2009.

Fındıklı, Mine M.Afacan. “Exploring the Consequences of Work Engagement: Relations Among OCB-I, LMX and Team Work Performance”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt:15, Sayı:2, Nisan 2015, ss.229-238.

Geçkil, Tahsil ve Mehmet Tikici. “Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Malatya ve Elazığ İllerindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Araştırma”, **22.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı**, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F., Konya, 22-24.05.2014, ss.955-963.

Gharache, Ali Mohammad Ahmadi, Abbasi Asadallah and Mansoornia Rezieh. “Investigating the Relationship Among Personality Factors of Principals and Their Choice of Conflict Management Styles in The Public Schools”, **Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities**, Cilt: 4, Sayı: 2, February 2014, ss.379-391.

Gross, Michael A, Hogler Raymond and Christine A. Henle. “Process, People, and Conflict Management İn Organizations. A Viewpoint Based On Weber’s Formal and Substantive Rationality”, **International Journal of Conflict Management**, Cilt: 24, Sayı: 1, 2013, ss.90-103.

Gull, Shamaila, Habib-ur Rehman, Syeda Zaidi and Batul Ferheen. “Impact of Conflict Management Styles on Team Effectiveness in Textile Sector of Pakistan”, **International Journal of Business and Management**, Cilt: 7, Sayı: 3, February 2012, ss.219.

Gürbüz, Sait. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1, 2006, ss.48-75.

Gürbüz, Sait ve Faruk Şahin. “Kültürel Zekânın Öz-Yeterlilik, Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi”, **19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı**, 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale, 26-28.05 2011, ss.584-589.

Gürbüz, Sait ve Murad Yüksel. “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 2, 2008, ss.174-190.

Hafidz, S.W.M, S.M. Hoesni and O. Fatimah. “The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior”, **Asian Social Science**, Cilt: 8, Sayı: 9, July 2012, ss.32-36.

Hassan, Bushra. Aneela Maqsood and Muhammad Navedd Riaz. “Relationship Between Organizational Communication Climate and Interpersonal Conflict Management Styles”, **Pakistan Journal of Psychology**, Cilt: 42, Sayı: 2, 2011, ss.23-41.

Hisham, Bin Mohammad, Sobri Bin Minai Mohd and Ossai-Igwe Lucky Esuh. "Managerial Factors and Management Conflict in Venture Capital Financing in Malaysia", **Asian Social Science**, Cilt: 10, Sayı: 3, 2014, ss.253-263.

Huang, Chun-Chen, Ching-Sing You and Ming-Tien Tsai. "A Multidimensional Analysis Of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior", **Nursing Ethics**, Cilt: 19, Sayı: 4, 2012, ss.513-529.

İpekgil, Özlem ve Onur Özveri. "Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine İlişkin Bir İnceleme", **Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 11, 1996, ss.93-103.

İplik, Esengül, Fatma Nur İplik ve İ.Efe Efeoğlu. "Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Yıl:6, Sayı: 12, Kış 2014, ss.109-125.

İşbaşı Özen, Janset. "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı:1, 2001, ss.51-73.

İşçi, Emre ve İnci Artan Erdem. "Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü", **20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 24-26.05.2012, ss.254-258.

Jawazneh, Bahjat Eid Al. "Conflict Handling Styles and Employees' Commitment at the Pharmaceutical Companies in Jordan", **International Journal of Business and Management**, Cilt: 10, Sayı: 3, 2015, ss.141-152.

Jiang, Jane Y, Li-Yun Sun and Kenneth S. Law. “ Job Satisfaction and Organization Structure as Moderators of The Effects of Empowerment on Organizational Citizenship Behavior: A Self-Consistency and Social Exchange Perspective”, **International Journal of Management**, Cilt: 28, Sayı: 3, September 2011, ss.675-693.

Johnson E.D. “**Applied Multivariate Methods for Data Analysis**”, 1998.

Kaptan, Saim. “Bilimsel Araştırma ve İstatistiksel Teknikleri, Ankara, 1991, ss.197-198.

Karaaslan, Ahmet, Derya Özler Ergun ve Ahmet Sami Kulaklıoğlu. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 2, 2009, ss.155-185.

Karaaslan, Özkan. “Motivasyonel Dilin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Olan İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Etkisinin İncelenmesi: Yapısal Eşitlik Modelinde Bir Uygulama”, **19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı**, 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale, 26-28.05 2011, ss.607-619.

Karadal, Himmet, Yavuz Demirel ve Ebru Güner. “Tükenmişlik Sendromu ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü**, 20-22.05.2010, ss.873-878.

Karcıoğlu, Fatih, Gövez Elif ve Kâhya Cem. “Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, 2011, Erzurum, ss.327-340.

Katrinli, Alev, Gülem Atabay, Gonca Günay ve Burcu Güneri Çangarlı. “Lider Üye Arasındaki Etkileşimin Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Rolü”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü**, Eskişehir, 21-23.05.2009, ss.376-378.

Kavacık, Mustafa, Furkan Baltacı ve Ali Yıldız. “ Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı:3, 2013, ss.73-85.

Keser, İstem. “Anketler Aracılığı ile Örnekleme Dayalı Olarak Yapılan Araştırmalarda İzlenecek Adımlar ve Karşılaşılabilecek Sorunlar”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 4, 2006, ss.128-147.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayım, 10.Basım. Ekim 2005.

Komaraju, Meera., Stephen J. Dollinger and Jennifer Lovell. “Agreeableness and Conflict Management Styles: A Cross-Validated Extension”, **Journal of Organizational Psychology**, Cilt: 12, Sayı: 1, 2012, ss.19-30.

Korkmaz, Oya ve Sibel Aydemir. “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi**, Cilt:13, Sayı: 2, Mayıs 2015, ss.140-164.

Koza, Karen L. and Rajiv P Dant. “Effects of Relationship Climate, Control Mechanism, and Communications On Conflict Resolution Behavior and Performance Outcomes”, **Journal of Retailing**, Cilt: 83, Sayı: 3, 2007, ss.279-296.

Kurtpınar, Mehmet, Orhan Sezin ve İbrahim Sani Mert. “Sorumluluk ve Duygusal İstikrar ile Lider-Üye Etkileşiminin, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Rolü: Finans Sektöründe Bir Model Araştırması”, **18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü**, 20-22.05.2010, ss.737-746.

Lam, Che-fai. “Conflict Management Styles: Responses to Ethical Dilemmas by Hong Kong Business Executives”, **Journal of GSTF Business Review**, 2012, Cilt:1, Sayı: 4, ss.102-107.

Leung, Alicia S.M. “Interpersonal Conflict and Resolution Strategies: An Examination of Hong Kong Employees”, **Team Performance Management**, Cilt: 14, Sayı: 3/4, 2008, ss.165-178.

Lian, Lee Kim and Low Guan Tui. “Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates’ Competence and Downward Influence Tactics”, **Journal of Applied Business and Economics**, Cilt: 13, Sayı: 2, 2012.

Lv, Aiqin, Xiuqin Shen and Yongfu Cao. “Conscientiousness and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Organizational Justice”, **Social Behavior and Personality**, Cilt: 40, Sayı: 8, 2012, ss.1293-1300.

Manisa Organize Sanayi Bölgesi Sanayicileri Derneği Yayın Organı, Sayı:23, Aralık/Ocak/Şubat 2014, ss.1-60.

Matthews, Robert O, Arthur G. Rubinoff and Janice Gross Stein. **İnternational Conflict and Conflict Management**, Hemel Nempstead, Herts:Prentice-Hall İnternational, 1984.

McFarland, Richard, Bonaventur a Majolo. “The Importance of Considering The Behavioral Form of Recanciliation in Studies of Conflict Resolution”, **Int J Primatol**, 2013, ss.15-29.

Meydan, Harun ve Nejat H. Basım. “İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisinde Güç Mesafesi Algısının Belirleyici Etkisi”, **19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı**, 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale, 26-28.05 2011, ss.590-595.

Mirzeoğlu, Nevzat. “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama”, **SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt: III, Sayı: 2, 2005, ss.51-55.

Moberg, Philip J. “Linking Conflict Strategy to The Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations”, **The International Journal of Conflict Management**, Cilt: 12, Sayı: 1, 2001, ss.47-68.

Mohanty, Jagannath. “Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study”, **Global Journal of Business Research**, 2012, Cilt: 6, Sayı: 1, ss.65-71.

Moideenkutty, Unnikammu. “Moderating Effect of Supervisory Role Definitions and Employee Impression Management on The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior Between Organizational Citizenship Behavior and Individual Outcomes: A Conceptual Framework”, **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, 2009, Cilt: 13, Sayı: 1.

Montes, Carlos, Damaso Rodriguez and Gonzalo Serrano. “Affective Choice of Conflict Management Styles”, **International Journal of Conflict Management**, 2012, Cilt: 23, Sayı: 1, ss.6-18.

Moisoglou, Ioannis., Prezerakis Panagiotis, Peter Galanis, Olga Siskou, Nikolaos Maniadakis and Dafni Kaitelidou. “Conflict Management in a Greek Public Hospital: Collaboration or Avoidance?”, **International Journal of Caring Sciences**, Cilt: 7, January-April 2014, ss.75-82.

Muhammad, Saher Khushi. “Role of Commitment in the Development of Employee’s Citizenship Behaviour: Evidence from Banking sector of Pakistan”, **International Journal of Business and Social Science**, Cilt: 3, Sayı: 20, October 2012, ss.247-254.

Mukhtar, Shehu Aliyu. “Organizational Conflict Management Strategies On Employee Job Satisfaction: A Conceptual Relationship”, **International Journal of Management Research and Review**, Cilt: 3, Sayı: 5, May 2013, ss.2855-2862.

Müceldili, Büşra ve Oya Erdil. “Çalışan Kıskançlığının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Özgecilik) ve Performans Üzerine Etkisi”, **22.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı**, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F., Konya, 22-24.05.2014, ss.964-971.

Nafei, Wageeh. “The Role of Job Embeddedness on Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior: A Study on Menoufia University Hospitals”, **International Journal of Business and Management**, Cilt: 10, Sayı: 4, 2015, ss.215-222.

Nguyen, Huu Le. “Partnership Strategies: Pro-active and Pre-active Approach in Conflict Management in International Joint Ventures”, **International Journal of Business and Management**, Cilt: 6, Sayı: 9, September 2011, ss.1-38.

Niederauer, Sevda. “Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir 2006.

Nural, Eşref, Şükrü Ada ve Ali Çolak. “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemleri”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2012, 16(3), ss.197-210.

Ogunbayo, Olalekan. “Conflict Management in Nigerian Construction Industry: Project Managers’ View”, **Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences**, Cilt: 4, Sayı: 2, April 2013, ss.140-146.

Okurame, David. “Impact of Career Growth Prospects and Formal Mentoring on Organisational Citizenship Behaviour”, **Leadership and Organization Development Journal**, Cilt: 33, Sayı: 1, 2012, ss.66-85.

Olaleye, F.O. and B.B. Arogundade. “Conflict Management Strategies of University Administrators in South-West Nigeria”, **Kuvait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review**, Cilt: 2, Sayı: 6, February, 2013, ss.96-104.

Ome, Blessing N. “Personality and Gender Differences in Preference for Conflict Resolution”, **Gender and Behaviour**, Cilt: 11, Sayı: 2, 2013, ss.5512-5524.

Ögüt, Adem, Metin Kaplan ve Durdu Mehmet Biçkes. “Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Örneklemine Bir Analizi”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü**, Eskişehir, 21-23.05.2009, ss.158-164.

Öncer, Ayla Zehra ve Müge Leyla Yıldız. “Narcissism as a Moderator of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour”, **International Journal of Business and Social Science**, Cilt: 3, Sayı: 21, November 2012, ss.212-218.

Örücü, Edip ve Çağrı İzci. “Otel Çalışanları Açısından Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 45, Ocak-Haziran 2015, ss.31-47.

Öz, Orhan. “Toplam Kalite Yönetimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgüte Bağlılık ve İşe Cezbolma Arasındaki İlişkiler”, **10. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Genişletilmiş Bildiri Özetleri Kitabı, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi**, 5-7.05.2011, İzmir, ss.543-546.

Özaslan, Burcu Özge, Aslı Beyhan Acar ve Ahmet Cevat Acar. “Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim Dergisi**, Yıl: 20, Sayı: 64, 2009, ss. 98-111.

Özçelik, Gaye ve Cavide Uyargil. “Performans Yönetimindeki Paradoks: Yetkinlikler Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Değerlendiriyor mu? ”, **22.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı**, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F., Konya, 22-24.05.2014, ss.985-993.

Özdamar, K. Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Cilt:2, Nisan Kitabevi, 2013.

Özdemir, Asım. “İlköğretim Okullarında Algılanan Yönetici Desteğinin ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi”, **Kuram ve Uygulamada EğitimYönetimi**, Cilt: 16, Sayı: 1, 2010, ss.93-112.

Özdemir, Yüksek Aslı ve Ali Özdemir. “Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:18, 2007, Konya, ss.393-410.

Özdevecioğlu, Mahmut. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 20, Ocak –Haziran 2003, ss.117-135.

Özdevecioğlu, Mahmut. “Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları: Teorik Çerçeve ve Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 33, 2009, Kayseri, ss.47-67.

Özdevecioğlu, Mahmut ve Aylin Aktaş. “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 28, 2007, ss.1-20.

Özen, Serap ve Turgay Uzun. “İşyerinde Çalışanın Yaşadığı Çatışmanın Azaltılmasında Örgütün ve Ailenin Rolü: Polis Memurlarına Yönelik Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 3, 2005, ss.128-147.

Özgan, Habib. ”Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici Değerlendirme ve Çatışma Yönetim Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Kuram ve Uygulama Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı: 11(1), 2011, Gaziantep, ss.229-247.

Özkan, Ülkü Aslıhan ve Dilek Yılmaz Börekçi. “Farklı Lider-Üye ve Ekip-Üye Etkileşim Kalitesi Kombinasyonlarının Göreceli Yoksunluk ve Pozitif Örgütsel Davranış Bağlamında İş Sonuçlarına Etkisi”, **1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, Kasım 2013, Sakarya, ss.111-117.

Özkalp, Enver ve Saniye Seçgin. ”Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma”, **21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 1.Bs., 30 Mayıs-1 Haziran 2013, Kütahya, ss.401-406.

Öztaş, Uğur ve Osman Akın. “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2009, ss.9-24.

Özyer, Kubilay, Ufuk Orhan ve Demet Dönmez Orhan. “Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaş Davranışının Alt Boyutları ile İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 27, Sayı: 1, 2012, ss.181-204.

Özyılmaz, Adnan. “Bir Üst Yöneticiye Duyulan Güvenin İyimserlik-Görev Performansı ve İyimserlik-Bireysel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerde Mediyatör Etkisi”, **22.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı**, Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F., Konya, 22-24.05.2014, ss.603-615.

Palomino, Ruiz- Pablo and Ricar do Mart Nez-Canas. “Ethical Culture, Ethical İntent and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person Organization Fit”, **J.Bus Ethics**, 2014, ss.95-108.

Pirbasti, Megbdad Frajpour, Maryam Moradr, Someieh Amin and Fateme Saleh Khalil. “Meta-Analysis in a Conceptual Features Model Provides For Conflict Management”, **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business**, Cilt: 5, Sayı: 1, May 2013, ss.1115-1121.

Podsakoff, Nathan P., Steven W. Whiting, Philip M. Podsakoff and Paresh Mishra. “Effects of Organizational Citizenship Behaviors on Selection Decisions in Employment Interviews”, **Jornal of Applied Psychology**, 2011, Cilt: 96, Sayı: 2, 2011, ss.310-356.

Polat, Soner ve Cevat Ceep. “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Bahar 2008, Sayı: 54, ss.307-331.

Polatçı, Sema, Fatih Özçalık ve Mihriban Cindiloğlu. “Kişi Örgüt Uyumunun, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi”, **1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, Kasım 2013, Sakarya, ss.203-209.

Piercy, Nigel F., David W. Cravens, Lane Nikala and Douglas W. Vorhies. “Driving Organizational Citizeship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support”, **Journal of The Academy of Marketing Science**, Cilt: 34, Sayı: 2, 2006, ss.244-262.

Rahim, M.Afzalur. “Managing Conflict in Organizations”, **Reviews Social and Behavioral Sciences**, Cilt: 48, Sayı: 8, April 2011, ss.1533-1543.

Rahim, M.Afzalur. "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", **International Journal of Conflict Management**, Cilt: 13, Sayı: 3, 2002, ss.206-235.

Rahim, M.Afzalur and Clement Psenicka. "A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strateies: A study in Seven Countries", **The International Journal of Organizational Analysis**, Cilt: 10, Sayı: 4, 2002, ss.302-326.

Rahim, M.Afzalur. "Functional and Dysfunctional Strategies For Managing Conflict", **Paper Presented at The 23.Annual İnternational of Conflict Management Conference Boston, Massachusetts**, Western Kentucky University, June 24-27, 2010, ss.1-14.

Rainey, Omorede W. "The Role of Conflict in Organizations Between Disciplined and Diversified Work Teams". (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Capella University, December 2013.

Rayner, Julie, Alan Lawton and Helen M. Williams. "Organizational Citizenship Behavior and The Public Service Ethos: Whither the Organization? ", **Springer Science-Business Media B.V.**, Cilt: 106, 2012, ss.117-130.

Riaz, Muhammad Naveed, Naila Batool and Muhammad Akram Riaz. "Emotional Intelligence as a Predictor of Conglict Management Styles", **Pakistan Journal of Psychology**, Cilt. 43, Sayı: 1, June 2012, ss.17-26.

Rofcanin, Yasin, Aykut Berber, Yasemin Şen ve Mine Afacan Fındıklı. "İyi Askerlerden İyi Oyunculara: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin 1980-2010 Arası Bir Yazın Taraması ve Araştırma Metodolojisine Yönelik Bir Öneri", **20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 24-26.05.2012, ss.705-709.

Rosenberg, Marshall B, **Şiddetsiz İletişim (Bir Yaşam Dili)**, çev. Gülden Şen-Mahmut Tuna, Sistem Yayıncılık, 2004.

Sabuncuoğlu Tolay, Ebru. “Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 1, 2008, ss.35-49.

Sağsan, Mustafa. “Çatışma Çözümlemesi: Otel Çalışanları Üzerine Yapılan Kültürel Bir Okuma”, **12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 27-29.05.2004, Bursa, ss.374-377.

Samuel, O.Salami. “Conflict Resolution Strategies and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Trait Emotional Intelligence”, **Social Behavior and Personality**, Cilt: 38(1), 2010, ss.75-86.

Swaminathan, Samanvitha and P.David Jawahar. “Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study”, **Global Journal of Business Research**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2013, ss.71-76.

Serçeoğlu, Neslihan ve Fatma Gündüz. ”Konaklama İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Kişilik Özellikleri İle Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi”, **12.Ulusal İşletmecilik Kongresi**, 02-04 Mayıs 2013, İstanbul, ss.386-397.

Seval, Halil. “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 15, 2006, ss.245-254.

Sezgin, Orhan. “Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramları Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, **19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı**, 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale, 26-28.05 2011, ss.528-533.

Sığırı, Ünsal, Barbaros Dağlı ve Yavuz Erçil. ”Çatışma Yönetiminde Arabuluculuk Tarzları ve Kişilik ile İlişkisi”, **20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 24-26.05.2012, ss.369-373.

Siddiqi, Mushtaq. "Job Resources as Organizational Support, Organizational Citizenship Behaviour and Customer Satisfaction: Some Evidences of Linkage", **Journal of Services Research**, Cilt: 13, Sayı: 2, March 2014, ss.95-115.

Shih, Hsi-An and Ely Susanto. "Conflict Management Styles, Emotional Intelligence, and Job Performance in Public Organizations", **International Journal of Conflict Management**, Cilt: 21, Sayı: 2, 2010, ss.147-168.

Shin, Yuhjung. "CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength and Collective Organizational Citizenship Behavior", **Springer Science+Business Media B.V.**, Cilt: 108, 2012, ss.299-312.

Soieib, Ahmad Zairy Mohd, Jamilah Othman and Jeffrey Lawrence D'Silva. "The Effects of Perceived Leadership Styles and Organizational Citizenship Behaviour on Employee Engagement: The Mediating Role of Conflict Management", **International Journal of Business and Management**, Cilt: 8, Sayı: 8, 2013, ss.91-99.

Song, Michael, Barbara Dyer and R.Jeffrey Thieme. "Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Cilt: 34, Sayı: 3, 2006, ss.341-356.

Sökmen, Alptekin ve İrfan Yazıcıoğlu. "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, 2005, ss.1-19.

Sökmen, Alptekin ve Yasin Boylu. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 10(1), 2011, ss.147-163.

Şahin, Ali Emni, Filiz Tufan ve Ömer Ünsal. "Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 15, 2006, Konya, ss.553-568.

Şehitoğlu, Yasin. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı İlişkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", **12.Ulusal İşletmecilik Kongresi**, 02-04 Mayıs 2013, İstanbul, ss.243-247.

Şenyiğit, Gümran ve Semra Tetik. "Kamu Örgütlerinde Çatışmaya Neden Olan Faktörler ve Bir Uygulama Örneği", **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2004, ss.107-122.

Şeşen, Harun. "Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara'da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma", **Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 2, 2010, Ankara, ss.195-220.

Şeşen, Harun ve Semih Soran. "Örgütsel Vatandaşlıktan Zorunlu Vatandaşlığa: Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Bazı Faktörlerle İlişkisi", **21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 1.Bs. 30 Mayıs-1 Haziran 2013, Kütahya, ss.407-411.

Şeşen, Harun ve Semih Soran. "Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İzlenim Yönetiminin Aracılık Rolü", **1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, Kasım 2013, Sakarya, ss.321-326.

Taslak, Soner. "İş Aile Çatışmalarının Bireysel ve Örgütsel Sonuçları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", **Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Dergisi**, Yıl: 18, Sayı: 58, Ekim 2007, ss.67-75.

Taşçı, Deniz ve Umut Koç. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, 2007, ss.373-382.

Tatlıdil, H. "Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz", Akademi Matbaa, Ankara, 1996.

Tarakçı, Ahmet ve Harun Kaya. “Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve Bu Stillerin Öz-Yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü**, Eskişehir, 21-23.05.2009, ss.46-51.

Titrek, Osman, Mustafa Bayrakçı ve Demet Zafer. “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri”, **Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Temmuz-Ağustos-Eylül 2009, Sayı: 17, ss.1-25.

Tokmak, İsmail, Erkan Yıldız ve Hakan Turgut. ”Duygusal Zekânın Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına ve İş Tatminine Etkisi”, **12.Ulusal İşletmecilik Kongresi**, 02-04 Mayıs 2013, İstanbul, ss.243-247.

Topaloğlu, Cafer ve Yasin Boylu. “Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:16, Muğla, 2006.

Topaloğlu, Cafer ve Umut Avcı. “Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, 2008, Isparta, ss.75-92.

Topaloğlu, Cafer. “Yönetim Kuramları ve Örgütiçi Çatışmalar”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2011, ss.117-129.

Torlak, Ömer ve Umut Koç. ”Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Yöneticiler İçin Ne İfade Ediyor? ”, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü**, Antalya, Mayıs 2008, ss.640-647.

Tozkoparan, Güler. “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 9, Yıl: 9, Sayı: 2, 9, 2013, ss.189-231.

Trudel, Jeannie. “Workplace Incivility: Relationship With Conflict Management Styles and İmpct On Perceived Job Performance, Organizational Commitment and Turnover”, **Pruquest Dissertations And Theses**, 2009.

Tsai, Meng-Shan and Chi-Cheng Chang. “Female Workers Age and Position on Organizational Citizenship Behaviour: The Moderator Role of Organization-Based Self-Esteem”, **Journal of Management Research**, Cilt: 4, Sayı: 2, 2012.

Tuna, Muharrem, Ali Osman Abdürrezzak ve Ayşen Akbaş Tuna. “Örgütsel Çatışmalarda Cinsiyet Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Antalya, Mayıs 2008**, ss.530-539.

Türkay, Oğuz, Seyit Ahmet Solmaz, Emirhan Yenişehirlioğlu ve Aydın Ünal. “Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri: İstanbul’da Yerleşik Otel Çalışanları Üzerine Bir Çalışma”, **1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, Kasım 2013, Sakarya**, ss.327-335.

Türker, Mine ve İnci Artan. “Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi”, **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F, Sakarya, 25-27.05.2007**, ss.193-201.

Türnüklü, Abbas, Tarkan Kaçmaz, Selma Gürler, Fulya Turk, Alper Kalender, Feza Zengin and Burcak Sevkin. “The Effects of Conflict Resolution and Peer Mediation Training on Turkish Elementary School Students’ Conflict Resolution Strategies”, **Journal of Peace Education**, Cilt: 7, Sayı: 1, March 2010, ss.33-45.

Türnüklü, Abbas. “Lise Yöneticilerinin Çatışma Çözüm Strateji ve Taktiklerinin Sosyal Oluşturmacılık Kuramı Perspektifinden İncelenmesi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı: 42, Bahar 2005, ss.255-278.

Türnüklü, Abbas, İdris Şahin ve Namık Öztürk. “İlköğretim Okullarında, Öğrenci, Öğretmen, Okul Yöneticisi ve Velilerin Çatışma Çözüm Stratejileri”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı: 32, Güz 2002, ss.574-597.

Ueda, Yutaka. “Effect of Job Involvement on Importance Evaluation of Organizational Citizenship Behavior”, **International Journal of Business and Society**, Cilt: 13, Sayı: 1, 2012, ss.77-89.

Üngüren, Engin, Funda Cengiz ve Seden Algür. “İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Kış 2009, Cilt: 8, ss.36-56.

Üngüren, Engin. “Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Çalışma ve Toplum**, Sayı: 1, 2009, ss.95-127.

Üngüren, Engin. “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı: 1/, 2008, ss.880-909.

Ünlü, Sezen, Türker Özcihan, Züleyha Özbaş ve Ayça Bakıner. “ Örgütsel Çatışma Çözüm Yöntemleriyle Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Bir Tasarım Mühendisliği Örneği”, **Selçuk Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 31, 2014, ss.251-263.

Whitman, Daniel S., David L.Van Rooy and Chockalingam Viswesvaran. “Satisfaction, Citizenship Behaviors, and Performance in Work Units: A Meta-Analysis of Collective Construct Relations”, **Personnel Psychology**, Cilt: 63, Sayı: 1, 2010, ss.41-81.

Yaghoubi, Esmacil, Sina Ahmadzadeh Mashinchi and Abdollahi Hadi. “An Analysis of Correlation Between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Emotional Intelligence (EI)”, **Modern Applied Science**, Cilt: 5, Sayı: 2, April 2011, ss.119-123.

Yaşlıoğlu, M.Murat, Işıl Pekdemir ve Duygu Toplu. “Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 22, 2013, ss.191-220.

Yatkın, Ahmet. “Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri”, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, 2008. ss.6-18.

Yener, Müjdelen ve Sinem Ergun Aykol. “Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, 2009, Isparta, ss.255-271.

Yeşiltaş, Mehmet ve Yasin Keleş. “İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11/2 2009, Ankara, ss.17-40.

Yeşiltaş, Mehmet ve Yasin Keleş. “Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 36, Şubat 2011, Ankara, ss.113-132.

Yeşiltaş, Murat, Fatih Türkmen ve Nurettin Ayaz. “ Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri”, **Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 12, Sayı: 2, Sivas, 2011.

Yeşilyurt, Hülya ve Nilüfer Koçak. “İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:16, Sayı: 2, 2014, ss.303-324.

Yıldırım, Hatice, Kürşad Yılmaz ve Yahya Altınkurt. “Türkiye’deki Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Cinsiyet, Kıdem ve Branş Değişkenlerinin Etkisi: Bir Meta Analiz Çalışması”, **Eğitim ve Bilim**, Cilt: 40, Sayı: 178, 2015, ss.285-304.

Yılmaz, Abdullah ve Ceren Giderler. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme”, **Ekev Akademi Dergisi**, Yıl: 11, Sayı: 30, 2007.

Yozgat, Uğur ve Dide Özdemir. “Algılanan Örgütsel ve Amir Desteğinin Kariyer Durgunluğu (Plato) ile Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerdeki Rolü”, **18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü**, 20-22.05.2010, ss.902-911.

Yuen J.Huo, E.Molina Ludwin, Sawahata Rina and M.Deang Josephine. ”Leadership and The Management Of Conflicts İn Diverse Groups: Why Acknowledging Versus Neglecting Subgroup Identity Matters”, **European Journal of Social Psychology**, University of Colifornia, Los Angeles, USA, 2005, ss.237-254.

Yücel, Cemil ve Gülden Samancı (Kalaycı). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2009, ss.113-132.

Yücel, Cemil ve Selma Kaynak (Taşçı). “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, Konya, ss.685-707.

Yürür, Senay. “Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 1, 2009, Sivas, ss.23-42.

Yürür, Senay ve Hasan Soygüzel. “Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi”, **Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, Ocak 2010, ss. 31-47.

Wang, Zhongmin. “Perceived Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Commitment”, **International Journal of Business and Social Science**, Cilt: 5, Sayı: 1, January 2014, ss.210-214.

Zarea, Hamid. “Organizational Citizenship Behaviors and Their Relationship to Social Capital in Public Organizational of Qom Province”, **Iranian Journal of Management Studies**, Cilt: 5, Sayı: 1, January 2012, ss.79-80.

Zhang, Suchuan. “Impact of Job Involvement an Organizational Citizenship Behaviors in China”, **J.Bus Ethics**, 2014, ss.165-174.

Zhang, Yongjun, Jianqiao Liao and Jun Zhao. “Research on The Organizational Citizenship Behavior Continuum and Its Consequences”, **Research Article**, 2011, Cilt: 5, Sayı: 3, ss.364-379.

EKLER

EK-1

MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ 2013 YILI VERİLERİ

NO	FİRMA İSMİ	ÇALIŞAN SAYISI			
		BEYAZ YAKA	MAVİ YAKA	TAŞERON	TOPLAM
1	Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	1.143	5.307	230	6.680
2	Vestel Beyaz Eşya Sanayi ve Ticaret A.Ş.	547	5.661	330	6.538
3	Standard Profil Otomotiv Sanayi Ticaret A.Ş. (Manisa Şubesi)	62	962		1.024
4**	İndesit Company Beyaz Eşya Sanayi ve Ticaret A.Ş.	110	736	146	992
5	Hayes Lemmerz-İnci Jant Sanayi Ticaret A.Ş. (Çelik)	87	830	30	947
6	Klimasan Klima Sanayi ve Ticaret A.Ş.	169	722	32	923
7	Standard Profil Otomotiv Sanayi Ticaret A.Ş. (Keçiliköy Şubesi)	95	726	67	888
8**	Componenta Dökümcülük Sanayi ve Ticaret A.Ş.	68	715	16	799
9**	Bosch Termoteknik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	199	574		773
10*	Schneider Elektrik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	189	521	10	720
11**	Valf Sanayi A.Ş.	100	488	13	601
12**	İnci Akü Sanayi ve Ticaret A.Ş.	145	451		596
13*	Polinas Plastik Sanayii ve Ticaret A.Ş.	127	307	155	589
14**	Matel Hammadde A.Ş. / Manisa Serel Şubesi	69	480	29	578
15**	Teleset Elektomekanik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	35	542		577
16	Tırsan Kardan Sanayi ve Ticaret A.Ş.	72	459	20	551
17	Metalsan Endüstriyel Ürünler Sanayi ve Ticaret A.Ş.	36	498		534
18**	Elba Basınçlı Döküm Sanayi A.Ş.	56	400	58	514
19**	Valfsel Armatür Sanayi A.Ş.	134	333	20	487
20*	Pilenpak Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.	103	292	43	438
21	Sarıgözoğlu Hidrolik Makina ve Kalıp Sanayi ve Ticaret A.Ş.	116	317		433
22	Hayes Lemmerz Jantaş Jant Sanayi ve Ticaret A.Ş.	70	339	8	417
23**	Oerlikon Kaynak Elektrodları Sanayi A.Ş.	94	300	15	409
24*	Accell Bisiklet Sanayi ve Ticaret A.Ş.	54	352		406

25*	Olgun Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	56	332		388
26	Sarten Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. Manisa Fabrikası	48	300	3	351
27*	Demotek Plastik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	26	283		309
28	Mayteks Örne Sanayi ve Ticaret A.Ş.	60	247		307
29	Konveyör Beyaz Eşya ve Otomotiv Yan Sanayi Ticaret A.Ş. Manisa Şubesi	11	263		274
30	Karmak Makine Kalıp Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	20	222	30	272
31**	Ferrero Türkiye Çikolata ve Tarım Ürünleri San. ve Dış Tic. A.Ş. Manisa Şubesi	32	174	50	256
32	Yonca Gıda Sanayi İşletmeleri İç ve Dış Ticaret A.Ş.	64	167	20	251
33	Karpek Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.	12	228		240
34	Ruba Fermuar ve Pres Döküm San. A.Ş. Manisa Fabrikası	37	193	4	234
35	DYO Matbaa Mürekkepleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	105	102	13	220
36	İzmir Kalıp Sanayi Ticaret A.Ş.	30	190		220
37	Çukurova Kimya Endüstrisi A.Ş.	54	161		215
	Manisa Özgür Elektrik Elektronik Plastik Sanayi Ticaret A.Ş.	15	148	50	213
39	İmperial Tobacco Sigara ve Tütüncülük Sanayi ve Ticaret A.Ş.	27	74	107	208
40	Endel Endüstri Elektrik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	14	187		201

****:** Soru Formları Dağıtılan Firmalar (Geri Dönen)

***:** Soru Formları Dağıtılan Firmalar (Geri Dönmeyen)

EK-2

Sayın Yönetici,

24 Mart 2014

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında, Prof.Dr. Ömür Nezcan Timurcanday Özmen danışmanlığında “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü” konulu doktora tezi hazırlamaktayım.

Çatışma, örgütlerde çok sık karşılaşılan, yöneticilerin zaman ve enerjilerini alan önemli konulardan birisidir. Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları genelde, gerekenin üzerinde yapılan iş davranışları olarak nitelendirilir. Çalışanların birey ve örgüt yararına sergilemiş oldukları toplum yanlısı yardımsever davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının özünde fedakârlık, sahiplenme ve karşılık beklemezsizin sergilenen davranışlar bulunmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı da örgütlerde var olan çatışmalar ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmanın amacı gereği iki tane ölçme aracı (soru formu) bulunmaktadır. Araştırmada, anket tekniği ile veriler toplanacak, veriler elde edildikten sonra araştırma modeline uygun olarak bulgular değerlendirilecek ve kurumsal bazda sizlerle paylaşılacaktır.

Yoğun işleriniz arasında soru formlarına zaman ayırıp yanıtlamanız ve çalışanlarınıza uygulatmanız, bilime bir nebze olsun katkıda bulunmak isteyen biz öğrenciler için büyük bir nimettir.

Çalışmamıza vereceğiniz katkı dolayısı ile şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Özkan YILMAZ

Adres:

Atatürk Mah. Çandede Cad. 41/29 Foça/İzmir

ozkan.yilmaz@mynet.com 0 533 9294592

0 232 8127907(Ev)

EK-3

ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bu soru formu bilimsel bir araştırma için veri toplamak amacıyla hazırlandığından, soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Araştırmanın başarısı, soruların tamamına vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. Soru formlarına verilecek cevaplar etik kurallar çerçevesinde genelleneceğinden soru formunun herhangi bir yerine kimlik bilgisi koymanız beklenmemektedir. Araştırma açısından kimliğiniz değil, cevaplarınız önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra, soruları lütfen "olması gerekeni (ideali)" değil, "hali hazırda olanı" düşünerek yanıtlayınız.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederken, çalışmalarınızda başarılar diliyorum.

Yaşınız :

Çalışma süreniz :

Cinsiyetiniz : ☐ Kadın ☐ Erkek

ÖLÇEK-1 (öçv) Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.

No	Madde	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için meseleleri iş arkadaşlarımla birlikte ele almaya çalışırım.	1	2	3	4	5
2	Genellikle iş arkadaşlarımla gereksinimlerini karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
3	Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmalarımı kendime saklamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
4	Görüşlerimi iş arkadaşlarımla görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara varılmasına çalışırım.	1	2	3	4	5
5	Sorunların tüm iş arkadaşlarımla beklentilerini karşılayacak şekilde çözülebilmesi için kendileriyle birlikte çalışırım.	1	2	3	4	5
6	İş arkadaşlarımla görüş farklılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.	1	2	3	4	5
7	Çözumsuz görünen sorunları çözebilmek için orta yol bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
8	Fikirlerimi kabul ettirmek için etkiyi kullanırım.	1	2	3	4	5
9	İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.	1	2	3	4	5
10	Genellikle iş arkadaşlarımla dileklerini göz önüne alırım.	1	2	3	4	5
11	İş arkadaşlarımla dileklerine boyun eğirim.	1	2	3	4	5
12	Sorunları birlikte çözebilmek için iş arkadaşlarımla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.	1	2	3	4	5
13	İş arkadaşlarıma genellikle ayrıcalık tanırım.	1	2	3	4	5
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm.	1	2	3	4	5
15	Uzlaşmaya varılabilmesi için iş arkadaşlarımla görüşmelerde bulunurum.	1	2	3	4	5
16	İş arkadaşlarımla anlaşmazlık içine düşmekten uzak durmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
17	İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
18	İstediğim doğrultuda karar çıkması için uzmanlığımı kullanırım.	1	2	3	4	5
19	Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine uyarım.	1	2	3	4	5

20	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödün de verebilirim.	1	2	3	4	5
21	Beni ilgilendiren meseleleri sonuna kadar takip ederim.	1	2	3	4	5
22	Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkartmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
23	Herkes tarafından kabul edilebilir kararlara varabilmek için işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5
24	İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
25	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
26	İnciten duygulara yol açmamak için iş arkadaşlarımla anlaşmazlıklarımı kendime saklamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
27	İş arkadaşlarımla hoş olmayan bir konuşmadan kaçınırım.	1	2	3	4	5
28	Sorunların herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla çalışmaya çaba gösteririm.	1	2	3	4	5



ÖLÇEK-2 (övd) Lütfen aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz.

No	Madde	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	1	2	3	4	5
2	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.	1	2	3	4	5
3	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
5	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	1	2	3	4	5
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	1	2	3	4	5
7	Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5
8	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	1	2	3	4	5
9	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	1	2	3	4	5
11	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
12	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5
13	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
14	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	1	2	3	4	5
15	Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	1	2	3	4	5
16	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1	2	3	4	5
17	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	1	2	3	4	5
18	Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	1	2	3	4	5
19	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	1	2	3	4	5

EK-4

MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ MÜDÜRLÜĞÜNE MANİSA

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında, Prof.Dr.Ömür Nezcan Timurcanday Özmen danışmanlığında “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü” konulu doktora tez çalışmamın uygulama kısmını gerçekleştirebilmem için Ek-1 Sosyal Bilimler Enstitüsünün izin belgesini sunuyorum.

Manisa Organize Sanayi Bölgesi 2013 Yılı Verileri (Ek-2)’nin güncellenebilmesi için gerekli bilgilerin verilmesini, anket çalışmamın uygulanabilmesi için Ek-2’de gösterilen firmalarda rastgele seçilen 17 firma’ya 60’şar adet anketin (Toplamda 756 adet) uygulanması konusunda yardımlarınızı ve gerekli müsaadenin verilmesini saygılarımla arz ederim. 24.03.2014

Özkan YILMAZ

Adres ve İletişim Bilgilerim:

Atatürk Mah. Çandede Cad. 41/29 Foça/İzmir

ozkan.yilmaz@mynet.com 0 533 9294592

0 232 8127907(Ev)

EKİ:

Ek-1 (DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İzin Belgesi)

Ek-2 (Organize Sanayi Bölgesi 2013 Yılı Verileri)

EK-5



T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Sayı : 57485104 – 300 /1618
Konu : Anket Çalışması

İzmir, 20/03/2014

İLGİLİ MAKAMA

Özkan YILMAZ, Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora programı öğrencisi olup, tez aşamasında öğrenimine devam etmektedir.

Adı geçen öğrenci “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma” konulu doktora tezi hazırlamaktadır ve tez konusu ile ilgili olarak anket çalışması yapmak istemektedir.

Adı geçen öğrencimize anket çalışması için gerekli iznin verilmesini rica ederim.


Prof. Dr. Utku UTKULU
Müdür

Telefon : 0 - 232 - 412 87 60 - 453 75 83

E-Posta : sosyalbilis@deu.edu.tr

Adres : Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kaynaklar Yerleşkesi
35160 Buca/İZMİR

Faks

Bilgi

: 0 - 232 - 453 02 66

: www.sbe.deu.edu.tr