



**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE
DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA***
**A RESEARCH ON THE IMPACT DEMOGRAPHIC VARIABLES THE RELATIONSHIP BETWEEN THE
ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT AND THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOUR**

Özkan YILMAZ**

Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN***

Öz

Çatışma, tarafları birey, grup ve örgüt olabilen sosyal bir olgudur. Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde; 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, yaş, cinsiyet ve deneyim 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

Conflict is a social fact which of its sides can be individual, group and organization. The basic aim of this study is to determine whether the demographic variables such as age and gender have an impact on the organizational conflict management and organizational citizenship behaviour; as regards the relationship between the organizational conflict management and the organizational citizenship behaviour. 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 the research, the demographic factors such as age, gender and experience do not have an impact on the 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.

GİRİŞ

Günümüz dünyasının yüksek rekabet ortamında, örgütler artık çalışanlarının iş performanslarını arttırma adına yoğun olarak yeni yöntemlerin arayışı içindedir. Ayrıca ürün geliştirmeye duyulan ihtiyaç, hizmet sektörünün gelişmesi, yüksek teknoloji, kas ve makine gücünün yerine bilginin kullanılmasıyla birlikte çalışanın önemini de artırmıştır.

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

Son yıllarda, örgütlerin etkinliği ve verimliliği konularında yapılan araştırmalardan birisi de örgütsel performansa pozitif katkısının olduğu düşünülen örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

* Bu makale, birinci yazar tarafından Prof. Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN danışmanlığında DEÜ SBE'de hazırlanan "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma " konulu Doktora tez çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

** Dr.

*** Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü.



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, 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).

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 ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarının incelenmesi ve demografik özelliklere göre her iki boyut arasında ilişkilerin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkartmaktır. Bu çalışmada, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya pek rastlanılmaması nedeniyle literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

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

Canlı varlıkların olduğu her alanda mücadele ve çatışma olagelmıştır (Aljammal, 2015, 223). Çatışmalar, organizasyon yaşamının geleceği için kaçınılmazdır. Organizyonlar evren gibidirler ve çatışmadan muaf kalamazlar (Olaleye ve Arogundade, 2013, 96). 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).

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 çatışma yönetiminin demografik özelliklerinin etkisine ilişkin literatür incelendiğinde, astlarla yaşanan çatışmada uyumlu yönetim stratejisi, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmada ise uzlaşmacı yönetim stratejisinin **cinsiyet** değişkenine göre anlamlı ölçüde farklılaştığı tespit edilmiştir (Tozkoparan (2013, 222). 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)'nin çalışmasında da mevcuttur.

Öztaş ve Akın (2009, 20) ile Üngüren (2009, 114)'in çalışmalarında ise bu araştırmaların tersine bulgular edinilmiştir.

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 davranışının demografik özelliklerinin etkisine ilişkin 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 (2011)'in yapmış olduğu çalışma da, Arslantaş ve Pekdemir (2007)'in çalışmalarını destekler niteliktedir. Yeşiltaş ve Keleş (2011, 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)'in 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 buldukları ve cinsiyet ile yapılan mesleğin özellikle sivil erdemlilik davranışlarında önemli bir belirleyici olabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır. Yine Ay'ın (2007) yaptığı çalışmada; erkeklerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Köse vd. (2003)'nin üniversitenin akademik ve idari personeli üzerinde yaptıkları çalışmada 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 (2011)'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, 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, 182) ise, yukarıdaki bulguların tam aksine sonuçlar elde etmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel vatandaşlık davranışında, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Literatürde, çoğu çalışmada 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 çalışma ile araştırmanın 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 farklılaşp farklılaşmadığını ortaya çıkartmak amacıyla aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

Hipotez 1: Örgütsel çatışma yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Hipotez 2: Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel çatışma yönetimi boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Hipotez 3: Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

Hipotez 4: Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, deneyime göre farklılaşmakta mıdır?

Hipotez 5: Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, yaş'a göre farklılaşmakta mıdır?



2. YÖNTEM

Araştırmanın temel sorusu şudur; 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?

Araştırmanın evreni, Manisa Organize Sanayi Bölgesinde (OSB) büyük ölçekli işletmelerin çalışanları oluşturmuştur. Araştırmaya dahil edilecek işletmeler, Manisa Organize Sanayi Bölge Müdürlüğüne bildirilen büyük ölçekli 40 işletme arasından seçilmiştir.

Öncelikle, alınan listeden rastgele seçimle 17 işletme tespit edilmiştir. 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.

Büyük ölçekli işletmelerde çatışmanın da yoğun yaşanacağı tahmin edilmektedir. Araştırmanın hedef ana kütlesi olarak Manisa Organize Sanayi Bölgesindeki büyük ölçekli işletmeler seçilmiştir.

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.

Çalışmada, koşulları sağlamadığı için regresyon analizi yapılmamıştır. Sonuçlara göre lojistik regresyon analizi ya da diskriminant (ayırıştırma) analizi yapılması gerekirken ayırıştırma analizi yapılmıştır.

2.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki ölçekten yararlanılmıştır.

Yöneticilerin çatışma çözme yöntemlerini kullanma derecelerini saptamak için Rahim (1983) tarafından geliştirilen "Örgütsel Çatışma Ölçeği II" kullanılmıştır (Rahim, 2011: 1534). Ölçek 28 maddeden oluşan bir soru formu biçimindedir. "Yapıcı", "Uyumlu", "Zorlayıcı", "Kaçınmacı" ve "Uzlaşmacı" olmak üzere beş alt boyuttan ve 28 ifadeden oluşmaktadır. (aktaran Niederaer, 2006, 73).

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", "Vicdanlılık", "Nezaket", "Sivil Erdem" ve "Centilmenlik" olmak üzere beş temel boyuttan ve 19 ifadeden oluşmaktadır.

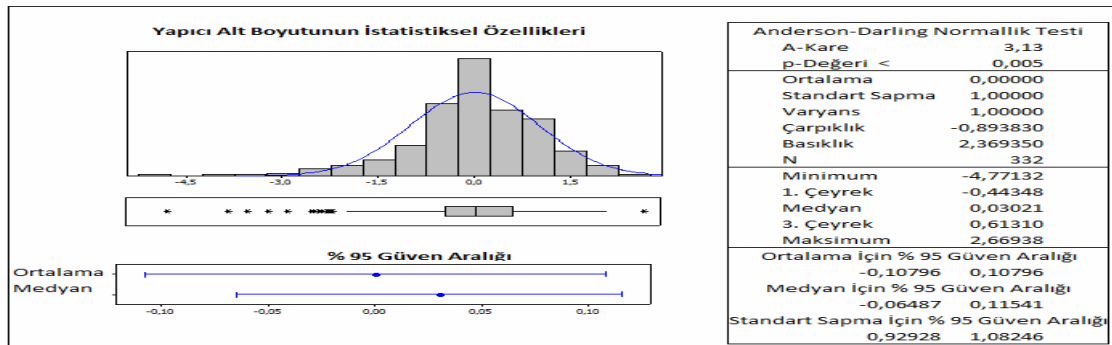
2.2. Ölçeklerin Geçerliliği, Güvenilirlik Analizleri

Tablo 1'de 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.

Tablo 1: 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

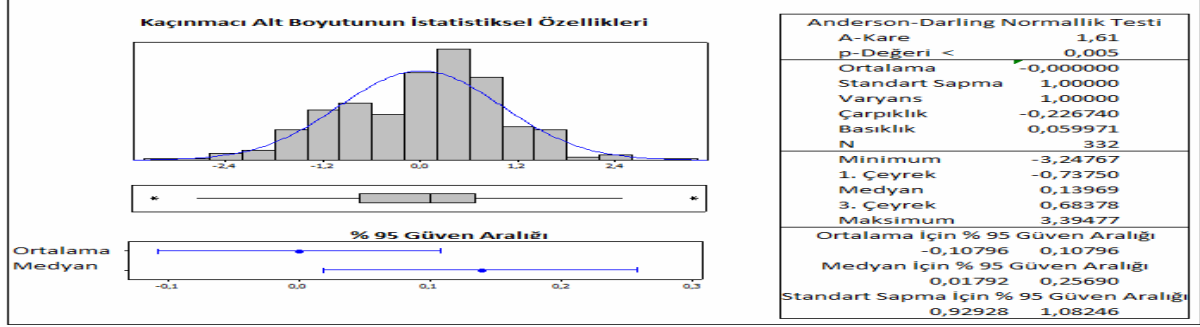
Tablo 2: Yapıcı Boyutunun İstatistiksel Özellikleri





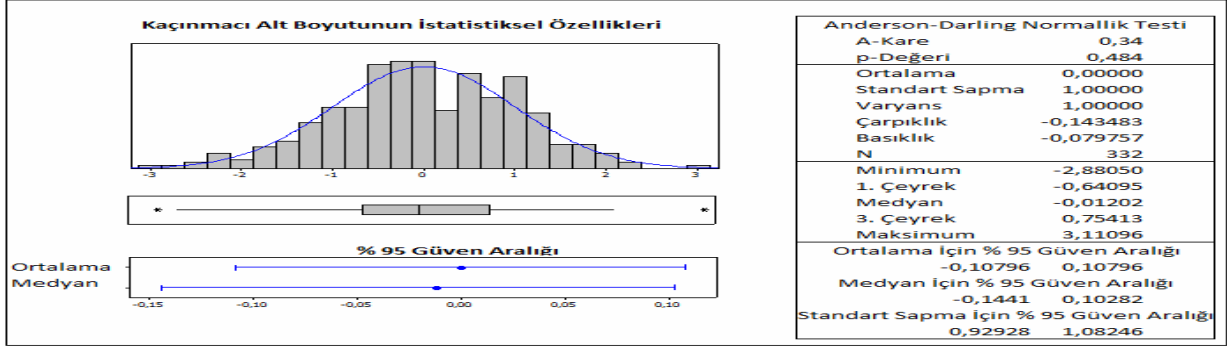
Tablo 2’de, Ölçeği dolduran 332 kişinin yapıcı faktöründen aldıkları puanları -4.77 ile 2.66 arasında değişmektedir. Kişilerin %52,7’si yapıcı değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır.

Tablo 3: Kaçınmacı Boyutunun İstatistiksel Özellikleri



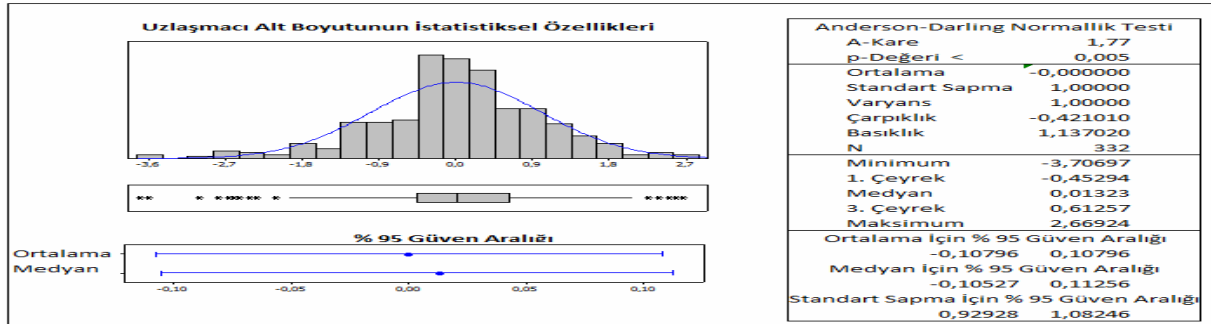
Tablo 3’te Kaçınmacının aldıkları puanlar -3.25 ile 3.39 arasında değişmektedir. Kişilerin %56,3’ü kaçınmacı değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır.

Tablo 4: Zorlayıcı Boyutunun İstatistiksel Özellikleri



Tablo 4’te Zorlayıcı’nın aldıkları puanlar -2.88 ile 3.11 arasında değişmektedir. Kişilerin %49,7’si zorlayıcı değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır.

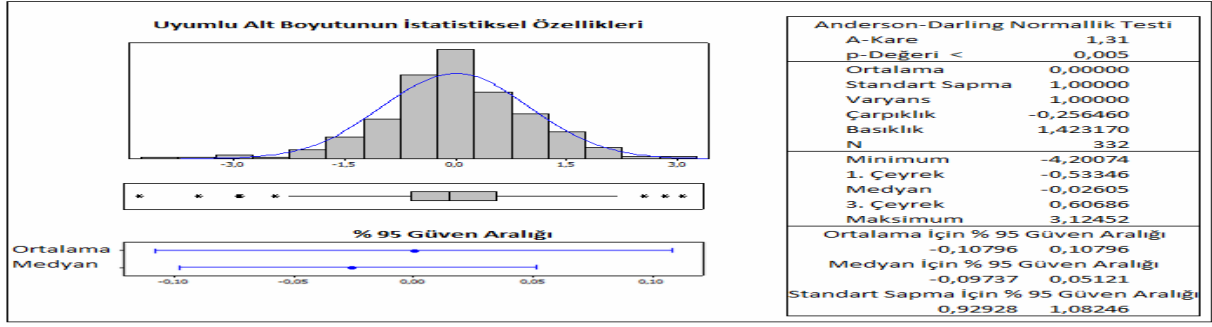
Tablo 5: Uzlaşmacı Boyutunun İstatistiksel Özellikleri



Tablo 5’te Uzlaşmacı’nın aldıkları puanlar -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.

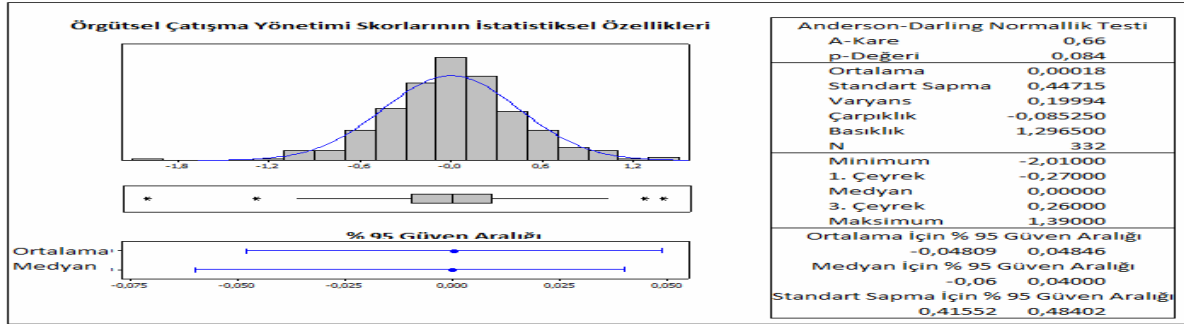


Tablo 6: Uyumlu Boyutunun İstatistiksel Özellikleri



Tablo 6'da Uyumlu'nun aldıkları puanlar -4.20 ile 3.12 arasında değişmektedir. Kişilerin %47,9'u uyumlu değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır.

Tablo 7: Örgütsel Çatışma Yönetimi Puanlarının İstatistiksel Özellikleri



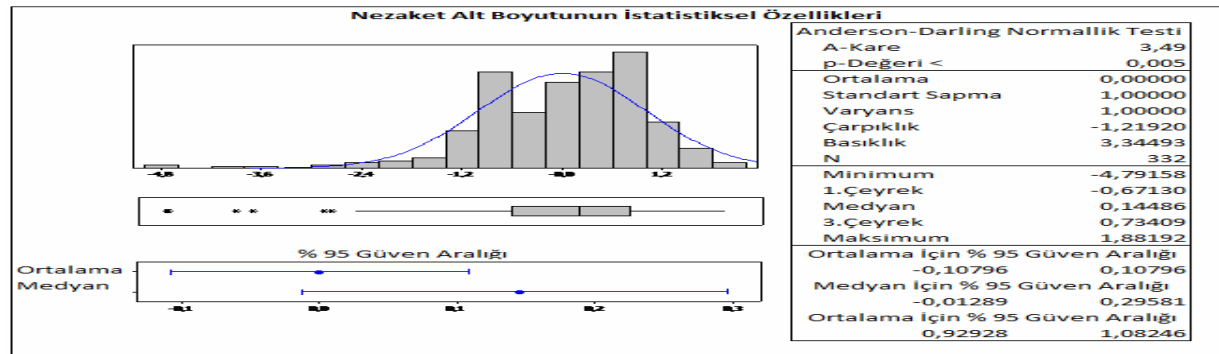
Tablo 7'de görüleceği üzere p-değeri=0.084> α =0.05 olduğundan örgütsel çatışma yönetimi puanlarının normal dağılıma uyduğu sonucuna varılır. Ortalaması 0, varyansı 1 olan simetrik bir dağılıma sahiptir. Ölçeği dolduran 332 kişinin örgütsel çatışma yönetimi değişkeninden aldıkları puanları -2.01 ile 1.39 arasında değişmektedir. Kişilerin %50,3'ü, örgütsel çatışma yönetimi değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır.

Tablo 8: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Boyutları Güvenirlilik İstatistiği

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

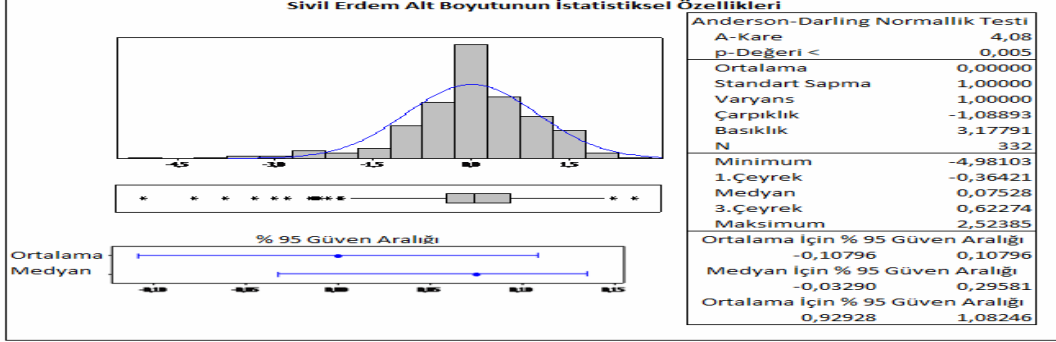
Tablo 8'de görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin cronbach alfa değeri; nezaket alt boyutuna ait 0.807, sivil erdem: 0.774 ve diğergamlık: 0.700 çıkmıştır. Bu alt boyutları ölçen maddelerden oluşan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Centilmenlik alt boyutuna ait cronbach alfa değeri: 0.583 ve vicdanlılık ise 0.523 çıkmıştır. Bu da ölçeğin güvenilirliğinin orta düzeyde olduğunu gösterir.

Tablo 9: Nezaket Boyutunun İstatistiksel Özellikleri



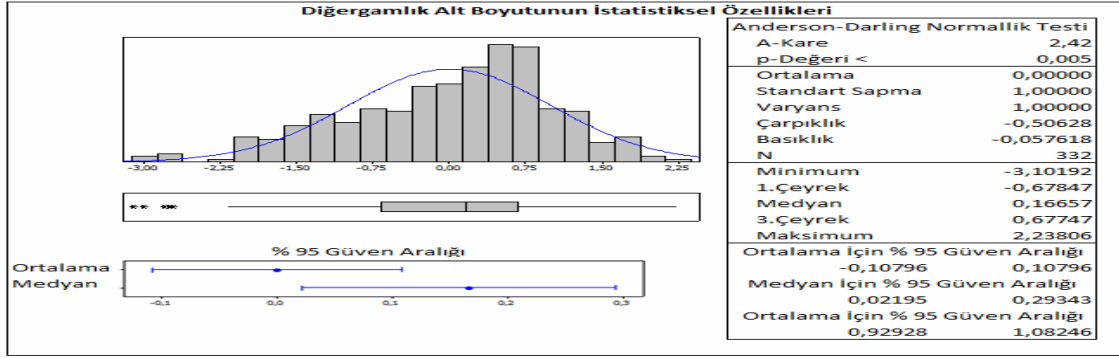
Tablo 9’da, ölçeği dolduran 332 kişinin nezaket faktöründen aldıkları puanlar -4.79 ile 1.88 puan arasında değişmektedir. Kişilerin %54,2’si nezaket değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır.

Tablo 10: Sivil Erdem Boyutunun İstatistiksel Özellikleri



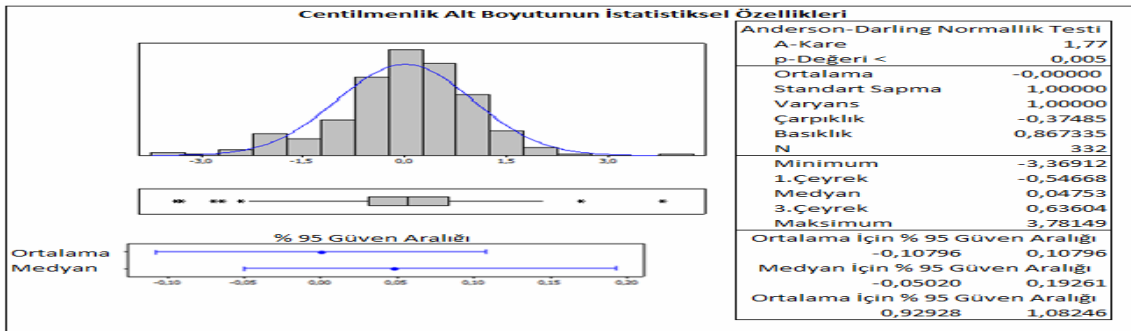
Tablo 10’da sivil erdem’in aldıkları puanlar -4.98 ile 2.52 arasında değişmektedir. Kişilerin %53,9’u sivil erdem değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır. Sivil erdem değişkeninin histogramı sola çarpıktır ama nezaket değişkenine göre daha az çarpık olduğu söylenebilir.

Tablo 11: Diğergamlık Boyutunun İstatistiksel Özellikleri



Tablo 11’de diğergamlık faktöründen aldıkları puanlar, -3.10 ile 2.23 arasında değişmektedir. Kişilerin %55,7’si diğergamlık değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır. Diğergamlık değişkeninin histogramı hafif sola çarpık simetriğe yakındır ama daha önceki değişkenlerin histogramlarına göre daha az çarpık olduğu söylenebilir.

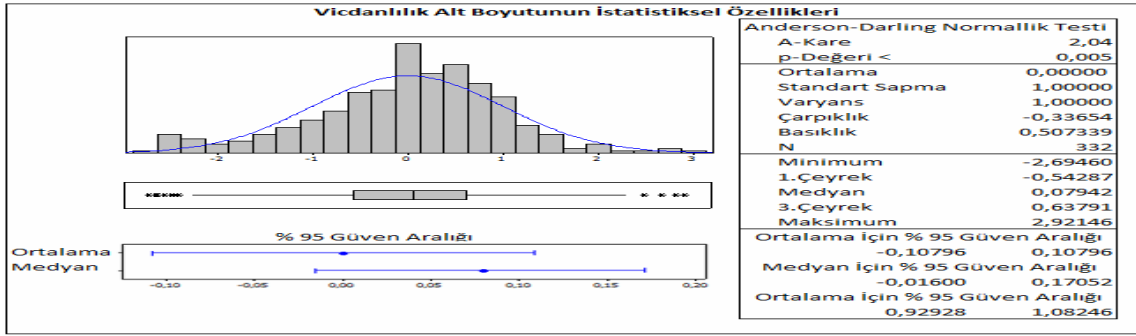
Tablo 12: Centilmenlik Boyutunun İstatistiksel Özellikleri



Tablo 12 centilmenlik faktöründen aldıkları puanları -3.36 ile 3.78 arasında değişmektedir. Kişilerin %53’ü centilmenlik değişkeninden sıfır ve üzeri puan (pozitif puan) almışlardır. Centilmenlik değişkeninin histogramı hafif sola çarpık, ama simetriğe yakındır.

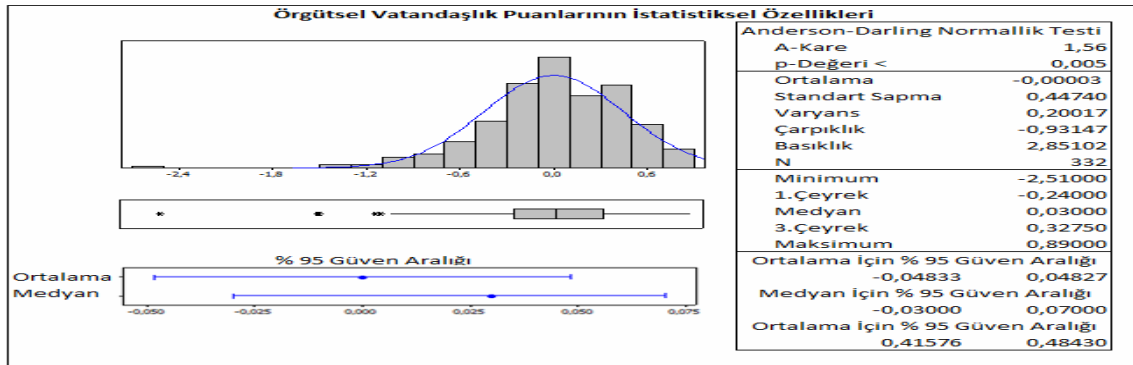


Tablo 13: Vicdanlılık Boyutunun İstatistiksel Özellikleri



Tablo 13'te vicdanlılık faktöründen aldıkları puanlar -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.

Tablo 14: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Puanlarının İstatistiksel Özellikleri



Tablo 14'te görüleceği üzere, p-değeri=0.005 $\alpha=0.05$ olduğundan 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.

3. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmada araştırılan konu, örgütsel çatışma yönetimi ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarını incelemek ve demografik özelliklere göre her iki boyut arasında ilişkilerin farklılaşp farklılaşmadığını ortaya çıkartılması yönündedir.

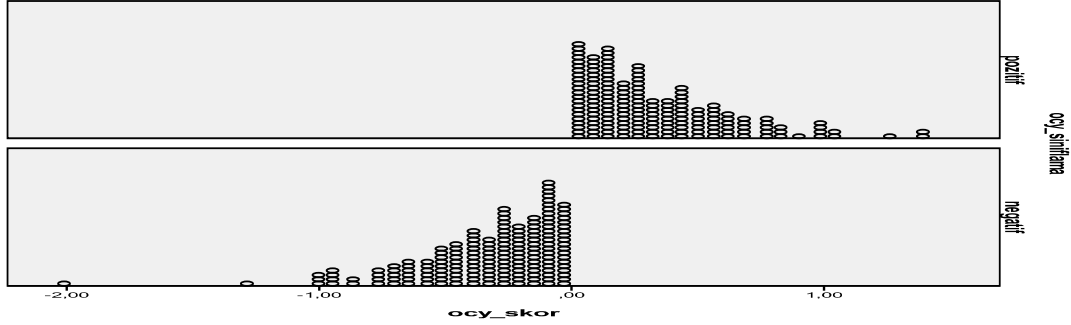
Çalışmada, sonuçlara göre lojistik regresyon analizi ya da diskriminant analizi yapılması gerekirken ayrıştırma analizi yapılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan araştırmanın **birinci hipotezi**; "Örgütsel çatışma yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır?" şeklindedir. Birinci hipotezini test etmek amacıyla, ayrıştırma analizi kullanılmış, koşulları sağlamadığı için regresyon analizi yapılmamıştır.

Ayrıştırma analizine ilişkin bulgular, Şekil 1 ve Tablo 15, 16, 17, 18 ve 19'da gösterilmiştir. 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 1:
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 15’te sunulmaktadır.

Tablo 15: 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

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 (p-değeri=0.000). Vicdanlılık, deneyim, cinsiyet ve yaş değişkenleri açısından iki grup ortalaması arasında fark yoktur.

Doğrusal ayrıştırma kuralı oluşturulurken temel varsayımlardan biri kovaryans matrislerinin eşitliğidir. Bu varsayım kontrolü için yapılan Box's M test sonuçlarına göre (Tablo 16), ölçekte yer alan sorulara verdikleri cevapların değişimlerinin farklı olduğu sonucu çıkmaktadır.

Tablo 16'ya göre, p-değeri=0.00 < $\alpha=0.01$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Buna göre ÖÇY 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 16: 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 ayrıştırma yapan değişkenlerin seçilmesi sağlanmaya çalışılmıştır (Tablo 17). Bu anlamda önemli değişkenlerden oluşan bir model kurulmaya çalışılmıştır.



Tablo 17: 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

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.

**Tablo 18: Wilks' Lambda istatistiği
Giren/Çıkan Değişkenler^{a,b,c,d}**

Adım	Giren	Wilks'in Lamda'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.

Tablo 18 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 19: Fisher'in Doğrusal Ayrıştırma 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

Tablo 19'da görüleceği üzere, 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.

İkinci hipotez, "Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel çatışma yönetimi boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır?" şeklindedir. Çalışma, birinci 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 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.

İkinci hipotezde yer alan çalışmanın bulgularını destekler nitelikte literatürde benzer çalışmalara rastlanılmamıştır.

Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır? şeklindeki **üçüncü hipotezin** test edilmesine ilişkin bulgular Tablo 20'de gösterilmiştir.



Tablo 20: Örgütsel Çatışma Yönetimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ortalamalarının Cinsiyete Göre Kıyaslanması Bağımsız Örneklem Testi

	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi						
	F	P	T	SD	P (2-üçlü)	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	-,148648	,58591
Farklı Varyanslar Varsayımı			-,905	99,954	,368	-,45029	,49761	-,143754	,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.

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.

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 rastlanmamaktadır. 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 3, 4 ve 5. hipotezler, demografik özelliklerine göre örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla oluşturulmuştur.

Üçüncü 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)'nin 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 buldukları 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)'nin çalışmasında, nezaket ve sivil erdem 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 **dördüncü hipotezi**, "Örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, deneyim'e göre farklılaşmakta mıdır?" şeklindedir. Bu çalışmanın dördüncü 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 bazıların 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 **beşinci 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 çalışmada 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)'ın 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 (Hassan, 2011, 24).

Sonuç olarak, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında yaş'a göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Çıkan sonuçların literatür ile uyumlu olduğu söylenebilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada araştırılan konu, örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarının demografik özellikleri ile olan ilişkisinin olup olmadığı yönündedir. Demografik özelliklerine göre örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları nasıl farklılaşmaktadır" sorusuna yanıt aranmıştır. Bu anlamda, beş adet hipotezden yararlanılmıştır.

Bu kapsamda, ulaşılan 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 birinci hipotezin "örgütsel çatışma yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına göre farklılaşmakta mıdır" ve ikinci 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.

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 üç, dört ve beşinci 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.

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 karşılaştırılabilir hale gelecektir.

Bu araştırmanın iki temel kısıtı bulunmaktadır. İlk kısıt, veri toplama yöntemiyle ilgilidir. Anket yöntemi kullanılarak yapılan bu araştırmada, 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.



KAYNAKÇA

- Aljammal, Hamdan Rasheed Abdullah (2015). The Impact of Organizational Structure and Style of The Organization's Work on Organizational Conflicts (Field Study). *International Journal of Business and Management*, Cilt: 10, Sayı: 9, s.223-233.
- Alkahtani, Ali (2015). Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Rewards. *International Business Research*, Cilt: 8, Sayı: 4, s.210-222.
- Alzahrani, Mohammed (2013). A Comparative Study of The Relationships Between Conflict Management Styles and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Propensity to Leave The Job Among Saudi and American Universities Faculty Members. *Florida Atlantic University*, August, Florida. s.1-132.
- Aslan, Şebnem (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, s.256-275.
- Arslandaş, Cüneyt ve Işıl Pekdemir (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, s.274-278.
- Bağcı, Zübeyir (2014). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 7, Sayı: 2, s.259-279.
- Basım, H.Nejat ve Harun Şeşen (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 61, Sayı: 4, s.83-101.
- Beheshtifar, Malikeh and Gholam Reza Hesani (2013). Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Factor to Decrease Organizational Conflict. *Interdisciplinary, Journal of Contemporary Research in Business*, Cilt: 5, Sayı: 1, s.214-222.
- Bell, J (1993). Doing Your Research Project, Buckingham, Philadelphia: Open.
- Fındıklı, Mine M.Afacan (2015). Exploring the Consequences of Work Engagement: Relations Among OCB-I, LMX and Team Work Performance. *Ege Akademik Bakış*, Cilt:15, Sayı:2, s.229-238.
- Gharache, Ali Mohammad Ahmadi, Abbasi Asadallah and Mansoornia Rezieh (2014). 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, s.379-391.
- Hassan, Bushra, Aneela Maqsood and Muhammad Naveed Riaz (2011). Relationship Between Organizational Communication Climate and Interpersonal Conflict Management Styles. *Pakistan Journal of Psychology*, Cilt: 42, Sayı:2, s.23-41.
- Hisham, Bin Mohammad, Sobri Bin Minai Mohd and Ossai-Igwe Lucky Esuh (2014). Managerial Factors and Management Conflict in Venture Capital Financing in Malaysia. *Asian Social Science*, Cilt: 10, Sayı: 3, s.253-263.
- Jawazneh, Bahjat Eid Al (2015). Conflict Handling Styles and Employees' Commitment at the Pharmaceutical Companies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, Cilt: 10, Sayı: 3, s.141-152.
- Johnson E.D (1998). Applied Multivariate Methods for Data Analysis.
- Moisoglou, Ioannis., Prezerakis Panagiotis, Peter Galanis, Olga Siskou, Nikolaos Maniadakis and Dafni Kaitelidou (2014). Conflict Management in a Greek Public Hospital: Collaboration or Avoidance? *International Journal of Caring Sciences*, Cilt: 7, s.75-82.
- Mukhtar, Shehu Aliyu (2013). Organizational Conflict Management Strategies On Employee Job Satisfaction: A Conceptual Relationship. *International Journal of Management Research and Review*, Cilt: 3, Sayı: 5, s.2855-2862.
- Nafei, Wageeh (2015). 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, s.215-222.
- Niederauer, Sevda (2006). Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), *Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, İzmir.
- Nural, Eşref, Şükri Ada ve Ali Çolak (2012). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), s.197-210.
- Olaleye, F.O. and B.B. Arogundade (2013). Conflict Management Strategies of University Administrators in South-West Nigeria. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Cilt: 2, Sayı: 6, s.96-104.
- Ome, Blessing N (2013). Personality and Gender Differences in Preference for Conflict Resolution. *Gender and Behaviour*, Cilt: 11, Sayı: 2, s.5512-5524.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, s.117-135.
- Öztaş, Uğur ve Osman Akın (2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, s.9-24.
- Özyer, Kubilay, Ufuk Orhan ve Demet Dönmez Orhan (2012). 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, s.181-204.
- Podsakoff, Nathan P., Steven W.Whiting, Philip M.Podsakoff and Paresh Mishra(2011). Effects of Organizational Citizenship Behaviors on Selection Decisions in Employment Interviews. *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 96, Sayı: 2, s.310-356.
- Rahim, M.Afzalur (2011). Managing Conflict in Organizations. *Reviews Social and Behavioral Sciences*, Cilt: 48, Sayı: 8, s.1533-1543.



- Samuel, O.Salami (2010). Conflict Resolution Strategies and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Trait Emotional Intelligence. *Social Behavior and Personality*, Cilt: 38(1), s.75-86.
- Siddiqi, Mushtaq (2014). Job Resources as Organizational Support, Organizational Citizenship Behaviour and Customer Satisfaction Some Evidences of Linkage. *Journal of Services Research*, Cilt: 13, Sayı: 2, s.95-115.
- Sökmen, Alptekin ve İrfan Yazıcıoğlu (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, s.1-19.
- Sökmen, Alptekin ve Yasin Boylu (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 10(1), s.147-163.
- Titrek, Osman, Mustafa Bayrakçı ve Demet Zafer (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı: 17, s.1-25.
- Tozkoparan, Güler (2013). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 9, Yıl: 9, Sayı: 2, s.189-231.
- Üngüren, Engin, Funda Cengiz ve Seden Algür (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, s.36-56.
- Üngüren, Engin (2009). Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, Sayı: 1, s.95-127.
- Yeşiltaş, Mehmet ve Yasin Keleş (2011). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, s.113-132.
- Yeşiltaş, Murat, Fatih Türkmen ve Nurettin Ayaz (2011). Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 12, Sayı: 2.
- Yıldırım, Hatice, Kürşad Yılmaz ve Yahya Altınkurt (2015). Türkiye'deki Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Cinsiyet, Kıdem ve Branş Değişkenlerinin Etkisi: Bir Meta Analiz Çalışması. *Eğitim ve Bilim*, Cilt: 40, Sayı: 178, s.285-304.
- Yongjun, Zhang, Jianqiao Liao and Jun Zhao (2011). Research on The Organizational Citizenship Behavior Continuum and Its Consequences. *Front.Bus.Res.*, Cilt: 5, Sayı: 3, s.364-379.
- Wang, Zhongmin (2014). Perceived Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Commitment. *International Journal of Business and Social Science*, Cilt: 5, Sayı: 1, s.210-214.