

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel
Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişim Algıları Arasındaki
Farklılıklar: (Bir Alan Araştırması)**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Ayşe Gül ALP

İstanbul, 2015

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel
Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişim Algıları Arasındaki
Farklılıklar: (Bir Alan Araştırması)**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Ayşe Gül ALP

Öğrenci No:

1207460043

Danışman:

Prof. Dr. İsmail BAKAN

İstanbul, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “sağlık çalışanlarında örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişim algıları arasındaki farklılıklar” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.
16/10/2015

Ayşe Gül ALP



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

03.09.2015

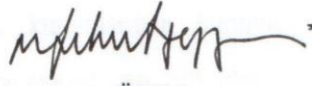
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 1207460043 numaralı *Ayşe Gül ALP*'in "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişim Alguları Arasındaki Farklılıklar: Bir Alan Araştırması*" konulu tezi, Yönetim Kurulumuzun 04.08.2015 tarih ve 2015/31 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Konferansında toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (b.v) maddesi ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ~~ile Kabul Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

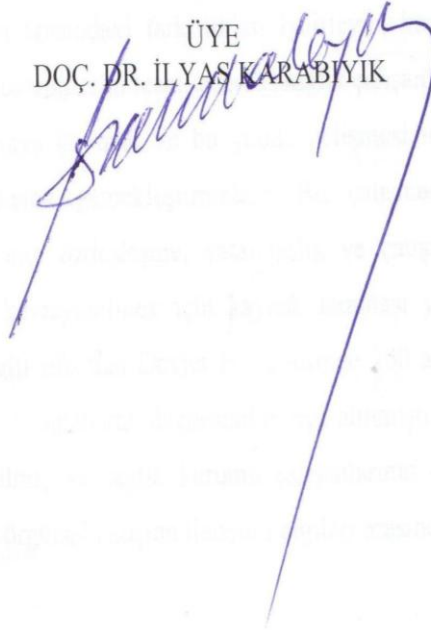
DANIŞMAN
PROF. DR. İSMAİL BAKAN
(Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi)



ÜYE
PROF.DR. MEHMET FİKRET GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
DOÇ. DR. İLYAS KARABİYİK



Adı ve Soyadı : Ayşe Gül ALP
Danışmanı : Prof. Dr. İsmail BAKAN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2015
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Örgüt, Özdeşleşme, Çatışma Vatandaşlık, İletişim, Sağlık Çalışanı

ÖZ

Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişim Algıları Arasındaki Farklılıklar: (Bir Alan Araştırması)

Sağlık sektöründe, sadakati ve aitlik duygusunun artmasıyla oluşan vatandaşlık davranışını kavrayarak, bunu örgütün yararına kullanabilen sağlık çalışanlarının olması gerekmektedir. Örgütsel vatandaşlık duygusu yüksek olan çalışanlar örgütsel çatışma iletişimlerini iyi yöneterek kurumun verimliliğini artıran sistemlerin oluşmasına katkı sağlamaktadırlar. Sağlık kurumlarında kurumu benimseyen, kurumun başarısı veya başarısızlığında kendine pay çıkaran çalışanların kaliteli bir iş gücü yaratmaları oldukça önemlidir. Bu nedenle bu çalışmanın amacı, kurumda bulunan sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişimi algıları arasındaki farklılıkları incelemektir.

Bu çalışmada amaç, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişimi algıları arasındaki farklılıkları belirleyip, kurumda çalışanlarının sadakati ve güveni üzerine etkilerini tespit ederek, sağlık çalışanlarının nasıl bir örgüt algılarının olduğunu ortaya koymak ve bu yönde gelişmesi için sağlık sektörüne rehber olacak bir çalışma gerçekleştirmektir. Bu çalışmada Elbistan Devlet Hastanesinde Sağlık çalışanlarının özdeşleşme, vatandaşlık ve çatışma iletişimi algıları arasındaki farklılıkları kavrayabilmek için kaynak taraması yapıldıktan sonra araştırma konusu ile ilgili Elbistan Devlet Hastanesinde 200 adet anket dağıtılmıştır. 150 adet anket toplanarak değerlendirmeye alınmıştır. Anket verileri spss programında analiz edilmiş ve sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişimi algıları arasındaki farklılıklar tespit edilmiştir.

Supervisor : Prof. Dr. İsmail BAKAN
Degree and Date : Master's Degree Thesis, 2015
Department : Department of Business Administration
Key words : Organization, identification, citizenship, conflict and communication

ABSTRACT

Organizational Identification of Health care workers, Organizational Citizenship and Differences Between Perceptions of Organizational Conflict communication:(A Field Study)

In the health sector, caused by the increase of loyalty and sense of belonging to grasp the citizenship behavior, it must be used for the benefit of the organization by healthcare workers. Employees with a high sense of organizational citizenship, contribute to the establishment of systems to improve the efficiency of the institutions good managing organizational conflict communications. Adopting of institution in health care institutions, the organization's success or failure in generating its share of employees on to create a quality work force is very important. Therefore the purpose of this study, organizational identification in the organization of health professionals is to examine the differences between organizational citizenship and perception of organizational communication conflicts.

The purpose of this research, organizational identification, organizational citizenship and identify the differences between perceptions of organizational communication conflicts, by determining its effect on employees in the institution of the loyalty and confidence, reveals that the perception of how an organization of health professionals and will perform a study guide for the development of the health sector in this direction. In this study, Elbistan State Hospital in the identification of health workers, citizenship and communication in order to understand the differences between perceptions of conflict in literature about the research topic Elbistan State Hospital after 200 questionnaires were distributed. Collected 150 questionnaires were included in the evaluation. The survey data was analyzed by SPSS program and health care employees to organizational identification, citizenship and organizational differences between the perceptions of organizational communication conflicts were identified.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM **ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI, TEORİLERİ,** **BOYUTLARI ve MODELLERİ**

1. ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI	4
1.1 Özdeşleşme Tanımı.....	4
1.2 Özdeşleşmenin Etmenleri/Öğeleri.....	6
2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	7
2.1 Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımı.....	7
2.2 Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi.....	9
3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME TEORİLERİ	10
3.1 Grup Olgusu.....	10
3.2 Sosyal Kimlik Teorisi.....	11
3.3 Benlik Sınıflama Teorisi.....	13
4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BOYUTLARI	13
3.1 Örgütle Özdeşleşme.....	13
3.2 Grup İçi Özdeşleşme	14
4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ	15
4.1 Reade'nin Özdeşleşme Modelleri.....	15
4.2 Scott, Corman ve Cheney'in Özdeşleşme Modeli.....	16

4.3 Kreiner ve Ashforth'ün Özdeşleşme Modeli.....	18
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI, YAPILAN ARAŞTIRMALAR, TEORİLERİ, BOYUTLARI, ETKİ EDEN FAKTÖRLER ve SONUÇLARI

1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ve ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI.....	21
1.1. Vatandaşlık Kavramı.....	21
1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı.....	22
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA TEMEL OLAN ARAŞTIRMALAR.....	23
2.1. Chester Barnard'ın Çalışmaları.....	23
2.2. Alvin W. Gouldner'ın Çalışmaları.....	24
2.3. Peter Blau'nun Çalışmaları.....	25
2.4. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları.....	26
2.5. Dennis Organ'ın Çalışmaları.....	27
3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TEORİLERİ.....	28
3.1. Sosyal Mübadele / Değişim Teorisi.....	28
3.2. Eşitlik Teorisi.....	29
3.3. Vekalet Teorisi.....	30
4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI.....	32
4.1. Özgecilik (Yardımseverlik, Altruizm).....	32
4.2. Vicdanlık (İleri Görev Bilinci, Conscientiousness).....	33
4.3. Centilmenlik (Sportmenlik, Sportsmanship).....	34
4.3. Sivil Erdem (Örgütsel Erdem, Civic Virtue).....	35
5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	36
6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT AÇISINDAN SONUÇLARI.....	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA, TANIMI, TEORİLERİ, TÜRLERİ, ÇATIŞMA
NEDENLERİ, SONUÇLARI ve ÇÖZÜMÜ

1. ÇATIŞMANIN ve ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN TANIMI.....	42
2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TEORİLERİ.....	43
2.1 Geleneksel (Klasik) Yaklaşım.....	44
2.2 Davranışsal (Neo – Klasik) Yaklaşım.....	45
2.3 Etkileşimci (Modern) Yaklaşım.....	45
3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TÜRLERİ.....	46
3.1 Örgütlerde Taraflarına Göre Çatışmalar.....	46
3.1.1. Kişinin Kendi İçindeki Çatışmalar.....	47
3.1.2. Kişiler Arası Çatışmalar.....	47
3.1.3 Grup İçi Çatışmalar.....	47
3.1.4 Gruplar Arası Çatışmalar.....	48
3.1.5 Örgütler Arası Çatışmalar.....	48
3.2. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri.....	48
3.2.1. Dikey Çatışma.....	49
3.2.2. Yatay Çatışma.....	49
3.2.3 Komuta – Kurmay Çatışmaları.....	49
3.3. Örgüt İşleyişine Etkisine Göre Çatışma Türleri.....	49
3.3.1 Fonksiyonel Çatışma.....	49
3.3.2 Fonksiyonel Olmayan Çatışma.....	50
3.4. Örgütlerde Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Türleri.....	51
3.4.1. Potansiyel Çatışma.....	51
3.4.2. Algılanan Çatışma.....	51
3.4.3. Hissedilen Çatışma.....	52
3.4.4. Açık Çatışma.....	52
4. ÖRGÜTSEL YAPIDAN KAYNAKLANAN ÇATIŞMA NEDENLERİ.....	52

5. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN SONUÇLARI	55
5.1 Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	55
5.2 Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	57
6. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMÜ	58
6.1 Örgütlerde Çatışma Analizi	58
6.2 Örgütlerde Çatışma Yönetimi.....	59
6.3 Örgütlerde Çatışma Yönetim Yöntemleri.....	60

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK KURUMU ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA İLETİŞİMİ ALGILARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR BİR ALAN ARAŞTIRMASI

1. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN ÖLÇEK GÜVENİLİRLİĞİ	64
2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	64
2.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	65
2.2. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	65
2.3. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı.....	66
2.4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	67
2.5. Katılımcıların Gelir Düzeyine Göre Dağılımı.....	68
2.6. Katılımcıların Hastanedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımları.....	69
2.7. Katılımcıların Kaç Yıldır Bu Meslekte Çalıştığına Göre Dağılımı.....	70
2.8. Katılımcıların Kaç Yıldır Bu Hastanede Çalıştığına Göre Dağılımı....	70
2.9. Katılımcıların Çalışmakta Olduğunuz Hastanenin Sahipliği Göre Dağılımı.....	71
2.10. Katılımcıların Çalıştığınız Kurumdan Aldığınız Ücret Tatminkâr Mı? Sorusuna Göre Dağılımı.....	72

2.11.	Katılımcıların Mesleğini Severek mi Yapıyorsunuz? Sorusuna Göre Dağılımları.....	72
3.	ARAŞTIRMADA YER ALAN DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ FREKANS SONUÇLARI.....	73
3.1.	Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular.....	73
3.2.	Örgütsel Vatandaşlığa İlişkin Bulgular.....	75
3.2.1.	Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarından Özgecilik İle İlgili İstatistikî Bulgular.....	75
3.2.2.	Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarından Nezaket İle İlgili İstatistikî Bulgular.....	77
3.2.3.	Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarından Centilmenlik İle İlgili İstatistikî Bulgular.....	79
3.2.4.	Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarından Vicdanlılık İle İlgili İstatistikî Bulgular.....	81
3.2.5.	Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarından Sivil Erdem İle İlgili İstatistikî Bulgular.....	82
3.3.	Örgütsel Çatışma İletişimine İlişkin Bulgular.....	84
3.3.1.	Örgütsel Çatışma İletişimi Boyutlarından Yüzleşme İle İlgili İstatistikî Bulgular.....	84
3.3.2.	Örgütsel Çatışma İletişimi Boyutlarından Genel Özel Davranış İle İlgili İstatistikî Bulgular.....	89
3.3.3.	Örgütsel Çatışma İletişimi Boyutlarından Duygusal İfade İle İlgili İstatistikî Bulgular.....	94
3.3.4.	Örgütsel Çatışma İletişimi Boyutlarından Çatışmaya Yaklaşma/Kaçınma İle İlgili İstatistikî Bulgular.....	98
3.3.5.	Örgütsel Çatışma İletişimi Boyutlarından Kendini Açma İle İlgili İstatistikî Bulgular.....	102
4.	İLİŞKİ BAZINDA BULGULAR.....	107
4.1.	T testi Analizi.....	107

4.1.1.	Katılımcıların Demografik Özelliklerden Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Analizi.....	107
4.1.2.	Katılımcıların Demografik Özelliklerden Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi Analizi.....	108
4.1.3.	Katılımcıların Demografik Özelliklerden Çalıştığınız Kurumdan Aldığınız Ücret Tatminkâr Mı? Değişkenine Göre T Testi Analizi.....	109
4.1.4.	Katılımcıların Demografik Özelliklerden Mesleğinizi Severek Mi Yapıyorsunuz? Değişkenine Göre T Testi Analizi.....	110
4.2.	Anova Testi Analizi.....	112
4.2.1.	Katılımcıların Demografik Özelliklerden Yaş Değişkenine Göre Anova Testi Analizi.....	112
4.2.2.	Katılımcıların Demografik Özelliklerden Eğitim Düzeyleri Değişkenine Göre Anova Testi Analizi.....	114
4.2.3.	Katılımcıların Demografik Özelliklerden Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Anova Testi Analizi.....	115
4.2.4.	Katılımcıların Demografik Özelliklerden Hastanedeki Pozisyon Değişkenine Göre Anova Testi Analizi.....	117
4.2.5.	Katılımcıların Demografik Özelliklerden Kaç Yıldır Bu Meslekte Çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Anova Testi Analizi.....	118
4.2.6.	Katılımcıların Demografik Özelliklerden Kaç Yıldır Bu Hastanede Çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Anova Testi Analizi.....	120
SONUÇ		122
KAYNAKLAR.....		125
EK : ANKET		134

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo1. Özdeşleşme ile Bağlılık Arasındaki İlişki / Farklılıklar.....	5
Tablo2. Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Yapılan Çalışmaların Özeti.....	8
Tablo3. Kişilerarası Çatışmaları Çözümleme Stilleri ve Uygun Oldukları ve Olmadıkları Durumlar.....	63
Tablo4. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	64
Tablo5. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	65
Tablo 6. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	66
Tablo 7. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı.....	67
Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	67
Tablo 9. Katılımcıların Gelir Düzeyine Göre Dağılımları	68
Tablo10. Katılımcıların Hastanedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımları.....	69
Tablo11. Katılımcıların Kaç Yıldır Bu Meslekte Çalıştığına Göre Dağılımı..	70
Tablo12. Katılımcıların Kaç Yıldır Bu Hastanede Çalıştığına Göre Dağılımı.	71
Tablo13. Katılımcıların Çalışmakta Olduğunuz Hastanenin Sahipliğine Göre Dağılımı.....	71
Tablo14. Katılımcıların Çalıştığınız Kurumdan Aldığınız Ücret Tatminkâr Mı? Sorusuna Göre Dağılımı.....	72
Tablo15. Katılımcıların Mesleğinizi Severek Mi Yapıyorsunuz? Sorusuna Göre Dağılımı.....	73
Tablo16. Örgütsel Özdeşleşmeyle İlgili İstatistikî Bulguları.....	74
Tablo17. Özgeçilîk İle İlgili İstatistikî Bulguları.....	76
Tablo18. Nezaket İle İlgili İstatistikî Bulguları.....	77

Tablo19.	Sportmenlik - Centilmenlik İle İlgili İstatistiki Bulguları.....	80
Tablo20.	Vicdanlılık-Görev Bilinci İle İlgili İstatistiki Bulguları.....	81
Tablo21.	Sivil Erdem İle İlgili İstatistiki Bulguları	83
Tablo22.	Yüzleşme İle İlgili İstatistiki Bulguları	85
Tablo23.	Genel Özel Davranış İle İlgili İstatistiki Bulguları.....	90
Tablo24.	Duygusal İfade İle İlgili İstatistiki Bulgular.....	95
Tablo25.	Çatışmaya Yaklaşma / Kaçınma İle İlgili İstatistiki Bulguları.....	99
Tablo26.	Kendini Açma İle İlgili İstatistiki Bulguları.....	103
Tablo27.	Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Cinsiyetin Kadın ya da Erkek Olmasına Göre Anlamli Düzeyde Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları....	108
Tablo28.	Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Medeni Durumun Evli ya da Bekar Olmasına Göre Anlamli Düzeyde Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları.....	108
Tablo29.	Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Çalıştığınız Kurumdan Aldığınız Ücret Tatminkâr Mı? Değişkeninin Evet ya da Hayır Olmasına Göre Anlamli Düzeyde Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları.....	109
Tablo 30.	Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Mesleğinizi severek mi yapıyorsunuz? Değişkeninin Evet yada Hayır Olmasına Göre Anlamli Düzeyde Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları.....	111
Tablo 31.	Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Yaş Değişkenine Göre Anlamli Düzeyde Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	113
Tablo 32.	Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Anlamli Düzeyde Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	114

Tablo 33.	Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Anlamli Düzeyde Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	116
Tablo 34.	Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Hastanedeki Pozisyon Değişkenine Göre Anlamli Düzeyde Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	117
Tablo 35.	Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Kaç Yıldır Bu Meslekte Çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Anlamli Düzeyde Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	119
Tablo 36.	Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Kaç Yıldır Bu Hastanede Çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Anlamli Düzeyde Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	121

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Örgütsel Özdeşleşme için Temel Model.....	16
Şekil 2. Özdeşleşmenin Yapısal Modeli: Kimlik Özdeşleşme İkililiği.....	18
Şekil 3. Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli.....	19

KISALTMALAR

AİBÜ	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi
AÖF	: Açık Öğretim Fakültesi
ATAÜNI.	: Atatürk Üniversitesi
BAÜ	: Balıkesir Üniversitesi
C.	: Cilt
CÜ	: Cumhuriyet Üniversitesi
ÇOMÜ	: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
ÇÜ	: Çukurova Üniversitesi
Eds.	: Editör
EBAD	: Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi
EBE	: Eğitim Bilimleri Enstitüsü
EFD	: Eğitim Fakültesi Dergisi
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
GÜ	: Gazi Üniversitesi
İAD	: İşletme Araştırmaları Dergisi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İİBFD	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
KMÜ	: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
KSÜ	: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
KOÜ	: Kocaeli Üniversitesi
MKÜ	: Mustafa Kemal Üniversitesi
MYO	: Meslek Yüksek Okulu
S.	: Sayfa
s.	: Sayı

ss.	: Sayfalar
SD	: Sayıştay Dergisi
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SBED	: Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
SBF	: Siyasal Bilimler Fakültesi
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
SÜ	: Selçuk Üniversitesi
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
UÜ	: Uludağ Üniversitesi
vb	: ve benzeri
YDT	: Yayımlanmamış Doktora Tezi
YYLT	: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez
YBD	: Yönetim Bilimleri Dergisi

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Sağlık kurumlarında gerçekleşen değişiklikler, sağlık kurumları arasındaki değişen rekabet koşulları, sağlık alanında gelişen teknoloji ile kurumların sahip oldukları insan kaynağına verdikleri önemin artmasına sebep olmuştur. Böylece vasıflı insan gücünün, kurumların gelecekteki başarısında ve diğer kurumlar arasındaki etkinliğinde temel unsur olarak görülmesine neden olmaktadır. Bu nedenle kurumlarda bireyi önemsemeyen, gelecekteki davranışlarını, beklentilerini, tutum ve duygularını anlamaya çalışmayan yöneticilerin başarılı olmaları mümkün olmamaktadır. Ayrıca, çalışanların geleceklerini oluşturacak kariyer planları yapamayan, çalışanların kapasitelerini artırmaya yönelik araştırma ve uygulamalar geliştiremeyen, bu konuda içten davranmayan kurumların, gelecekte rakiplerine fark atmaları olası görülmemektedir. Bu sebeple yurt dışında yapılan birbirinden bağımsız birçok çalışmada, örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel çatışma kavramlarının yönetim literatürüne girişinden günümüze kadar olan zamanda, bu üç kavram arasında bağlantı olduğu tespit edilmiştir. Fakat ülkemizde örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel çatışma ile ilgili yapılan araştırmalarda bu üç kavramı ele alan ya da hepsinin değinildiği bir araştırmaya rastlanılmamış olması çalışmanın seçilmesinde önemli olmaktadır.

- **Çalışmanın Amacı:** Elbistan Devlet Hastanesindeki sağlık çalışanlarının Örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişimi algıları arasındaki farklılıkları belirleyip, kuruma olan memnuniyeti, sadakati ve güveni üzerine etkilerini tespit ederek, sağlık çalışanlarının nasıl bir örgüt algılarının olduğunu ortaya koymaktır. Sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, vatandaşlık ve çatışma iletişimi algıları arasındaki farklılıkların olumlu yönde gelişmesi için sağlık sektörüne rehber olacak bir çalışma gerçekleştirmektir. Çalışma ile elde edilmesi beklenen sonuçların sağlık kurumlarında konularında etkin olan faktörlerin belirlenmesi açısından kuruma katkı sağlanması ve başka çalışmalara örnek teşkil etmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca sağlık çalışanlarının vatandaşlık, özdeşleşme ve çatışma algılarındaki farklılıkların tespit edilmesi ile yöneticilere yol göstermesi hedeflenmektedir.

- **Çalışmanın Önemi:** Kurumlar için, çalışanlarını uzun süre kurumda tutabilmeleri önemlidir. Bu nedenle çalışanların kuruma karşı olan memnuniyetleri, sadakatleri ve güvenlerinin yüksek olması gerekmektedir. Yine sektördeki kurumaların rekabet ortamındaki avantajlarından en önemlisi çalışanlardır. Artık kurumlar birbirlerinin teknolojilerini, ürünlerini taklit edebilmekte, ancak çalışanları taklit edememektedirler. Günümüzde çalışanların daha istekli ve gönüllü çalışmaları ile ortaya çıkan davranışlar rekabet açısından önemli bir yer tutmaktadır.

Özel sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de çalışanların örgütün başarısı ve devamlılığı için iş tatminleri ve memnuniyetleri önemli yer tutmakla birlikte örgütte oluşan çatışmaların analiz edilerek iyi yönetilmesi de örgütlerin geleceği için önemlidir. Bu nedenle çalışanların davranışları ve tutumları önem kazanmaktadır. Bu çalışma sağlık sektöründe görev alan çalışanların Örgütsel özdeşleşme, vatandaşlık ve çatışma iletişimlerinin algılanmasındaki farklılıklarının örgütü etkileyip etkilemediği araştırılması açısından önemlidir.

- **Çalışmanın Planı:** Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Örgütsel özdeşleşme konusu anlatılmaktadır. Bu bölümde özdeşleşme kavramı, özdeşleşmenin tanımı ve özdeşleşme yaklaşımlarından bahsedilmektedir. Ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin boyutları ve modellerine de değinilerek konunun daha iyi anlaşılması hedeflenmiştir.

İkinci bölümde, Örgütsel vatandaşlık konusu ele alınmıştır. Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı başlığı altında örgütsel vatandaşlık davranışına temel olan araştırmalardan, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramından, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından ve örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörlerden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde, örgütsel çatışma konusuna değinilmiştir. Bu bölüm anlatılırken çatışma kavramı, çatışma teorileri ve çatışma türlerinden bahsedilmektedir. Ayrıca, örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri, çatışma etkileri ve örgütsel çatışmanın çözümüne de değinilerek konunun daha iyi anlaşılması sağlanmıştır.

Dördüncü bölümde, kavramların teorik kısmını somutlaştırmak amacı ile 234 yataklı, 800 personel ile hizmet veren Elbistan Devlet Hastanesinde 20.08.2013 –

11.12.2014 tarihleri arasında anket çalışması yapılmıştır. Kurumdaki sağlık çalışanlarına uygulanan anket sonuçları ile elde edilen bilgiler, SPSS programıyla analiz edilerek yorumlanmıştır.

- **Kullanılan Metotlar ve Teknikler:** Çalışmanın birinci, ikinci, üçüncü bölümleri oluşturulurken, tarihsel yöntem ve kaynak taraması tekniğinden yararlanılmıştır. Dördüncü bölümde ise, Elbistan Devlet Hastanesindeki uygulanan anket sonucunda SPSS programı yardımıyla; frekans analizi, t testi ve anova testi kullanılmıştır.

T testi ile sağlık çalışanlarının demografik özelliklerinden cinsiyet, medeni durum, ücret tatmini ve mesleklerini severek yapıp yapmadıkları analiz edilerek yorumlanmıştır. Anova testi ile ise sağlık çalışanlarının demografik özelliklerinden yaş, eğitim, gelir, hastanedeki pozisyonu, meslekte çalışma süresi ve hastanedeki çalışması süresi analiz edilerek yorumlanmıştır. Frekans analizleriyle, ankette bulunan her soruya verilen cevapların kendi içinde ortalamaları ve yüzdeleri alınarak yorumlanmıştır.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Çalışmada yeni kaynaklara zor ulaşılabilir olması, kütüphanelerden elde edilen kaynaklardan yararlanma ve değerlendirme sürelerinin kısıtlı olması, kaynakların az sayıda ve birbirini tekrar eder nitelikte olması karşılaşılan zorluklar arasındadır. Ayrıca, anketlerin doldurulmasında sıkıntı yaşanmış, özellikle doktorların anket sorularının uzun olması nedeniyle yapmak istememeleri yaşanan zorluklar arasındadır.

- **Varsayımlar:** Bu çalışmada oluşturulan varsayımlar şunlardır;

i. Demografik özelliklerle örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişki vardır.

ii. Demografik özelliklerle örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişki vardır.

iii. Demografik özelliklerle örgütsel çatışma arasında bir ilişki vardır.

iv. Örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma arasında bir ilişki vardır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

1. ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI

1.1. Özdeşleşme Tanımı

Özdeşleşme kelimesinin, Türk Dil Kurumundaki (TDK) sözlük anlamı şöyledir: “Bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirecek derecede onların yaşantılarına ve duygularına katılması sürecidir.”¹ Özdeşleşmenin oluşması için, bireyin benzerlik, üye olma ve bağlılık gibi duygulara sahip olması gerekmektedir. “Başka bir bireyin davranışını taklit etme eğilimi veya taklit etme sürecini ifade eder.”² Özdeşleşme kavramına birden fazla tanım yapılması kavramı literatürde farklı boyutlarıyla incelenmesini sağlamıştır. Özdeşleşmeyi sosyal yönden değerlendirdiğimizde bireyin, topluluk ve gruplarla bir olma algısı ve ben kimim sorusunun cevabıdır. Kişiler, nereli olduklarını, cinsiyetinin ne olduğunu belirterek bir gruba ait olduklarını ifade etmektedirler. Örneğin; Kişinin kendini tanıtırken, ben Elbistanlıyım ve kadınıym gibi ifadelerde bulunması, bağlı bulunduğu grubun kaderini paylaştıklarını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, bireyin bir başkasını ya da toplumun niteliklerini benimseyerek ona benzemesi onunla özdeşleşmesidir. Fakat bireyin mesleğini söylerken örneğin; ben öğretmenim diye tanıtmaması onun değerleri, görüşleri ve davranışları ile geçmişten gelen mesleki kimliğini yansıtacağı beklentisini doğurur, ancak mesleği ile özdeşleşmesi anlamına gelmemektedir.

Özdeşleşme hakkında kaynaklarda geniş çaplı bir araştırma yapıldığında birçok tanımı olduğu görülmektedir. Fakat örgüt açısından değerlendirildiğinde tanımı şöyledir: “Bireyin örgütle kendini bir olarak algılaması ve örgütün başarıya da başarısızlığını kendisininmiş gibi yaşaması duygusudur.”³ Bireyin kendisini örgütün parçası olarak görmesi, örgütsel hedefleri desteklemesi, aynı zamanda örgütü diğerlerine karşı koruma eğilimi göstermesi şeklinde ortaya çıkan durum ve

¹ Türk Dil Kurumu (TDK), Büyük Sözlük <http://www.tdk.gov.tr/09.05.2014> tarihinde erişim

² <http://www.filozof.net/Turkce/psikoloji/1068-ozdeslesme-nedir-ne-demektir-tanimi-hakkinda-konusu-tarifi-psikolojide-sosyal-psikolojide-ozdeslesme-nedir-freuda-gore-ozdesleme-nedir-ozdeslesme-tipleri-nasil-olur.html/09.05.2014> tarihinde erişim

³ A. Çakınberk- N. Derin – E. T. Demirel, “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği”, İşletme Araştırmaları Dergisi (İAD), Cilt(C.) 3, Sayı(S.)1, 2011, s. 93

davranışlar örgütsel özdeşleşmedir. Bireyin örgütle kendini özdeşleştirmesinde paylaşılan özellikler önemlidir. Bu paylaşılan özellikler arasında tecrübe, cinsiyet, ırk, yaş, çalışma yılı veya demografik özellikler sayılabilir. Özdeşleşme, aitlik duygusu açısından değerlendirildiğinde, örgütteki tüm bireylerinin ortak amaçları paylaştıkları ve bu yolla bireysel ihtiyaçların doyurulmasını sağlayan bir kavramdır.

Özdeşleşme kelimesi en çok bağlılık kelimesi ile karıştırılmaktadır. Oysaki özdeşleşme ile bağlılık kelimelerinin benzer yanları olmasına rağmen, farklı oldukları kısımlarda vardır. Araştırmacılar da bu kargaşalığı ortadan kaldırmak için birçok çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaların sonucunda, bazı araştırmacılar farklı olduklarını ileri sürseler de, birçoğu bu kelimelerin eş anlamlı olduklarını ileri sürmüşlerdir. Özdeşleşme ile bağlılık kavramları arasındaki benzerlikler ve farklılıklar araştırmacıların örgütlere bakış açılarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Özdeşleşme ve bağlılık arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri bir tablo ile aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 1: Özdeşleşme ile Bağlılık Arasındaki İlişki/Farklılıklar

Yazar	Bağlılık – Özdeşleşme Farkı ve İlişkisi
Meal ve Tetrick (1992)	Psikolojik bir grup ile özdeşleşme, kavramsal olarak bağlılıktan farklıdır.
Sass ve Canary (1991)	Özdeşleşme, bağlılığın ürünü olduğu sürecin kendisini yansıtmaktadır.
Cheney ve Tompkins(1998)	Özdeşleşme birey – örgüt ilişkilerinin özü, bağlılık ise şeklidir.
Mael ve Ashforth (1995)	Özdeşleşmede örgüt belirli olduğu halde, bağlılıkta olmayabilir. Örgütsel özdeşleşme kendi kendine otomatik olarak başvurma ve tanımlama olabilir, bağlılık olmayabilir. Örgütsel bağlılık genel bir yönelim olarak kavramlaştırılmıştır. Halbuki özdeşleşme belli bir örgüte psikolojik bağlılık içerir.
Pratt(1998)	Bağlılık ve özdeşleşmenin farklı kavramlar olarak işlem görmelerinin diğer bir nedeni değişik kaynakların temelleri üzerinde gelişmeleridir.
Pratt(2000)	Örgütleriyle yüksek bir şekilde özdeşleşen örgüt üyeleri, sözleşme ve denetim mekanizmaları tarafından resmen yapmak için zorlanmasalar dahi grup kuraları ve değerleri lehine hareket edecek ve düşüneceklerdir. Çünkü bu grubun kural ve değerlerini kendi benlik bağlamında birleştirmişlerdir. Diğer taraftan bağlanmış üyeler iş tanımlarının ve gözetmenlerin resmi tutumlarının çokça güdümündedir.
Rolf Van Dick (2001)	Özdeşleşme ile bağlılık arasında ayırt edici temel kanıtın, aslında bağlılık araştırmalarında bireyin örgütle bir olma duygusunun fazlasıyla göz ardı edilmesinde bulunduğu ileri sürmektedir.
Pratt,(1998), Fuller ve diğerleri (2003) Guatam Dick ve Wagner, (2004)	Özdeşleşme ve bağlılığın değişik kaynakları vardır, özdeşleşme hiçbir ekonomik sebebe bağlı değilken bağlılık örgütte kalmak ve gitmek için hesaba dayalı değişim temelli sebeplerden etkilenmiş olabilir.

Kaynak: K. Günbek, Örgütsel Özdeşleşme ve Kamu Kesim Personeli Üzerine Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi (İÜ), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Malatya, 2007, s. 18

1.2. Özdeşleşmenin Etmenleri/ Öğeleri

Örgütsel özdeşleşme ile ilgilenen araştırmacılar, özdeşleşmenin birbirinden farklı miktarda, spesifik etmenlere ve öğelere sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Tajfel özdeşleşmeyi Sosyal kimlik teorisine göre analiz ederek şöyle tanımlamıştır. “Bireyin belirli bir sosyal gruba ait olma bilgisi ve üyeliğinin bireye bazı duygusal ve değersel anlam ifade ettiğini savunarak özdeşleşmeyi bilinçsel ve duygusal etmenlere sahip bir kavram olarak nitelendirmiştir.”⁴ Patchen’e göre ise özdeşleşme üç öğeden oluşmaktadır. Bu öğeler şunlardır: “Benzerlik, üyelik ve sadakattir.”⁵ Ashforth ve Mael gibi araştırmacılar özdeşleşmeyi farklı bir açıdan değerlendirerek, özdeşleşmenin üç öğeyi kapsadığını saptamışlardır. Bu üç öğe şöyledir;

1. “Örgütle ilgili dayanışma duyguları,
2. Örgütte davranışsal ve tutumsal destek,
3. Örgütün diğer üyeleriyle paylaşılmış karakteristiklerin algılanmasıdır.”⁶

Hall ve diğerleri de özdeşleşmeyi üç öğeden oluştuğunu savunmuşlardır. Özdeşleşmenin en önemli ve temel öğesi, bireyin örgütün hedeflerine, amaçlarına ve örgütün varlığını sürdürmesi için gerekli olan kurallara ve değerlere sahip çıkarak inanması ve bu amaçları kabul etmesidir. Bireyin örgüt içinde yapması gereken görevlerini ve rolünü oluşturan eylemleri ve davranışları isteyerek ve sahiplenerek yapması özdeşleşmenin ikinci öğesidir. Özdeşleşmenin son öğesi ise, bireylerin örgütte kalma isteklerinin ve örgüt üyeliklerini sürdürme istekleridir.⁷

Ashforth ve Mael özdeşleşmenin öğeleri konusunda yaptıkları araştırmacılar sonucunda farklı öğelerinde olduğunu tespit etmişler, bireylerin çalıştıkları kurumdaki yöneticileriyle, müşterileriyle ve kamusal hizmet ahlakı ile özdeşleştiklerini belirtmişlerdir. Ashforth ve Mael’in, ‘Ben kimim?’ sorusuna kısmen

⁴ K. Günbek, s. 19

⁵ Günbek, s.20

⁶ Günbek, s.20

⁷ M. Polat- C. H.Meydan, “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Savunma Bilimleri Dergisi, C.9, S. 1, Ankara, 2010, s.148

cevap veren ve özdeşleşme tanımında yer alan bilişsel algıyı, özdeşleşmenin değerlendirici ve duygusal öğelerinin yönetici olarak ifade etmişlerdir.⁸

2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

2.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımı

Yönetim bilimi alanında yapılan çalışmalarda örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütsel tutum açısından merkezi bir görüş haline gelmekte ve bu konuda yapılan çalışmalarda daha fazla ilgi çekmektedir. “Örgütsel özdeşleşme kavramı çalışan ve örgüt arasındaki esas bağı açıklayan kilit psikolojik olgu olması nedeniyle gelecekte olası bir çok çalışan tutum ve davranışını açıklayabilecek ve öngörebilecek yapı olması nedeniyle araştırmacılar tarafından incelenmektedir.”⁹

Ashforth ve Mael örgütsel özdeşleşmeyi çalışan memnuniyeti ve örgütün verimliliğine etkisi sebebiyle, örgütsel davranış literatüründe önemli bir kavram olarak görmüşlerdir. “Bireyin amaçlarıyla örgütün amaçlarının artan bir şekilde bütünleşmesi”¹⁰ olarak örgütsel özdeşleşmeyi tanımlamışlardır.

Miller ve diğerleri örgütsel özdeşleşme kavramını örgüt hedefleri açısından değerlendirerek tanımlamışlardır. “Örgütsel hedeflere bağlı ve ait olduğu birimin hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik yüksek gayret gösteren çalışanlara sahip olmak isteyen örgütlerin öncelikli arayışları, yalnızca örgüte bağlı çalışanlara sahip olmak değildir. Aynı zamanda benliğini örgütüyle özdeşleştirmiş çalışanları uzun süreli olarak istihdam etmektir.”¹¹ Çalışanların kendilerini örgütleriyle özdeşleştirdikleri takdirde örgütün hedeflerini kendi hedefleri haline getirerek, gerçekleştirmek için çalışırken, örgütün imajını korumak için gayret gösterdikleri görülmüştür. Ayrıca örgütün değerlerine sahip çıkarak benimsedikleri görülmüş, bunun sonucunda kolay motive olarak örgütte uzun süre çalıştıkları tespit edilmiştir. Motive olan çalışanlar

⁸ Günbek, s.20

⁹ M. R. Edwards, “Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review”, **International Journal of Management Reviews**, VII, 4, 2005, p. 207

¹⁰ E. İplik - F. N. İplik- İ. E. Efeoğlu, “Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C. 6, S. 12, 2014, s. 11

¹¹ U. Başar, *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü(SAVBEN), YYLT, Ankara, 2011, s.47

örgüt hedeflerini gerçekleştirmede daha hevesli olmakta ve bu sayede örgüt hedeflerine daha kolay ulaşma imkanına sahip olmaktadırlar.

Tablo 2. Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Yapılan Çalışmaların Özeti

Araştırmacı	Kuram	Öncüller	Çalışma Metodu ve Örnek
Mael ve Ashforth 1992	Sosyal Kimlik Kuramı (SKK)	Örgütsel ayırt edicilik, Örgütsel prestij, Örgüt içi rekabet, İmtiyaz, Okulda tatmin, Aşırı Hassaslık,	297 Amerikalı mezun öğrenci üzerinde anket
Dutton, Dukerich, ve Harquail 1994	SKK, Kendini Sınıflandırma Kuramı(KSK)	Algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği, İnşa edilen dışsal imajın çekiciliği, Örgüt ile üye öznitelikleri arasındaki tutarlılık	New York ve New Jersey Porte Authority üyeleri hakkında hikaye ve röportaj
Mael ve Ashforth 1995	SKK	Örgütsel faaliyet	1082 ABD ordu personeli hakkında
Ashforth ve Saks 1996	Sosyalleştirme Taktikleri Modeli	Sosyalleştirme taktikleri	Yeni işe giren 350 mezun üzerinde çalışma
Wan Huggins, 1998 Riordan ve Griffeth	İhtiyaçların Tatmini	İrk, Cinsiyet, İmtiyaz, Meslek düzeni, İnşa edilen dışsal imaj, Rol nitelikleri	ABD 'de 198 çalışan üzerinde çalışma
Bergamo ve Bagozzi 2000	KSK ve SKK	Örgüt prestiji, Örgüt şablonları	409 İtalyan ve 283 Koreli çalışan üzerine yapılan ölçme
Pratt 2000	Duygu Yaratma Kuramı	Duygu yaratma	ABD'de Amway dağıtıcıları üzerine etnografik çalışma
Bartel 2001	KSK	Müşterilerin karşılaştırılması, Ortak öz saygı	ABD'de 219 çalışanın program öncesi ve sonrası yanıtları üzerine yapılan ölçme
Smidts, Pruyn ve Van Riel 2001	SKK	İletişim iklimi algılanan dışsal imaj	ABD'de örgüt üzerine anket
Terry, Carey, Callan 2001	SKK	Statüler, Geçirgenlik, Temas, Statüler x Geçirgenlik, Statüler x Temas	ABD'de birleştirilmiş bir hava yolunda 445 filo personeli üzerine yapılan anket
Tyler ve Blader	SKK	Grur (Grup Statüsü)	ABD'de 404 çalışan
Wiesenfeld, Raghuram ve Garud 2001	KSK	İlişki ihtiyacı (İİ), Sosyal Destek(SD), İİ x SD	ABD'de 250 sanal çalışan üzerinde anket
Chreim 2002	İletişim Kuramı	Birleşim Noktası: Değişim boyunca devamlılığın muhafazası	Değişim altında 2 Kanada'lı örgütün evrakları üzerinde çalışma
Dukerich, Golden ve Shortell 2002	SKK	Algılanmış kimliğin çekiciliği, Yorumlanmış dışsal imaj	3 Sağlık koruma sistemiyle 1504 doktorun incelenmesi ve 1 yıl sonra 285 doktor ile bilginin takip edilmesi
Kreiner ve Ashforth 2004	SKK	Örgütsel özdeşleşme için ihtiyaç, Olumlu duygu	338 Amerikan Üniversitesi mezununun incelenmesi
Lipponen Olkkonen ve Moilnen 2004	Grup Değer Modeli	İşlemsel (procedural) adalet	Birleşen 2 firmanın 189 çalışanın incelenmesi

Kaynak: E. Tokgöz, Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Balıkesir Üniversitesi (BAÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), YYLT, Balıkesir, 2012, s.38;Kwong, Tso, Sek, (2005), Organizational Identification Under Unfavorable Outcome A Factory Study in China, The Chinese University of Hong Kong'den alındı.

Yukarıdaki tabloda 1992'den 2004'e kadar olan çalışmaların ve ortaya atılan kuramları kısaca özetlemiş olduk. Bu tablodan da anlaşılacağı gibi araştırmacılar en çok sosyal kimlik kuramı üzerinde çalışma yapmışlardır.

2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi

Örgütsel özdeşleşmenin öneminden Boas ve Kark şu şekilde bahsetmişlerdir. “Örgütsel özdeşleşmenin, örgüte sadakat duyma, iş tatmini, performans, motivasyon, işbirlikçi davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili olduğunu ön görmüşlerdir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme, örgütün kimliği ve değerleriyle uyumlu hareketleri desteklediğinden, bu kavram örgüt elemanlarının davranışlarını yönlendirme ve koordine etme yöntemi olarak görülmektedir. Bu sebeple örgüt yönetimi üyelerin örgütle özdeşleşmesini sağlamak için büyük çaba sarf etmektedirler.”¹²

Örgütsel özdeşleşme bilhassa son zamanların modern işletmeleri için pek çok bakımdan önem arz etmektedir. Geniş açıdan değerlendirildiğinde; işletmelerin bulunduğu çevresinin karışık, etkin ve hareketli hale gelmesi sonucunda, gerçekleşen bu değişime entegrasyon sağlamak amacıyla işletmelerin etkin, hareketli ve organik yapılara dönüşmeleri gerekmektedir. İşletmelerin bu yapıyı dönüşmeleri için öncelikle kendilerini güçlendirmeleri, takım çalışmasına önem vermeleri gerekmektedir. Aynı zamanda hiyerarşik yapılarını azaltmaları, işletmenin ana faaliyeti dışında kalan faaliyetleri için, hizmet alımı yapmaları gerekmektedir. Bu uygulamalar sonucunda örgütlerin geleneksel yapıları bozulduğundan, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için kullandıkları sistemlerde değişmekte, günümüzdeki işletmelerin hiyerarşik yapısından ziyade işletmenin ne yapmak istediği ve gelecekte nerede olmak istediği ile ilgili bir yapının oluşturulması daha önemli olmaktadır. İşletmeler gelecekte olmak istedikleri yerde olmaları için çalışanlarının desteklerine ve çalışma performanslarına ihtiyaçları vardır. Çalışanların performanslarını artırmak ve örgütün hedeflerine ulaşması için işletmelerin çalışanlara işletmeyi sevdirmek ve benimsetmek zorundadırlar.¹³

¹² C. N. Karabey, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi (ATAÜNI), SBE, YYLT, Erzurum, 2005, s. 18

¹³ A. Stuart - Blake E. Ashfort - Jane E. Dutton, “Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges,” *Academy of Management Review*, 25, 2000, (p.) 13- 14

3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME TEORİLERİ

3.1. Grup Olgusu Teorisi

Sosyal özdeşleşmenin işletmelerde ele alınmasıyla örgütsel özdeşleşme kavramı oluşmuştur. Grup ile birey arasındaki psikolojik ilişkiyi anlatan sosyal özdeşleşme, grup olgusu ile birebir bağlantılıdır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel özdeşleşmenin en iyi şekilde anlatılabilmesi için ilk olarak grup kavramının ne anlama geldiğini açıklamamız gerekir. Grup kelimesi birçok şekilde tanımlanmaktadır. TDK'ya göre grup; görüşleri, çıkarları bir olan kimseler bütünü, ekip ya da ortak özellikleri olan varlıklar, nesnel bütünü diye tanımlayabiliriz.

Koçel kitabında örgüt açısından grup olgusunu birçok tanımı birleştirerek şu şekilde genel bir tanım yapmıştır. “Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile iletişim içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir olgu”¹⁴ olarak tanımlamıştır. Grup oluşturulurken grup üyelerinin arasındaki iletişimin iyi olması, birbirlerini tanıması, birbirleri ile grubun amaçlarını gerçekleştirirken yardımlaşmaları ve grupta olmaya istekli olmaları gerekmektedir. Gruptaki üyelerin grubu benimseyerek, tüm üyeleri ile bütünleşmesi gerekir. “Bu bütünleşme, bir gruptaki üyelerin diğer grup üyelerinin durum ve davranışlarıyla olduğu kadar, bir bütün olarak grupla da ilgilenmelerini ifade eder.”¹⁵ Bütünleşen grup üyeleri çalışmalarda daha istekli ve aktif davranırken, bütünleşmeyen grup üyeleri ise, grubun çalışmalarına katılma konusunda isteksiz davranmaktadırlar.

Grup normları oluşması için gerekli şart, grup üyelerinin çoğunluğu tarafından kabul edilerek benimsenmesi gerekmektedir. Kabul edilen bu normlar grup üyeleri üzerinde sosyal baskı oluşturur. Grup üyeleri, normların istediği gibi davranmak zorunda kalırlar. Normların istediği gibi davranmayan üyeler, grup tarafından baskı oluşturularak cezalandırılır veya grup dışında kalmaya zorlanırlar. Grup normlarına uyma zorunluluğu grup üyeliğinin bir parçasıdır. Bu nedenle Grup dışı kalmak istemeyen üyeler grup normlarına uymak zorunda kalırlar. “Böylelikle

¹⁴ T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2011, s. 600

¹⁵ M. Ş. Şimşek – T. Akgemci – A. Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Konya, 2003, s. 160

grup normları ve değerleri bireyin davranış ve düşünceleri üzerine etki ederek, bunların değişmesine neden olur. Bireyin düşünce ve davranışlarını çeşitli nedenlerle değiştirerek, grup normu doğrultusunda düşünmesi veya davranmasına ‘uyma’ adı verilir.”¹⁶ Bireyin grubun norm ve değerlerine hatta davranış biçimlerine iştirakini sağlayan sosyalleşme süreci, bireyle grup arasında bir ilişki oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

3.2. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal özdeşleşme örgütsel özdeşleşme kavramının gelişmesinde başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Sosyal özdeşleşmenin temelleri ise sosyal kimlik teorisi tarafından inşa edilmiştir. Bu nedenle sosyal kimlik teorisi örgütsel özdeşleşme bakımından da büyük önem taşımaktadır. Bu teori ilk olarak Henri Tajfel ve John Turner tarafından 1979’da oluşturulmuş ve diğer araştırmacılar tarafından sürekli geliştirilmiş olan Sosyal Kimlik Teorisini, kişilerin bir gruba üye olma nedenleri arasında grubun üyelerine sağladıkları olumlu veya olumsuz kimlik olduğunu belirtmişlerdir. “Grubun üyelerine sağladığı olumlu veya olumsuz sosyal kimlik, belli bir değer yükü taşıyan grup özellikleri üzerinden, kendisini bir başka gruba karşılaştırmasıdır. Bu sosyal karşılaştırma sonucu algılanan farklılıklar grubun kendi lehine ise, grubun kimliği dolayısıyla da üyelerin sosyal kimliğini olumlu kılar. Bu da o grubun bir üyesi olan kişinin benlik algısını etkiler. Grubun aleyhine algılanan farklılıklarda aynı şekilde bu sefer olumsuz yönde grup kimliğine, üyelerin sosyal kimliğine ve üyenin benlik algısını etkiler.”¹⁷ Birey grup ile özelliklerini karşılaştırarak, benzerlikleri önemli gibi göstererek, farklılıkları önemsiz gibi gösterir. Ayrıca; başka grubun özellikleri ile bireyin özellikleri arasındaki benzerlikleri yok sayarak, farklılıkları önemli gibi göstererek öne çıkarır. Bu sebeple bir gruba üye olan birey; başka gruplardan farklı ama kendi grubu ile benzer olduğunu düşünür, yani onlar ve biz algısı oluşur. Böylelikle grup üyeleri arasındaki karşılıklı çekiciliği ortaya çıkaran benlik kategorizasyonu süreci başlamış olur.

Böylelikle meslek, yaş, milliyet, din, cinsiyet, ırk, ve diğer toplumsal ve demografik gruplara göre ayırım yapılmaktadır. Bu gruplar ise taşıdıkları anlamlı özellikler nedeniyle kişilerin kendilerini tanıyabilmelerine neden olmaktadır.

¹⁶ N. Hortaçsu, Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler, Ankara, 1998, s.109

¹⁷ S. A. Arkonaç, Sosyal Psikoloji, İstanbul, 2001, s. 259

Örneğin; Kişi kendini mühendis, anne ya da baba, aynı zamanda Galatasaray taraftarı olarak tanımlayabilir. Tabi bu örnekleri çoğaltabiliriz. Bu kategorilerin oluşmasında ve çeşitlenmesinde bireyin toplum içindeki yeri, yaşadığı bölge ve kültür düzeyi etkili olmaktadır.

Haslam, Eggins ve Reynolds'a göre Sosyal kimlik teorisi üç ana bileşenden oluşmaktadır. Bunlar sosyal özdeşleşme, karşılaştırma ve sınıflandırmadır. Bireyler kendilerini ve diğerlerini sosyal sınıflandırmayı kullanarak, yaşadıkları çevreyi anlamlı birimlere ayırarak, dış veya iç grup ya da ' onlar' veya 'biz' olarak sınıflandırarak düzenlerler. Bu düzenleme neticesinde gruplar ile ilgili karşılaştırma biçimleri oluşur. Oluşan sınıflandırma sonrasında grup içerisindeki üyeler diğer grup üyeleri tarafından bireysel özelliklerinin dışında, grubun özelliklere göre değerlendirilirler. Sosyal özdeşleşme, SKK'nın ikinci bileşenidir. Sosyal özdeşleşme bir gruba ait olma algısıdır.¹⁸

Hastane işletmelerinde sosyal sınıflandırma ve sosyal özdeşleşme bileşenlerine örnek verecek olursak; hastanelerde iki ana grup oluşmaktadır. Bunlar hastalar ve hastalara hizmet sunan sağlık çalışanlarıdır. Bunlar da kendi aralarında ayrılarak yeni sınıflandırma ve özdeşleşme yaparlar. Mesela; hastalar arasında acil hastalar, yatan hastalar ve ayakta tedavi gören hastalar diye sınıflandırılır. Aynı şekilde çalışanları da doktorlar, hemşireler, teknisyenler, yardımcı ve destek hizmet personelleri diye sınıflandırılır veya daha küçük gruplara ayrılarak devam edilebilir. Bu gruplar kendi aralarında bir bağlılık oluşturarak grupla bütünleşir ve özdeşleşmektedirler.

Haslam, Eggins ve Reynolds gibi Ashfort ve Mael'de SKK teorisinin üç bileşenden oluştuğu belirterek, bunlar arasında sosyal özdeşleşmeyi şu şekilde açıklamışlardır. "Bireyler, bir grupla özdeşleşmeye başladıklarında, çoğunlukla grubun algılanan tipik özelliklerini kendi özellikleriymiş gibi düşünmekte ve birbirlerini özdeş olarak algılamaya başlamaktadırlar."¹⁹ Grubu ile özdeşleşen birey SKK teorisinin son bileşeni olan sosyal karşılaştırmayı yapmaktadır. Gruplar bireyler için, ortak özelliklerinin olduğu veya olmadığını düşündükleri yerlerdir. Bireylerin

¹⁸ A. Balcı – A. Baltacı – T. Fidan – C. Cereci – U. Acar, "Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma", Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi (EBAD), C.2, S. 2, Kütahya, 2012, s. 51

¹⁹ Balcı - Baltacı – Fidan - Cereci - Acar, s. 51

gruptaki diğer kişilerle ortak özellik taşıması kadar, onlardan farklı olması da sosyal bir olgudur. Bireyler arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları sosyal karşılaştırma ile belirlemektedirler. Bireylerin karşılaştırma sonucunda üyesi olduğu grubun görüşlerini benimseyip, grubun davranışlarının ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Bunun neticesinde ise kendisi için doğru olduğunu düşündüğü grup üyeliğinden sosyal kimlik çıkarmaktadır.²⁰

3.3. Benlik (Kendini) Sınıflama Teorisi

Sosyal kimlik ve benlik kavramı üzerinde önemle duran Turner, Sosyal kimlik teorisine yeni bir tarz oluşturarak, Benlik (Kendini) Sınıflama kuramını geliştirmiştir. “İnsanlar kendileri diğerlerine yaptıkları gibi birçok boyutta sınıflandırabilirler”²¹.

Turner benlik sınıflandırma teorisinde kişilerin kendilerini diğer grup üyelerinden, grubunu ise diğer gruplardan ayırarak bu sınıflamayı yaptıklarını ileri sürmüştür. Benlik sınıflama teorisine göre, bireyler kendilerini farklı seviyelerde sınıflandırabilir veya karşılaştırabilirler. “Tek başına bireyler olarak (kişisel düzey), diğer grupların üyelerinden farklı grup üyeleri (orta düzey) olarak sınıflandırılmıştır.”²² Örneğin; bir kişi genel olarak canlı, canlılar arasında insan, insanlar arasında bir sınıflandırma yapılırsa bayan, diğer bayanlar arasında bir sınıflandırma yapıldığında kendisi olarak değerlendirilir.

4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BOYUTLARI

4.1. Örgütle Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşmenin boyutları incelenirken ilk önce örgütle özdeşleşme boyutunun incelenmesi gerekmektedir. Bu boyutu daha iyi anlatmak için önce tanımını yapmak gerekir. Boroş örgütle özdeşleşmeyi birlik olma veya bir örgüte ait olma algısı olarak tanımlamıştır. Örgütler çalışanların örgütle özdeşleşmesinin veya diğer bir deyişle birlik olma ve bir örgüte ait olma duygularının yüksek olması için

²⁰ Balcı - Baltacı – Fidan - Cereci - Acar, s. 51

²¹ H. A. Demirtaş, “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar”, İletişim Araştırmaları Dergisi, C. 1, S. 1, Ankara, 2003, s.131

²² Karabey, s.11; R. Van Dick, “Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology”, International Journal of Management Reviews. 3. 4. 2001, s. 270’den alındı.

değişik yollar denemektedirler. “Bu yollardan birincisi, örgütün algılanan değerleri ve uygulamalarını diğer gruplarla karşılaştırırlar. Bu ayırt edici özellikler, örgütleri diğerlerinden ayırır ve örgüt üyeleri için bu durum keskin ve dikkat çeken bir boyuttur. Örgütler genellikle bu küçük farkları bulmak için çabalarken, tarihi geçmişlerini, diğerlerinde olmayan programlarını ve sosyalleşme uygulamalarını ön plana çıkarmaya çalışırlar. İkincisi, örgütün algılanan saygınlığı ve itibarıdır. Daha çok saygınlık ve itibar çalışanlar için örgütsel özdeşleşme seviyelerini ve kişisel çıkarlarını artırmak için potansiyeldir. Üçüncüsü, kişilerin örgütle özdeşleşmelerinin artmasında örgütte çalışarak geçirdiği süre miktarı ile özdeşleşme miktarı pozitif olarak ilişkilidir; bu yüzden örgütler çalışanların örgütten ayrılmalarını istemezler.”²³

Örgütle özdeşlemeyi etkileyen bir diğer unsur ise örgütün lideridir. Liderler örgüt üyeleri üzerine tesir ederek, örgütsel normlar, örgütsel hareket ve örgütsel önsezi edinmeleri için yol gösterirler. Liderler grubun bir parçasıdır. “Özdeşleşme, liderin grup çıkarlarına göre hareket etmesi için düzenleyici rol oynar; gruplarının durumlarını iyileştirmek için yollar ararlar ve kişisel yararları olmasa dahi, toplam amaçları gerçekleştirmek için çalışmaya devam ederler.”²⁴

4.2. Grup İçi Özdeşleşme

Gruplar birleşerek örgütleri oluştururlar. Yapılan çalışmalarda örgütün oluşmasını sağlayan gruplar değişik isimlerle araştırılmıştır. Bu isimler takım, birim, ekip, iş grubu, çalışma grubu ve çalışma arkadaşlarıdır. Görünüşte bu isimler değişik olsa da genel anlamda aynı tanıma sahiptirler. Örgütün yapısı göz önüne alındığında bu isimler farklılık göstermektedir. Örgütsel özdeşleşmenin boyutlarından bir diğeride grup içi özdeşleşmedir. “İnsanların diğerlerinin etkileri altına girdiklerinde özdeşleşme görülür. Bu davranışın nedeni ise, insanların bu kişilerle iyi ilişkiler kurmak veya sürdürmek istemeleridir.”²⁵ Bu istekleri onların bir gruba dahil olmalarına neden olur. “Yaşamlarını belirli gruplara dolayısıyla belirli sınıflara ait olarak sürdüren bireyler, bu gerçeklik algısı içinde sosyal kimliklerini şekillendirmektedirler. Bu süreç ise bireyin üyesi olduğu grupla özdeşleşmesi durumunu beraberinde getirmekte ve ‘biz’ bilinci oluşmasına imkan vermektedir.

²³ Tokgöz, ss. 44-45

²⁴ Tokgöz, s. 45

²⁵ E. Özkalp, “Örgütlerde Güç ve Politika”, Özkalp, E. Editör (Eds.), Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2004, s. 255

Geçen birkaç on yıl boyunca, insanların grupla özdeşleşme fikri grup içi ve gruplar arası ilişkilerdeki değişiklikleri açıklamada giderek artan bir önem kazanmıştır.²⁶

Birey grupla en üst seviyede özdeşleşme sağlamışsa, gruba yapılan eleştirileri göz ardı etmekte ve karşı grubu acımasızca yargılamaktadır. Bu üst seviye özdeşleşme, grubu diğer gruplardan ayıran özellikleri abartarak grubu diğer gruplardan üstün görmektedir. “Grup içi özdeşleşme, kişilerin sosyal bir dünyanın parçası olarak insanlarla bağ kurduğu dinamik, katılımcı diğerleriyle iletişim halinde oldukları, kendilerine kimlik yarattıkları ve büyük bir sosyal topluluğun parçası haline geldikleri bir süreçtir. Bu ait olma duygusu, kişilere çekici kimlik özellikleri, grup normları ve değerlerine uygun kararlar vermesine yardımcı olur. Grup üyeleri örgüt çıkarları ve hedefleri doğrultusunda karar vermeleri gerektiğinde grup içi özdeşleşme ortaya çıkar.”²⁷

5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ

5.1. Reade'nin Özdeşleşme Modelleri

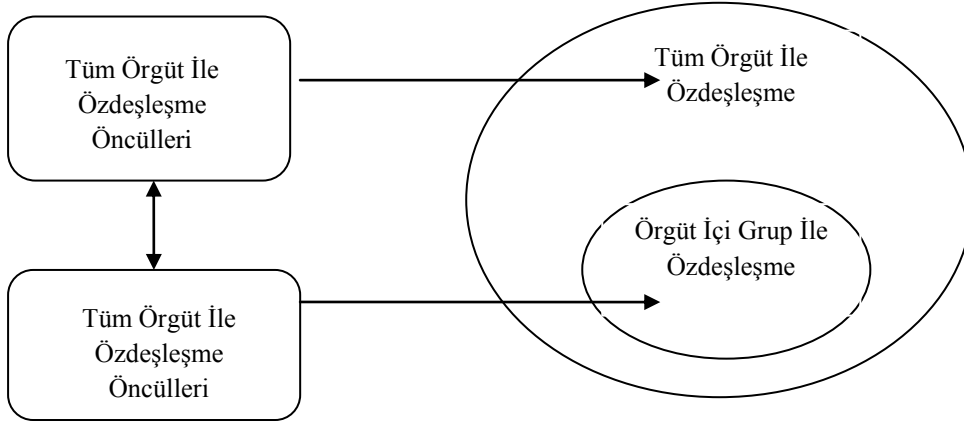
Reade modelinde, örgütsel özdeşleşmenin boyutlarına açıklık getirmiş, grup içi özdeşleşme ile örgütün öncüllerini izah etmiştir. Reade modelinde, örgütsel özdeşleşmenin boyutlarının aralarındaki farkların neden kaynaklandığını açıklaması bakımından önemlidir. Örgütsel özdeşleşme çoğunlukla sosyal kimlik kuramı içinde açıklanmıştır. “Reade modelinde, çalışanların tüm örgüt ve örgüt içi çalışma grubu özdeşleşmelerinin derecelerini ve öncülerini ortaya koymuştur. ... Örgütler çalışanların aynı anda birden fazla üyesi oldukları iç içe geçmiş gruplardan oluşur. Örgüt içindeki çalışma gruplarının üyeleri, örgüt içi diğer çalışma gruplarına karşı farklı tavırlar sergiledikleri gibi, çalışma grupları da örgüte karşı farklı tavırlar sergileyebilir. Reade bu durumu ikili özdeşleşme şeklinde tanımlamıştır. Reade öncülleri şöyledir; grubun prestiji ve ayırt edici özelliği, yöneticinin destek ve takdiri, kariyer geliştirme fırsatı olarak sıralamıştır.”²⁸

²⁶ İ. Serin, (14-16 Ekim), *Evrinselci ve Farkçı Akımların Etkisinde Toplumsal Güvenlik ve Sosyal Kimlik*, Birinci Uluslar arası Felsefe Kongresi, Özgürlük, Eşitlik ve Kardeşlik, Uludağ Üniversitesi (UÜ), 2010,s. 381

²⁷ Tokgöz, s. 47

²⁸ Tokgöz, s. 63; C. Reade, (2001). p.1269 – 1291;’den alındı.

Şekil 1: Örgütsel Özdeşleşme için Temel Model



Kaynak: Tokgöz, s.63; C. Reade, (2001). Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to The Local Subsidiary and The Global Organization. *Int. J. of Human Resoune Management*, 12, 8, 1269 – 1291'den alındı.

5.2. Scott, Corman ve Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli

Scott, Corman ve Cheney örgütsel özdeşleşme literatürüne yapısal özdeşleşme modelini kazandırmışlardır. “Özdeşleşme-kimlik nosyonunu bütünleştirecek, eylem-yapı kavramlarını içine alacak, çalışanların çoğul kimliklerinin yanında, çoğul kimlikleri arasındaki ilişkileri gösterecek ayrıca, eylemlere dayanan farklı özdeşleşme şekillerini de içeren bir modele gereksinim duyulduğunu belirtmişlerdir.”²⁹ Böylece grup içerisindeki bireyin hareketlerinin yapısal olarak araştırılması gerektiğini vurgulamışlardır. Scott ve diğerleri çalışmalarında özdeşleşmeyi diğer kavramlarla karşılaştırarak, adanmışlık süreci ile aralarındaki ilişkiyi belirtmişlerdir. “Adanmışlık sürecini sadakat ve bağlılıktan ziyade en iyi gösteren özdeşleşmedir. Çünkü sadakat özdeşleşmenin bir boyutudur. Literatüre baktığımızda özdeşleşme ile örgütsel davranış tarafından geliştirilen davranışsal bağlılık kavramı karıştırılmıştır. Oysa kimlik ve iletişim bağlantısı diğer kavramların hepsinden daha çok özdeşleşme ile ilişkilidir.”³⁰

²⁹ İ. Kalemci Tüzün, Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma, Gazi Üniversitesi (GÜ), SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi (YDT), Ankara, 2006, s.91

³⁰ H. Çırakoğlu, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), SBE, YYLT, İzmir, 2010, s.17

Scott ve diğerkleri aynı çalışmalarında, özdeşleşme sürecini açıklayan kuramı benimseyerek, bu üç kavram ile özdeşleşme sürecini bütünleştirmiştir. Bu kavramlar yapının ikililiği, yapının bölgeselliği ve durumsal eylemdir. Yapının ikililiği, kimliği bir yapı, özdeşleşmeyi de bir sistem olarak adanmışlık sürecinde ele almaktadır. “Yapının ikililiği temelde birinin adanmışlığını gösteren ve diğer davranışlar ile etkileşimden bahsedildiğinde ise, ‘özdeşleşme’ ve ‘biz kimiz’ sorusuna dayanak noktasını oluşturacak kurallar dizisidir. Kaynak olarak da ‘kimlik’, adanma boyunca, kimlik ve özdeşleşme arasındaki ilişkiden bahsediliyorsa ‘özdeşleşme süreci veya adanmışlık sürecini’ ifade etmektedir. Her ne kadar bir kişinin ya da örgütün kimliği, kişiye ait özelliklere hatta belki de özüne, aslına dayansa da, eşsizliği veya ayırt ediciliği ortaya çıkaran özellikleri vurgulamaktadır. Kimlik, sadece bizim kim olduğumuzu değil ayrıca diğerlerini etkilemek için ihtiyaç duyulan gerekli kaynakları sağlamaktadır.”³¹

Bu kavramalardan ikincisi yapının bölgeselliğidir. “Scott ve diğerkleri yapının bölgesellik sürecinde ve özdeşleşme tarafından düzenlenen 4 anahtar kimlik özelliğini ortaya koymuştur. Bu anahtar kimlikler örgütsel yaşamda kişisel yani, kişinin kendi mutluluğunu etkileyen kişisel ilişkilerinin, sosyal saygınlığına göre daha üstün olmasıdır. Örgütsel yaşamda bir diğer anahtar kimlik ise, çalışma gruplarında yani takım ve departmanlarda grupla etkileşimin güçlü kabul edilmesidir. Örgütsel anahtar kimlik, birincil düzeyde örgütün ve işverenlerin ilgilerinin en çok göze çarpması olarak ifade edilmektedir. Son anahtar kimlik ise, mesleki veya profesyonel olarak faaliyetlerin endüstriye, profesyonel ilişkilere, birliklere veya iş tiplerine olan etkisinin dikkate alınmasıdır.”³²

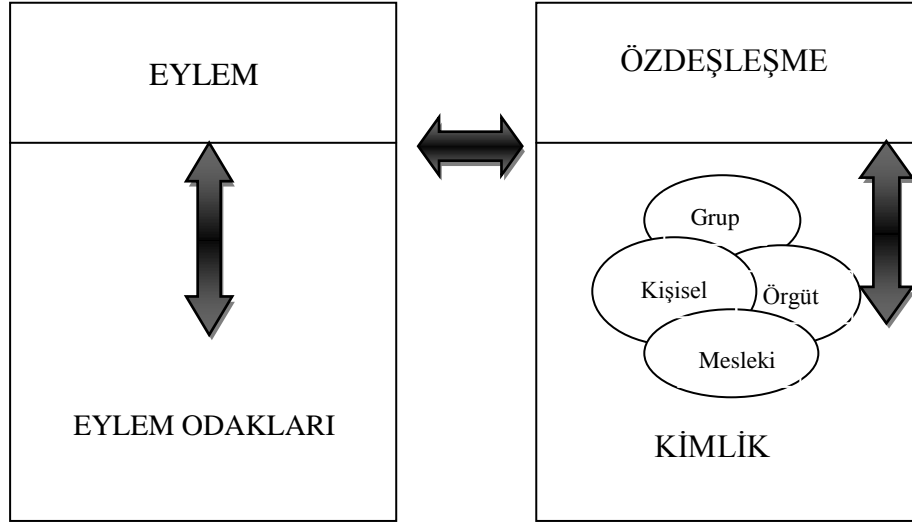
Özdeşleşme sürecinin bütünleşmesini etkileyen son kavram ise durumsal eylemdir. Durumsal eylem adanmışlık sürecinin en önemli basamağıdır. Önemli olmasının nedenini Scott ve diğerkleri şöyle açıklamışlardır. “Durumsal eylem bireylerin ne zaman bir veya daha fazla hedefe özdeşleşmesi gerektiği sorusunun cevabını oluştururken aynı zamanda özdeşleşmenin aslında durumdan duruma

³¹ G. Tiktaş, Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme, DEÜ, SBE, İzmir, 2012, s.62

³² Tiktaş, s.64

değiştirdiğini göstermektedir. Örneğin; özdeşleşme topluluğun kimliğine meydan okuduğunda, anlaşma müzakerelerinde, kriz durumlarında değişebilmektedir.”³³

Şekil 2: Özdeşleşmenin Yapısal Modeli: Kimlik Özdeşleşme İkiliği



Kaynak: TIKTAŞ, s.64; C. R. Scott – S. R. Corman – G. Cheney (1998) Development Of A Structural Model Of Identification In The Organization. Communication Theory. 8(3): 298-336'den alındı.

5.3. Kreiner ve Ashforth Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

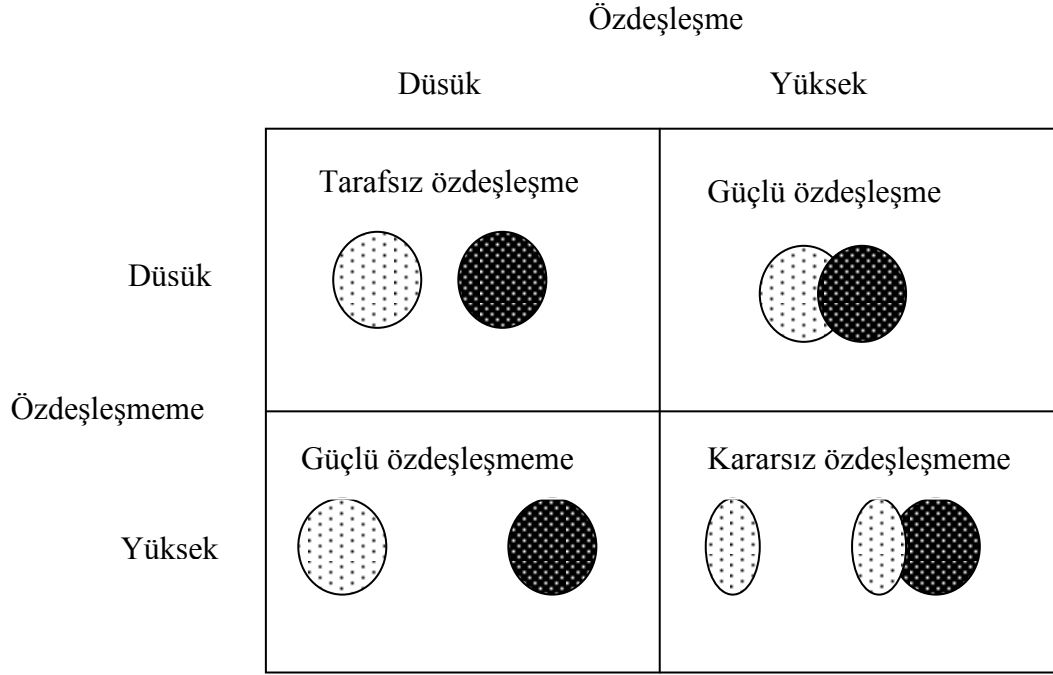
Kreiner ve Ashforth bir model oluşturarak, örgütsel özdeşleşmeyi açıklamışlardır. “Bireyin kimliğini örgütten türetmesinin yollarını daha net gösterecek iyileştirmeleri içeren, genişletilmiş bir özdeşleşme modeli ortaya koymuşlardır.”³⁴ Geliştirilmiş Özdeşleşme modelinde özdeşleşmeyi farklı bir açıdan ele alarak dört boyutta incelemişlerdir. Geliştirilmiş özdeşleşme modelinde özdeşleşme dışında bireyin farklı biçimlerde de benliklerini tanımlayabileceklerini öne sürmüşlerdir. “Bireylerin kendilerini çoklu yollarla tanımlamasına dayalı bu

³³ Tiktaş, s.67; Scott –Corman –Cheney (1998) : p.298-336'den alındı.

³⁴ K. Y. Karayiğit, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2008, s. 31

model; özdeşleşme, özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme ve yansız özdeşleşme boyutlarını içermektedir.³⁵

Şekil 3: Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli



Kaynak: Ü. Demirci, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerinde Etkisi, İstanbul Üniversitesi, SBE, YYTL, İstanbul, 2010, s. 30; G. E. Kremer – B. E. Ashforth, ‘Evidence Toward An Expanded Model of Organizational Identification’, Journal of Organizational Behaviour, 25, 2004, p.6’den alındı.

Kreiner ve Ashforth geliştirilmiş özdeşleşme modelinin temelini oluşturan bu dört boyutu şöyle açıklamıştır. “Modern örgütlerin, teknolojik gelişmelerinden kaynaklanan karmaşık yapıları ve günümüz insanının zayıflamış değerleri, inançları, tutumları, örgütsel davranışlarını etkilemektedir. Bu davranışların meydana geldiği düzlemde, bireyin örgütüyle veya örgütün bir bölümü ile özdeşleşip aynı zamanda özdeşleşmemesine, kararsız özdeşleşme denilmiştir. Bu durumda; birey örgütün tüm özelliklerini benimseyememiştir. Yani birey, örgütün bazı özelliklerini benimseyip bazı özelliklerini benimsememesi durumudur. Özdeşleşmeme; bireyin örgütün var olan inanç, tutum ve davranışlara sahip olmayacak şekilde, kendini ifade etmesiyle

³⁵ E.Tümer, İşletmelerde Örgütsel Adalet ve örgütsel özdeşleşme:Esenboğa Havalimanı’nda bir Uygulama, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010, s.67

oluşur. Bireyin Özdeşleşmemesi, kimliğinin örgütten ayrılması şeklinde gerçekleşir”³⁶

Geliştirilmiş Özdeşleşme modelinin son boyutu tarafsız özdeşleşmedir. “Tarafsız özdeşleşme boyutu bireyin benlik algısında özdeşleşme ve özdeşleşmemenin yokluğunu ifade etmektedir. Çalışanın örgütü ile ne kimlik örtüşmesi ne de kimlik ayrışması yaşaması olarak da tanımlanabilir. Tarafsız özdeşleşmenin yalnızca algılamalar ve bağlılık yokluğunun ötesinde bilişsel bir durum ve kendine özgü bir benlik tanımlama çeşidi olabileceği öne sürülmüştür.”³⁷

³⁶ Demirci, ss. 29-30

³⁷ Tümer, s.68 ; Kreiner –Ashforth, p.4’den alındı.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

1. VATANDAŞLIK KAVRAMI ve ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

1.1. Vatandaşlık Kavramı

Vatandaşlık kelimesinin köküne bakıldığında yunanca bir kelimedenden geldiği görülmüştür. “Etimolojik olarak Antik Yunan’daki şehir devletlerini işaret eden ‘cite’ ya da ‘city’ sözcüğünden türetilerek, şehir devletine mensubiyeti belirten ‘citizen’ ya da ‘citoyen’ kelimesinden doğmuştur. Eski Roma’da, bir cemaatin/topluluğun üyesi olma durumunu karşılamak için geliştirilen ‘civis’ ve ‘civitas’ kavramlarından türeyen vatandaş (citizen) kavramı, bir siyasal kimlik olarak sahip olduğu niteliğe ancak Fransız devrimi öncesi kavuşabilmiştir.”³⁸

Vatandaşlık kavramının temelinin hukuki açıdan ne olması gerektiği konusu ilk çağdan bugüne kadar toplumları meşgul eden konulardan biri olmuştur. Nitekim tarihi gelişim sürecine bakıldığında vatandaşlık kavramı, daha önceki yıllarda babadan oğluna geçen, dini açıdan ise vatandaşı yabancından ayıran en önemli unsur olmuştur. Kan bağına dayanan vatandaşlık anlayışının değişmesi üç dört yüzyıl kadar sonra olmuştur. İlk çağlarda sonra orta çağlarda vatandaşlık kavramı, toprağa bağlılığın bir ifadesi olarak feodalite felsefesinde ortaya çıkmıştır. Feodalite felsefesinde vatandaşlığın temeli toprağın sahibine olan bağlılığının oluşturur. İlk çağlarda kan bağına dayanan vatandaşlık orta çağlarda toprak sahiplerine bağlılık esasına dönüşmüştür.³⁹

Vatandaşlık kavramının tanımı daha sonraki dönemlerde kavramın anlamına uygun olarak yapılmıştır. “Onun için vatandaşlık, bazen bir aileye, bazen bir dine, bazen bir ırka ve zamanla bir krala bağlılık şeklinde ifade edilmiştir. Günümüzde ise bir devlete bağlılık şeklinde tanımlanmaktadır.”⁴⁰ Erdem kitabında vatandaşlık

³⁸E. Güzel Polat, “Osmanlıdan Günümüze Vatandaşlık Anlayışı”, Ankara Barosu Dergisi, S. 3, Ankara, 2011,s.129; Jacques Boineau, “Fransa’da Devrim Döneminde Yurttaşlar ve Yurttaşlık”, Dersimiz: Yurttaşlık, Hazırlayan Turhan Ilgaz, Çeviren Yeşim Küey, İstanbul, 1998, s.109’dan alındı.

³⁹ A. A. Topcuoğlu, “Modern Hukuk ve İslam’da Vatandaşlık Kavramının Hukuki Temeli”, GÜ, Hukuk Fakültesi Dergisi, C. 16, S. 3, Ankara, 2012, s.185

⁴⁰ Topcuoğlu,s.194

kavramını hukuk açısından ele alarak şöyle tanımlamıştır. “Bir kişinin belirli bir devlete aidiyeti diye tanımlamıştır.”⁴¹ Berki kitabında Erdem’in tanımını destekleyerek, vatandaşlık kavramını devletle birey arasındaki bağı ön plana çıkararak, bir şahsın belirli bir devlete bağlayan hukuki ve siyasi bir bağ olarak tanımlamıştır.⁴² Vatandaşlık kavramı günümüzde en genel ve kapsamlı olarak bireyin hukuki veya siyasi hak ve ödevlerinin yanında, kanuni pozisyonlarını ilgilendirmektedir. “Aynı zamanda bireyin bağlı olduğu topluluğa eklenmesini ve siyasal ve kamusal alanla kurduğu ilişkiye göre tanımlanmasına çalışılmaktadır. Başka bir deyişle vatandaş, aynı hak ve yükümlülükleri olan insanlar olarak yasalar önünde eşit kabul edilse de, bu durum yeterli görülmemektedir. Günümüzde vatandaş sadece devlete karşı ödevlerinin değil, haklarının da bilincinde olan, siyasal yaşama etkin bir biçimde katılabilen aktif birey olarak tanımlanmaktadır.”⁴³

1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Örgütsel vatandaşlık davranışı yönetim biliminin ve örgütsel davranışın araştırma konularından biridir. Örgütsel davranış farklı yönlerden incelenmiş ve diğer davranışlar üzerine etkilerini yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. Organ’a göre örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı şöyledir; “Organizasyonlarda biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlardır.”⁴⁴ Bu tanımda vurgulanmak istenen gönüllülük davranışdır. Gönüllülük davranışı ile anlatılmak istenen bireyin organizasyondaki görevinde veya formel meslek tanımında yer almayan bunlar dışında olan davranışlar anlatılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları genellikle kişilerin isteklerine bağlı olarak gerçekleştirilir. “Yani örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlar olarak tanımlanmıştır. Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve

⁴¹ B. B. Erdem, Türk Vatandaşlık Hukuku, İstanbul, 2011, s. 3

⁴² O. F. Berki, Devletler Hususi Hukuku Tabiiyet ve Yabancılar Hukuku, Ankara, 1970, s.15

⁴³ Ş. Durgun, “Cumhuriyetçi ve Liberal Anlayış Çerçevesinde Türkiye’de Vatandaşlık Sorunsalı” Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (SBED), S. 1, Çankırı, 2010, s. 66

⁴⁴ C. Yücel – G. Samancı Kalaycı, “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” Fırat Üniversitesi, SBED, C. 19, S. 1, Elazığ, 2009, s.114

daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlardır.”⁴⁵ Örgütsel vatandaşlık davranışında dikkat çekilen diğer bir özellik ise bütünlük kavramıdır. “Vatandaşlık davranışında bütünlük, bireyin bir bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren faaliyetlerini kapsamaktadır. Çünkü tek başına bir örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyonun genel performansını geliştirici olmayabilir. 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.”⁴⁶

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI TEMEL ALAN ARAŞTIRMALAR

2.1. Chester Barnard’ın Çalışmaları

İlk defa Chester Barnard tarafından 1930’lu yıllarda ele alınmıştır. “Barnard örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütle işbirliği çabaları olarak tanımlayıp, biçimsel rol davranışları dışında sisteme gönüllü olarak destekte buldukları ve kişilerin işbirliğine dayalı olarak geliştirdikleri ekstra rol davranışları olarak ifade etmektedir.”⁴⁷ Barnard aynı zamanda vatandaşlık davranışını ele alırken örgütü çalışanların hepsinin toplu olarak yaptıkları çabaların sonucu olarak tanımlamıştır. “Barnard’a göre örgüt bireylerden değil, örgütteki bireylerin davranış ve etkileşimlerinden oluşan bir yapıdır. Barnard, örgütte, birbirleriyle uyumlu bireylerin işbirliği ve gönüllü çabaları ile sinerjik bir katkı sağlayacaklarını ifade etmektedir.”⁴⁸

Gönüllülüğü Barnard, birçok olumlu etkinliklerinin oluşturduğu düşünsel davranışlar olarak tanımlamıştır. “Bunun ötesinde Barnard, gönüllülüğün etkinlik,

⁴⁵ S. Köse- B. Kartal- N. Kayalı, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (İİBFD), S.20, Kayseri, 2003, s.2

⁴⁶ Yücel –Kalaycı, ss.114-115; J. Özen İşbaşı, Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Akdeniz Üniversitesi, SBE, YYLT, Antalya, 2000, s.5’den alındı.

⁴⁷ T. Argon – Y. Algan, “İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Problem Çözme Becerileri”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi (AİBÜ), Eğitim Fakültesi Dergisi(EFD), C. 13, S.1, Bolu, 2013, s.143

⁴⁸ S.Demiröz, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel İmaj Algıları ve Öğrenci Başarıları Arasındaki İlişki, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (EBE), YDT, Ankara, 2014, s.15

yetenek ya da kişisel katılımdan farklı bir durum olduğuna da dikkati çekmiştir. Barnard'ın işbirliğinin 'olumlu – olumsuz gönüllülük' önerisi örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik yapılan çalışmaların temelini oluşturmuştur. Bazı araştırmacılar biçimsel örgütsel yapıyı, yine ondan türeyen biçimsel olmayan örgütsel yapı şeklinde ele almıştır. Barnard, biçimsel bir örgüte katkıda bulunan gönüllülüğe ilişkin çarpıcı iki gerçekten söz etmektedir. Birincisi, bireylerin gönüllülük derecelerinin asla sabit olmaması ve dolayısıyla kaçınılmaz biçimde düzensiz olmasıdır. İkincisi ise gönüllülük yoğunluğunun bireyler arasında çok geniş bir yelpazede değişiklik göstermesidir.”⁴⁹

Sonuç olarak, Barnard çalışmalarında önemli tespitler yaparak, birçok çalışmaya öncülük etmiştir. “Barnard biçimsel olmayan örgütlere dikkat çekmekte ve biçimsel olmayan örgütleri, biçimsel otoritenin teminatı ve emniyeti olarak görmektedir. Çalışanlar arasındaki işbirliği ve dayanışmanın bir sinerji yaratacağını, ancak; ‘ilişkiye dayalı çekicilik’ olarak adlandırdığı ve kişiler arası işbirliğinin kaynağı kabul ettiği uyumun aşırı olması halinde ise, statükoya sebep olacağını ve değişimi engelleyeceğini vurgulamaktadır. Yöneticilerin görevlerinin, biçimsel olmayan organizasyonlarda uyumu ve ahengi sağlamak olduğunu ifade etmektedir. Organ, Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapmış olduğu çalışmalarda, Barnard'ın çalışmalarını Örgütsel vatandaşlık davranışının temeli olarak kabul etmiştir.”⁵⁰

2.2. Alvin W. Gouldner'in Çalışmaları

Örgütsel vatandaşlık davranışına Barnard'tan sonra Gouldner'in çalışmaları katkı sağlamıştır. 1960'lı yıllarda yayınlanan makalesinde Gouldner kişilerin örgüt içi davranışlarını incelemiştir. “Kişilerin davranışlarını, yönetenlerin davranışlarının şekillendirdiğini ortaya koymuştur. Gouldner'a göre insanlar kendilerine yardım edenlere yardım etmekte, kendilerine iyi davrananlara iyi davranmaktadır. Bir kişinin, kendisi maddi sıkıntı içindeyken başkalarının yardımına koşması veya çok ihtiyaç duyduğu anda kendisine gösterilen ilgi, karşılıklılık normunun doğmasında

⁴⁹ Z. Çıtak, Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi(NÜ), SBE, YYLT, Niğde, 2010, s. 68

⁵⁰ M. Çelik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama, ATAÜNİ, SBE, YDT, Erzurum, 2007, s.105

etkili olmaktadır. Yani, ihtiyacın şiddeti ve yapılan fedakarlığın derecesi, kişinin karşı tarafa olan minnet duygusunun seviyesini etkilemektedir.”⁵¹

Sonuç olarak, karşılılık normunun oluşması için iki durumun ortaya çıkması gerekmektedir. Gouldner tarafından ortaya atılan bu iki durumdan biri kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleridir. İkincisi ise kendilerine yardım edenlere zarar vermemeleridir. “Gouldner’a göre kültürler arasındaki belirli farklılıklar bulunsa da karşılıklılık normu evrensel bir özellik taşımaktadır. Karşılıklılık normuna göre ‘insanlar genellikle kendilerine yardım edenlere yardım ederler’. Bir norm olarak bu durum, kendilerine yardımda bulunanlar üzerinde bir yükümlülük de yaratmış olur. Bu düşünceden hareketle, örgütlerde işgörenler iki nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilirler: (1) Kişiler, örgütleri kendilerine çeşitli olanaklar sunduğu için buna karşılık verme zorunluluğu hissedebilirler ve bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilirler; (2) Kişiler örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri durumunda örgütlerinin buna mutlaka karşılık vereceği düşünebilirler. Bir başka deyişle kişiler bu çabalarının örgütleri tarafından karşılıksız kalmayacağına inanırlar.”⁵²

2.3. Peter Blau’nun Çalışmaları

Örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesinde sosyal mübadele kuramından yararlanılmıştır. 1964 yılında kuramın gelişime katkı sağlayan araştırmacılardan biride Peter Blau’dur. “Blau bir mübadele süreci olarak sosyal ilişki kavramını tanımlayabilmek için ‘sosyal mübadele kuramı’ terimini kullanan ilk yazardır.”⁵³ Blau yaptığı çalışmalarında çalışanların ekonomide olduğu gibi sosyal yaşantılarında yaptıkları yardımların ilerde kendilerine fayda getireceğini, bundan çıkar sağlayacakları beklentisi içinde olduklarını söylemiştir. “Ekonomik değişimler, sözleşmeler üzerinde taban bulurken, sosyal değişimler çalışanların uzun vadede yükümlülüklerini doğru bir şekilde yerine getirmek için diğerlerine güvenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu güven, sosyal değişimin korunması için gereklidir. Ekonomik

⁵¹ Çelik, s. 106; A. W. Gouldner, ‘The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement’, American Sociological Review, Vol. 25, 1960, s. 161 – 178’ dan alındı.

⁵² T. Bolat, Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Ankara, 2008, ss.124 - 125

⁵³ O. İ. Bolat – T. Bolat – O. Aytemiz Seymen, “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, BAÜ, SBED, C. 12, S. 21, Balıkesir, 2009, s. 219

değişimden farklı olarak sosyal değişimde kazançlar ve getiriler para ile değil, taraflar arasında karşılıklı güven ve sevgiyi sağlayarak ifade edilmektedir. Dahası statü, sadakat ve beğeniyi içeren maddi faydalar ve psikolojik ödüllerin her ikisi için bu sosyal işlemler ortaktır. Örneğin, örgüt içinde değişim için örgüt yöneticisinin bir astına sağladığı maddi ödüller ve destekler, astın kişisel sadakat ve yeterliliğine katkı sağlamaktadır. Sosyal değişimi sürdürmek için, özellikle işgörenlerin kısa vadede karşılıklı güvene ihtiyaçları bulunmaktadır.”⁵⁴

2.4. Katz ve Kahn’ın Çalışmaları

Örgütsel vatandaşlık davranışına katkı sağlayan bir diğer araştırmacılar ise Katz ve Kahn’dır. “Yazarlar, 1966’da yayımladıkları ‘ The Social Psychological’ başlıklı kitaplarında örgüt içi ilişkilerin analizini yapmış ve örgütsel işleyiş ve etkililik için gerekli bireysel davranış tarzlarını üç başlık altında toplamışlardır. Buna göre çalışan, öncelikle örgüte katılmalı ve üyeliğini sürdürmelidir. İkinci olarak kendisinden beklenen rolleri başarıyla yerine getirmeli ve beklenen performans standartlarını karşılamalıdır. Son olarak ise çalışan biçimsel rol gereklerini aşan yaratıcı ve kendiliğinden oluşan davranışlarda bulunmalıdır. Görüleceği gibi bu üçüncü davranış tarzı örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer bir kapsama sahiptir. Katz ve Kahn üçüncü kategori ile ilgili olarak yalnızca önceden tanımlanmış davranışlara dayanan bir örgüt yapısının çok kırılabilir bir sosyal sistem olacağına belirtmişlerdir.”⁵⁵

Bu sebeple araştırmacılar Barnard’ın önemini vurguladığı bağımlı rol performansı olarak tanımlanan doğal davranışları, sistemi koruyucu eylemleri ve işbirlikçi hareketler arasındaki farklılıkları tanımlamışlardır. “Katz ve Kahn ayrıca biçimsel rol talimatlarının ötesinde etkili olan ve organizasyonel uyuma örnek teşkil eden pek çok faaliyete de dikkat çekmişlerdir. Organizasyonun etkinliğini geliştiren ekstra rol davranışlarını tanımlamışlardır. Bu kavram; organizasyonun sosyal akışını kolaylaştıran sıradan davranışları içermekle birlikte bilinen görev performansı ile doğrudan ilgili değildir. Ekstra rol davranışları işle ilgili sorunlarda diğer çalışanlara yardımcı olma, itiraz etmeden iş gurubundaki diğer kişileri kabul etme, kişiler arası

⁵⁴ Çıtak, ss. 70 - 71

⁵⁵ Bolat,ss.120 - 121

çatışmaları azaltma veya sona erdirmeye, organizasyonun kaynaklarını koruma şeklinde tanımlanmaktadır.”⁵⁶

2.5. Dennis Organ’ın Çalışmaları

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ilk defa kullanan ve bu mevzuda mühim çalışmalar yapan araştırmacı Dennis Organ’dır. “Organ yaptığı çalışmalarda Barnard’ın daha önce yaptığı çalışmaları örgütsel vatandaşlık davranışının temeli olarak kabul etmiştir. Ayrıca Katz ve Kahn’ın ekstra rol davranışı ayırımı üzerinde durarak örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının örgütler açısından öneminden bahsetmiştir.”⁵⁷

Organ örgütsel vatandaşlık davranışını diğer araştırmacıların yapmış oldukları tanımlara da yer vererek şöyle tanımlamıştır. “Örgütsel vatandaşlık davranışı bireyin gönüllülük esasına dayalı, biçimsel ödül sistemini dikkate almaksızın, organizasyonun bir bütün olarak fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan davranışlardır. Organ bu tür gönüllü davranışları, görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlar olarak değerlendirmiştir.”⁵⁸

Dennis Organ yaptığı çalışmalar sonunda örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin beş boyutlu bir yapı ileri sürmüştür. “Bu boyutlar, özgecilik, vicdanlılık / yüksek görev bilinci, nezaket, sivil erdem ve centilmenliktir. Literatürde en çok kabul görmüş ve önemli olan sınıflandırma Organ tarafından yapılan beş boyutlu sınıflandırmadır.”⁵⁹ Organ tarafından gerçekleştirilen bu beş boyutlu sınıflandırmaya ileriki bölümlerde incelenecektir.

⁵⁶ N.Doğan, Örgütsel Yurttaşlık Davranışında Oryantasyonun Önemi: Sabancı Üniversitesi’nde Bir Alan Araştırması, Kocaeli Üniversitesi, SBE, Kocaeli, 2006, ss. 19 - 20

⁵⁷ Bolat, s.121

⁵⁸ Ş.Aslan, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C. 15, S. 2, Manisa, 2008, s.166; D.W. Organ, Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington, M. A. : Lexington Books. 1988, p.4’dan alındı.

⁵⁹ Aslan, s.166

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TEORİLERİ

3.1. Sosyal Mübadele / Değişim Teorisi

Bu teorilerden en önemlisi Sosyal Mübadele / değişim Teorisidir. Bu teori 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir. “Blau, sosyal değişimi ekonomik değişimden ayıran ilk davranış bilimci olmuştur.”⁶⁰ “Sosyal Mübadele / değişim teorisi sosyal değişim ve istikrarı taraflar arasındaki karşılıklı müzakereler yoluyla yaşanan değişim süreci olarak tanımlayan bir sosyo – psikolojik ve sosyolojik bakış açıdır. Teori tüm beşeri ilişkilerin, kişisel bir maliyet – fayda analizi ve alternatiflerin karşılaştırılmasına göre şekillendirildiğini kabul etmektedir. Sosyal değişimde de ekonomik değişimde olduğu gibi yapılan katkıların kazanç getireceği, gelecekte geri döneceği düşünülmektedir.”⁶¹ Teorinin gelişmesini sağlayan Blau’ya göre geri dönen bu kazançların sosyal yaşamdaki getirileri ekonomi olduğu gibi değildir. “Sosyal değişimde bu kazancın niteliği kesinlikle belirtilmemiştir ya da belli değildir. Sosyal değişimde ekonomik değişimden ziyade kazançlar para ile ifade edilememektedir. Sosyal değişim teorisinin dayandığı temel varsayım kazançtan ziyade daha çok ödül verilerek karşılıklı güven ve sevgiyi sağlamaktır. Yani elde edilen özel kazançlar, karşılıklı desteğin ve arkadaşlığın sembolüdür.”⁶²

Bu teoriye göre yapılan her davranışın bir karşılığının olduğunu düşünen çalışanlar yaptıkları her vatandaşlık davranışı karşısında örgütten fayda sağlama beklentisi içinde oldukları görülmüştür. “Çalışanlar örgüt için harcadıkları emek ve gösterdikleri çaba sonucunda, kendi ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını beklemektedirler.”⁶³ Bu ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması konusunda ise adaletli davranılması gerektiği düşünülmektedir. Bu durumda çalışanların örgüt tarafından beklenen davranışı yani ekonomik mübadele davranışını göstermeye zorlayana kadar örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemeye devam edeceklerdir. Örgüt tarafından ekonomik mübadele görülmediği takdirde çalışanların vatandaşlık davranışını

⁶⁰ Çelik, s. 92

⁶¹ T. Şener, Hastanelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Alan Araştırması, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010, s.22

⁶² H. Varlı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler, Aksaray Üniversitesi, SBE, YYTL, Aksaray, 2014, ss. 42-43; Peter Blau, Exchange and Power in Social Life, New York: Wiley, 1964’den alındı.

⁶³ S. Gürbüz, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, AİBÜ, İİBF, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bolu, 2006, C.3, S.1, s.52

sergilemedikleri görülmüştür. “Sosyal Mübadele Teorisi açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi adaletli muamele ve tatminkar çalışma şartlarına karşı gösterilen bir davranıştır. Bunun aksi durumunda ise misilleme, devamsızlık ve işten ayrılma davranışları sergilenebilecektir.”⁶⁴

3.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisini J. Stacy Adams tarafından 1965 yılında geliştirilmiştir. “General electric işletmesinde yaptığı çalışmalarda, çalışanların adalet konusundaki algılarının performansları üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu ve çalışanların motivasyonunda önemli bir değer olduğunu ortaya koymuştur.”⁶⁵

Bu çalışmalar sonunda Adams Eşitsizlik Teorisini geliştirmiştir. Adams’ın yaptığı çalışmalar sonunda çalışanların performansları ile çalıştıkları işletmedeki adalet algısının doğru orantılı olduğunu görmüştür. Bunun neticesinde çalışanların kendileri adaletli davranılacağını düşündüklerinde, iş yerindeki motivasyonlarında önemli bir artışın olduğu görülmektedir. Personelin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilemesi bu teorinin ana fikrini oluşturmaktadır. Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitliğe veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams’a göre çalışanların algıladıkları bu eşitlik veya eşitsizlik halinde işletmeye olan güvenlerinin sarsılmasına neden olmakta ve davranışlarını etkilemektedir. “Kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olmaktadır. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır.”⁶⁶ Eşitsizlik giderici davranış gösteren veya eşitsizlik algılayan birey örgüt içinde şu şekilde davranmaktadırlar. “Daha az etkin çalışma, istifa etme, bölüm değiştirme, devamsızlık yapma yada diğer bireyleri, sarf ettikleri çabayı azaltmaya zorlama türünden davranışlara yönelmektedirler. Tam tersi bir davranış

⁶⁴ M. Çetinkaya – S. Çimenci, “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (ÇOMÜ), Yönetim Bilimleri Dergisi, C.12, S. 23, Çanakkale, 2014, s.239

⁶⁵ Çelik, s.97

⁶⁶ Koçel, s.636

olarak, eşitlik algılayan bireyler ise sosyal mübadelenin bir uzantısı olarak örgütsel vatandaşlık davranışına yönelmektedirler.”⁶⁷

Bu teori çalışanların elde ettikleri fayda – çaba karşılaştırması üzerine kurulmuştur. Buna göre çalışanlar aldıkları eğitimleri doğrultusunda sahip oldukları yeteneklerini, işteki performansını artırmak için harcadığı çabayı elde ettikleri yarar veya sonuç ile karşılaştırırlar. “Burada yarar veya sonuçlar ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir. Yapılan karşılaştırma sonucunda kişinin çaba – yarar oranı, diğer çalışanlardan düşük olabilir, aynı olabilir veya daha yüksek olabilir. Eğer düşük ise çalışanın ilk tepkisi, söz konusu farkı azaltmak amacı ile işe karşı soğumaktır. Eğer çalışan eşitliği sağlayabilir veya kendi lehine bir fark algılar ise, örgütsel işlem adaleti algısı yüksek olur ve bu onun iş doyumunu yaşamasına sağlamaktadır.”⁶⁸ Çalışanların örgütsel işlem adaleti yüksek olduğunda, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye daha eğilimli olacaktır. “Kişi kendisini adil davranıldığını düşünüyorsa, örgütüne yaptığı katkılar ile elde ettiği kazanımlar arasında adaletli bir dengenin varlığına yönelik bir algıya sahipse, kendisini örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye yakın bulunacaktır.”⁶⁹

3.3. Vekalet Teorisi

Örgütsel vatandaşlık teorisine yön veren teorilerden bir diğeri ise vekalet teorisidir. Bu teori, ekonomik tabanlı bir çerçeve oluşturmak amacıyla geliştirilen örgütler ile çalışanlar arasındaki değişimleri algılamaya yönelik bir kontrol teorisidir. “Vekalet teorisi, farklı amaç ve çıkarları olan iki tarafın ya da bireyin birbirleri ile yardımlaşmaları halinde ortaya çıkan sorunları incelemektedir. İktisatçıların yardımlaşan tarafların motivasyonlarını, birbirlerini kontrol etmelerini ve aralarındaki bilgi akışını incelemeleri bu yaklaşımın gelişiminde etkili olmuştur. Ortak bir amaç uğruna yardımlaşan iki taraftan biri vekalet veren, diğeri ise vekildir. Bu teori ile taraflardan birinin diğeri işte yetkilendirmesi ile oluşan vekalet ilişkileri açıklanmaktadır. Vekalet teorisi modellerinden bazıları vekalet veren ile vekilin farklı amaçları olduğunu ve vekalet verenin vekilin davranışlarını kontrol

⁶⁷ Bolat, s. 124

⁶⁸ H.Tutar, “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, C.12, S. 3, Isparta, 2007, s.99

⁶⁹ Şener, s. 26

etmesinin maliyetli olduğunu ve ikisi arasında ‘bilgi asimetrisi’ olduğu görüşlerine dayanmaktadır.”⁷⁰

Örgütlerde vekilin vekalet verenden örgüt hakkında daha fazla bilgiye sahip olmaları ve sürekli vekalet veren tarafından kontrol yapılmaması nedeniyle bazen çıkarlarının örgüt çıkarlarından daha mühim sayabilecekleri olasılığı vekalet teorisinin özünü oluşturmaktadır. Taraflar arasındaki çıkar uyumsuzluğu, vekil olan yönetici ve vekil tayin eden işletme sahibinin kendi çıkarını maksimize etmek için uğraştıkları varsayımına dayanır. “Vekalet teorisi, örgütün farklı bireyler arasındaki ‘yazılı olmayan anlaşmalardan’ oluşan kompleks bir sistem olduğunu ifade etmektedir. Vekalet veren ücretlenme, politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin alacağı kararları kontrol etme gibi faaliyetlere imkan verecek bir örgüt oluşturma; ikili görüşme gibi araçlarla vekilin davranışlarını yönlendirmeye çalışacaktır. Böylece vekil, işler ve faaliyetlerle ilgili olarak vekalet verenden daha fazla bilgiye sahiptir ve aralarında bir bilgi asimetrisi kurulacaktır.”⁷¹

Vekalet veren ve vekilin ilişkilerinin değişik olduğunun kabul edilmesinin sonuçlardan biride, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireysel performansın ödüllendirilmesinin temel kavramları arasındaki farktır. “Bir fırsat olarak görülen bu farklılık vekalet teorisinin etkisini açıklamaktadır. Vekalet teorisi, yöneticilerin örgütsel performansı artırmayı amaçladıkları bir yapıdır.”⁷²

Ancak, bu teori ekstra rol davranışına yönelik ücretlendirme sisteminde potansiyel performansa dayalı parasal ödülleri almak isteyen çalışanların cesaretini kırabilmektedir. “Davranış sadece mevcut kaynakları içerdiği, daha çok biçimsel ve maliyetli kontrol mekanizması ihtiyacını azalttığı için örgütsel vatandaşlık davranışı arzulanabilir bir bakış açısıdır. Bu nedenle değer bazlı kontrol örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan maliyetini açıklayamamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının ilgilendiği konuların bir diğer uzantısı da çalışanların birbirine yardımcı olma isteğidir. Vekalet teorisini içeren varsayımlar, performansa dayalı ücret sisteminin güçlü olmasını gerektirmektedir. Performansa dayalı ücret sistemi

⁷⁰ Y. Özdemir, Kariyer Devreleri ile Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İİBF Örneği, Sakarya, 2005, ss. 75-76

⁷¹ Özdemir, s. 76

⁷² F. Çınar, Organizasyon Yurtdaşlık Davranışı ve Bir Uygulama, UÜ, SBE, YYLT, Bursa, 2000, s.76

bireylerin biçimsel davranışına odaklanmalarına neden olmakta ve ekonomik ödüllendirmenin olmadığı örgütsel vatandaşlık davranışından kaçınmalarına yol açmaktadır.”⁷³

4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

4.1. Özgecilik (Yardımseverlik, Altruizm)

Yardımseverlik bir diğer adıyla Özgeciliğin temelini ihtiyacı olan çalışanlara diğer çalışanların kendi istekleri ile yardım etmeleri oluşturmaktadır. “Örgütteki uzman çalışanların belirgin olarak diğer çalışanlara yardım etmek suretiyle onların performanslarının arttırmaya yönelik davranışlardır. Uzman kişilerin ya da kıdemli çalışanların hiçbir ücret almaksızın yeni meslektaşlarına yardım etmesidir. Bu tür davranışlar, bireylerin performanslarını geliştirerek grup verimliliğine katkıda bulunurlar.”⁷⁴

Özgecilik, çalışanların gönüllü olarak iş yapmakta sorun yaşayan çalışanlara yardımcı olmak için yaptığı etkinliklerden oluşmaktadır. İşe yeni başlayan çalışanlara işyerindeki kıdemli çalışanlar tarafından kullanılan araç ve gereçlerin kullanılması hakkında bilgi vermeleri özgeciliğe örnek verilebilir. “Örgüt içinde bireylere dönük yardımcı olma davranışı ifade eden özgecilik, bireysel düzeyde bir davranış olmasına rağmen, sonuçta bundan örgüt yarar sağlar. Örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunda, işin gerektirdiği başarıyı gösteremeyen ya da işinde zorlanan bir çalışana yardımcı olma davranışı öne çıkmaktadır.”⁷⁵ Özgeciliğe hastane işletmelerinden örnek vermek gerekirse; hasta kabul biriminde, işini yavaş yapması sonucunda hasta memnuniyetini azalttığı tespit edilen personelin, eksikliklerini gidermek için uzman kişiler tarafından gönüllü olarak eğitim verilmesidir. Bir başka örnek ise; kan alma hemşirelerinin kan alma esnasında zorlanan arkadaşına gönüllü olarak yardım etmesi ve ona öğretmesidir. “Özgeciliği diğer çalışma arkadaşlarına örgütle ya da işle ilgili konularda yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır.”⁷⁶

⁷³ Çınar, s. 77

⁷⁴ M. Ölçüm Çetin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ankara, 2004, s. 20

⁷⁵ F. Sezgin, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, GÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi, C.25, S. 1, Ankara, 2005, s. 323

⁷⁶ Çetinkaya – Çimenci, s.246

4.2. Vicdanlılık (İleri Görev Bilinci, Conscientiousness)

Çalışanların işletmelerin koydukları kurallara uyma konusunda istekli olmaları vicdanlılık davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesinin temel nedenidir. “Çalışanların işletmenin kural ve düzenlemelerini ve süreçlerini içselleştirmesi nedeniyle, hiçbir denetim olmadan işletme tarafından koyulan kurallara uymaları örgütsel vatandaşlık davranışı sayılmaktadır.”⁷⁷ Vicdanlılık, şahsi çaba ve ferdi teşebbüsler olarak adlandırılabilir. Çalışanlarının örgütün beklentileri dışında gönüllü olarak kendi istekleri ile bir davranış sergilemeleridir. “Organ ise vicdanlılık boyutunu işe devam, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, görev teslim tarihleri ve teslim kurallarına uyma konularında kendilerinden beklenenin üzerinde bir çaba gösterme, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma ve işi bitirmek için fazladan çalışma bu tür davranışa örnek olarak verilebilir. İleri görev bilinci yani vicdanlılık, sözleşme gereği yapılması gereken yükümlülüklerin, gönüllü olarak yapılmasıdır.”⁷⁸

Örgütsel vatandaşlık davranışlarından vicdanlılık boyutu ile özgecilik boyutu çoğu zaman karıştırılarak birbirine benzetilmektedir. Bu iki boyut birbirine benzer özellikleri olmasına rağmen birbirinden farklı olarak incelenmektedir. Her iki boyutun temelini yardımseverlik oluşturmaktadır. “Bu iki boyutu birbirinden ayıran özellik ise yapılan yardımların odaklandığı yerdir. Özgecilik boyutunda yardım etme davranışı kişilere odaklanırken, vicdanlılık boyutu örgütün kendisini hedef almaktadır. Özgecilik boyutunda bireyler, belirli bir kişiye yardım etmek üzere davranışta bulunurlar; vicdanlılıkta ise, belirli bir kişiye değil genel olarak örgüte yarar sağlamak üzere davranışta bulunurlar. Diğer yandan vicdanlılık davranışı sergileyen kişilerin aynı zamanda özgecilik davranışlarının ortaya çıkmasına neden olan durumlar, her zaman vicdanlılık davranışlarını da açığa çıkarmamaktadır. Her ne kadar vicdanlılık davranışı gösteren bireylerin özgecilik davranışı gösterecekleri varsayımlarıyla, her iki boyutun da tek bir boyut olarak kabul edilmesi iddia edilse de, özel ve genel yararlar ayrımı olarak özetlenebilecek somut farklılık nedeni ile bu iki boyutun tek bir kategoride yer almaları uygun görülmemektedir.”⁷⁹

⁷⁷ H. Yeşilyurt, Otel İşletmelerinde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi: İzmir İl Merkezinde Bir Araştırma, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2013, s.45

⁷⁸ Demiröz, s.25

⁷⁹ İ. Kaplan, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerine Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi (SÜ), SBE, YDT, Konya, 2011, s.34

Hastanede çalışan personelin hasta olmasına rağmen işine devam etmesi vicdanlılık boyutuna örnek verilebilir. Çalışanların mecbur olmadıkları halde vicdanlılık bilinciyle yaptıkları davranışlar arasında örgütte herkesten daha aktif olma, daha fazla çalışma, işe erken gelme, işe gelirken hazırlık yapması, kimsenin istemediği işlere gönüllü olması ve mesaisinin bitmesine rağmen işine devam etmesi vicdanlılık boyutunun davranışlarına örnektir. Vicdanlılık sonuç olarak, yapılan işin ya da vazifenin en üst seviyede yerine getirilmesidir.

4.3. Centilmenlik (Sportmenlik, Sportsmanship)

Örgütsel vatandaşlık boyutlarından centilmenlik, çalışanların işyerindeki işteki sıkıntılara, zahmet ve zorluklara katlanarak, şikayet etmeden hoşgörülü davranmalarını ifade etmektedir. “Bu davranış biçimi, örgütteki olumlu çabalar üzerinde harcanan zamanı arttırır. Olumsuzluklara karşı olumlu yaklaşımı tercih eder. Çalışanların işbirliği yapması konusunda bir yönetici olmaksızın diğer çalışanlarla verimli olmasını sağlayan bir davranış boyutudur. Bu boyutun olmaması çalışanların örgüte karşı sadakat duygusunun azalmasına sebep olacaktır.”⁸⁰ Centilmenlik davranışları çalışanların huzursuzluğa yol açmadan problemleri olumlu fikirleriyle savaşıma yeteneğine ve meydana gelen olumsuz vaziyetlere dayanma güçlerini artırması nedeniyle örgütün faaliyetlerine yardım eden davranışlardandır.

Dennis Organ çalışanların gerginliğe neden olan davranışlardan kaçınarak centilmen davranışlar sergilediklerinde, şikayetçi olmadıklarını, olaylara hoşgörülle baktıklarını belirtmiştir. “Sorunlarını gereksiz yere büyütmeden, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınma davranışları centilmenliğe örnek teşkil edebilir.”⁸¹ Ayrıca, arkadaşlarının hatalarına hoşgörülü davranarak olumsuzluklar yerine olumlu davranarak kendisinin ve arkadaşlarının motivasyonu sağlamaları da centilmenlik boyutu içerisinde yer almaktadır.

Sağlık çalışanlarının hastanelerde hastaların saygısızlığına karşı onlara hoşgörülü davranarak sağlık hizmeti sunmayı devam etmesi örnek olarak verilebilir. Bir başka örnek ise sağlık çalışanlarının hastaneler içerisinde meydana gelen küçük

⁸⁰ Çetin, s. 21

⁸¹ A. Karaman – S. Aylan, “Örgütsel Vatandaşlık”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi (KSÜ), İİBFD, C.2, S.1, Kahramanmaraş, 2012, s.40

sorunları büyütmeden, zamanlarının büyük bir kısmını bu sorunlardan yakınlardan geçirmek yerine, kendi çalışma alanı ile ilgili faaliyetlerde buldukları görülmektedir. Ayrıca, çalışma arkadaşlarını huzursuz ederek, onların kalplerini kırmak yerine, basit hataları görmezden gelerek hoşgörülü davranması centilmenlik boyutuna verilecek örnekler arasındadır.

4.4. Sivil Erdem (Örgütsel Erdem – Civic Virtue)

Sivil erdem boyutu, ilk olarak örgüte bağlılığı ve daha sonraki seviyelerde ise örgütle ilişkiyi ifade eder. Allison ve diğerleri sivil erdemi, çalışanların gönüllü olarak örgütle ilgili mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini yerine getirdikleri, örgütün menfaatlerini göz önünde bulunduran davranışlar olarak tanımlamışlardır. “Örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü katılım, düzenlenen toplantı, forum ve eğitim etkinliklerine devam etme, örgütün tehditlerini ve fırsatlarını denetleme, örgütte düzenlenen sosyal etkinliklere katılma ve destek verme gibi davranışlar, Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunda yer almaktadır.”⁸²

Örneğin; örgüt içerisinde zorunlu olmayan katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığı toplantılara düzenli olarak katılma, örgüt faydasına alınan kararların uygulanmasında yardım etme ve destek olma gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. “Örgütsel sivil erdem ile niceliksel performans ilişkisinde, satış personelinin aracı rolü, diğer örgütsel birimlerden daha yüksek olabilir. Bunun nedeni, satış personeli, örgütün dış çevresi ile yoğun temas içinde olduğundan, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, yasal çevre vb. çevre faktörlerine ilişkin yoğun bir enformasyon taşımaktadır. Bu enformasyonun örgüt yararına, örgütün çevreye uyum sağlayabilmesi ve örgütsel etkinliğini artırabilmesi için aktif biçimde toplantılarda aktarılması ve yapıcı öneriler biçiminde sunulması gerekeceğinden, sivil örgütsel erdem için daha fazla gereksinim doğacaktır.”⁸³

⁸² Sezgin, s. 323

⁸³ T. T. Akbaş, “Algılanan Kişi - Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, ÇOMÜ, YBD, C. 9, S. 1, Çanakkale, 2011, s. 66

5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Bu konuda literatür taraması yapıldığında, yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden birçok faktörün olduğu tespit edilmiştir. Ancak bunlar arasında örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgüt kültürü, liderlik ve iş tatmini gibi faktörler ön plana çıktığı görülmektedir. Bu nedenle öne çıkan bu faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilerinin açıklanması önemlidir.

Örgütsel Bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışına en çok etki eden faktördür. “Örgüte pasif bir itaatten daha fazlasını ifade etmektedir. Örgüt ve birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakarlıklar yapmaya hazırdırlar.”⁸⁴ Çalışanlar örgüte üç çeşit bağlılık gösterirler. Bunlar normatif bağlılık, rasyonel bağlılık ve duygusal bağlılıktır. Çalışanlar örgüte farklı derecelerde bu üç bağlılık türünde bağlanırlar. Bu bağlılık türlerinin işe yansımaya neticeleri farklıdır. “Fakat, genel olarak değerlendirdiğimizde, bağlılıkları yüksek çalışanları istihdam eden örgütlerin daha etkin olması söz konusudur. Örgütsel bağlılık, çalışanların işi bırakma, işe geç gelme, devamsızlık yapma oranlarını azalttığı gibi iş performansını, verimliliği artırmaktadır.”⁸⁵ Balay’a göre örgütsel bağlılık, örgütün değer ve amaç sistemiyle özdeşleşmesidir. “Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu olan davranışlardır. İş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisinde olan davranışlardır.”⁸⁶ Bu nedenle çalışanların örgüte olan bağlılıklarının yansımaları örgütsel vatandaşlık davranışınıdır. Örgüte bağlı çalışanlar örgüt için faydalı olan davranışları gönüllü olarak göstermeye daha fazla meyillidirler. Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasında yoğun bir ilişki vardır. Bu yoğun ilişki sonucunda çalışanların örgüte olan bağlılık seviyesi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekte olduğu görülmektedir.

⁸⁴ İ. Özalp, “Örgütlerde Çatışma”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBFD, C.7, S.1, Eskişehir, 1989, s. 97

⁸⁵ Özalp, s.97

⁸⁶ L. Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık” Sayıştay Dergisi (SD), S.59, Ankara, 2005, s.127

Örgütsel Adalet, örgüt içerisinde yapılan işlemlerin ve uygulamaların ahlaki ve adil olmasının teşvik edilmesini içermektedir. “Adaletli bir örgütte çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Bir işletmede maliyet ve yararların eşit olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte çalışanların adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir. Örgütsel Adalet yaygın olarak dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak üç boyutta incelenmektedir. Dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri kazanımların adil dağıtılıp dağıtılmadığı ve yönetsel kararların adil olup olmadığına ilişkin algılamalar ile ilişkilidir. Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performans dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılır. Bir yönetici yaş, cinsiyet, din, veya ırk gibi subjektif özelliklere dayalı olarak terfi ya da ödülleri dağıtmamalıdır.”⁸⁷

Örgütsel Adaletin diğer boyutu işlemsel adalettir. İşlemsel adalet organizasyon içinde karar alınırken, çalışana yönelik politika ve prosedürlerde adaletli olunmasını ve bu sürecin adillliğini inceler. “İşlemsel adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onayladıklarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelmektedir.”⁸⁸ Son boyut ise Etkileşimsel adalettir. “Etkileşimsel adalet organizasyon içindeki kişilerarası davranışların farklılıklarındaki adalet sezgisidir. Başka bir deyişle, yöneticilerin karar alma sürecinde bireylere ne söylediği ve nasıl söylediği ile ilgilidir.”⁸⁹

Sonuç olarak, örgütsel adaletin hangi şekilde uygulanırsa uygulansın örgütlerde adalet duygusunun hakim olduğunu hisseden çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı göstermede artış görülmektedir. Bunun aksi durumda ise, çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı göstermede azalma görülmektedir.

⁸⁷ C. Güçel, “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, İAD, C. 5, S. 2, 2013, s. 176-177

⁸⁸ Güçel, s.177

⁸⁹ Güçel, s.178

Örgütsel Güven, örgütlerde giderek artan bir öneme sahiptir. Güven örgütlerin dinamiği için önemli bir faktördür. “Çalışanların örgüte olan bağlılık derecesi ile ölçülmektedir. Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık yükseldikçe örgüte olan güven düzeyleri de artmaktadır. Güven duygusal bağlılığın tamamlayıcısıdır. Güvensizliğin bağlılığı azalttığı belirtilmektedir. Örgütsel etkililik için önemli bir unsur olan ve bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği olarak tanımlanan güvendir. Araştırmacılar güveni iyi işleyen bir örgüt için etkili iletişim ve işbirliğinin geliştirilmesinde gerekli bir birleşen olarak görmektedirler. Güvenin verimliliği artırdığı, çalışanın moralini, takım performansını ve örgütsel performansı yükselttiği, çatışma ve örgütten ayrılma eğilimini azalttığı, örgütte bağlılığı artırdığı ve örgütsel bağlılık, adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği belirtilmektedir.”⁹⁰

Örgüt Kültürü, örgütün tarihsel gelişimi içerisinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar ve değerler örüntüsü olarak nitelendirilmiştir. “Örgütler farklı kültürlere ve bakış açılarına sahip bireylerden oluşmasına karşın, bu bireylerin görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş ve birlikte bir grup oluşturmanın tabii bir sonucu olarak ortak bir inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. İşte oluşan bu sistem örgüt kültürüdür.”⁹¹

Örgüt kültürünün oluşmasında ilk etapta çalışanların gözle görülebilen giysiler, fiziksel konum, örgüte ait semboller ve sloganlar gibi öğeleri öğrenmeleri ve bunlarla bütünleşmeleri sürecidir. Bu süreç kolay olmaktadır. Daha uzun ve zor algılanan ise kurumun anlayış tarzı, çalışma biçimi ve kurum değerleri gibi öğelerin çalışan tarafından algılanması uzun bir zaman almaktadır. Bu algılanma aşamasından sonraki aşama ise çalışanın kurumun örgüt kültürü yani kurumun değerleri ve anlayış tarzı ile kendi değerleri, anlayış tarzı ve davranışlarını benzetme ve bağdaştırma çabasıdır. Çalışan tarafından bu değerler karşılaştırılarak iki davranış biçimi ortaya çıkar. Bunlardan birincisi, çalışan kurumun değerleri ile kendi değerlerinin, alışkanlıklarının ve davranış biçiminin yada kurumdan beklentisinin aynı olmaması sonucu kurumla ters düşer. Çalışanın örgüt kültürüne uyumsuz davranması ve sürekli sorun çıkartması sonucunda çalışanın performansı etkilenecek, işten

⁹⁰ S.Tekingündüz – D. Tengilimoğlu, “Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi”, SD, S. 91, Ankara, 2013, s. 80 - 81

⁹¹ T.Uyar, Örgüt Kültürü, İstanbul, 2013, s.7

ayrılmasına neden olur. İkinci sonuç ise bunun tam tersi olarak çalışanın kurumun değerleri ile kendi değerlerinin, alışkanlıklarının aynı olması sonucu, örgüt kültürünün bir parçası olarak algılayıp, kurumla aynı davranış şekli göstermesidir.⁹² Bu davranışlar örgütte kalıcı olma isteklerini artırdığından, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olma duyguları artırmaktadır.

Liderlik, herhangi bir yasal yaptırımı olmayan, gücünü hiyerarşik konumundan almayan, tamamen gönüllülük esasına dayanan bir davranış biçimidir. Liderlik çalışanların zorunlu oldukları için değil istedikleri için, rol tanımlarının dışında örgütün faaliyetlerine katılımları sonucu ortaya çıkan davranış biçimidir. “Bu gönüllülük temeline dayalı, fazladan rol davranışı ise örgütsel vatandaşlık davranışının kapsamında değerlendirilebilmektedir.”⁹³

Liderlik davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışının açıklanmasında önemli olan faktörlerden biridir. Liderlik davranışları örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyerek onların daha etkin bir şekilde ortaya çıkmasını sağlamaktadır. “Liderlik davranışlarından bireyselleştirilmiş destek davranışları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarından diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarını daha fazla sergilemelerine neden olmaktadır. Bu açıdan liderlerinin bireysel olarak destek sağlayabileceğini düşünen çalışanların liderlerine daha çok güvenmelerine ve bunun sonucunda daha üretken olmalarına, daha üretken olmaları sonucunda ise daha fazla tatmin olduklarını ve vatandaşlık davranışları sergiledikleri belirlenmiştir. Bunun yanında dönüşümcü liderlik davranışlarından bir vizyon geliştirme ile birlikte centilmenlik davranışlarının arttığı; yüksek performans beklentileri karşısında ise yalnızca nezaket davranışlarının arttığı görülmüştür.”⁹⁴

İş Tatmini, yani iş doyumunu iş yerine ilişkin pozitif yada negatif duyguların neticesinde ortaya çıkan davranışlar olarak ifade edilmektedir. “Locke’ye göre iş doyumunu, bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan, zevkli veya olumlu hisler şeklinde tanımlamaktadır.”⁹⁵ Örgütsel vatandaşlık

⁹² C. Kopal, Yönetim Organizasyon, Eskişehir, 2004, s.198

⁹³ Ş. Aslan, “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C. 6, S. 1, Sakarya, 2009, s.257

⁹⁴ F. Çetin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, AÜ, SBE, YDT, Ankara, 2011, s.56

⁹⁵ Karaman - Aylan, s. 42

davranışlarının olumlu yönde iş tatmini etkilediği ve her iki davranış arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda yapılan araştırmalar neticesinde şu sonuçlar çıkmıştır; “ Pozitif iş tatminine sahip bireyler sık sık yardımcı olma eğilimi göstererek, fedakar davranışlarda bulunurlar. Pozitif iş tatmini içerisinde olan bir çalışan, yaptığı işten daha fazla tatmin olmakta ve diğer çalışanlarla pozitif bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. Bu durum örgütsel vatandaşlık davranışı çıktılarının artmasıyla sonuçlanır. Lii Ping Tong (1999)’a göre iş tatmini ile özgecilik ve vicdanlılığın etkinliğinin artırılması arasında olumlu bir ilişki söz konusudur.”⁹⁶

Çalışanlar iş tatmini sağladıkları yerde çalışmayı isterler. “İş tatmini çalışanların verimlilikleriyle, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık hisleriyle, işlerine devam ve personel devir hızıyla doğrudan ilgilidir. Örgütlerde iş doyumunu etkileyen faktörlerin başında ücret, terfi, ödül gibi işlem adaletine ilişkin genel yararların geldiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle iş tatmininin boyutlarını belirlemek önemlidir. Bu boyutlar cinsiyet ile iş tatmini, ücret artışı ve iş tatmini, yaş ve iş tatmini ve iş çevresi ve yönetici iş tatmini ilişkisidir. Sonuç olarak iş tatmini, çalışanların işlerine gösterdikleri memnuniyet düzeyidir.”⁹⁷

6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT AÇISINDAN SONUÇLARI

Örgütün en önemli unsurlarından biri kişi yani çalışanlarıdır. Bunun nedeni işletmenin hedeflerine ulaşmadaki en büyük katkıyı çalışanların sağlamasıdır. İşletme hedefleri ile uyum sağlayabilen, nitelikli, işini severek yapan, iletişim gücü yüksek, gönüllü olarak çalışan, sabırlı, dürüst çalışanlar günümüzdeki örgütlerin en çok istediği çalışan tipidir. “Çünkü bu özelliklere sahip çalışanlar, örgütlerinin verimliliği, etkinliği ve geleceği açısından çok önemlidir. Bu bağlamda, iş tanımları içinde yer almayan ancak örgütün bir bütün olarak etkinliğini ve verimliliğini etkileyen örgütsel vatandaşlık davranışı gibi gönüllü davranışlar önem kazanmaktadır. Söz konusu bu niteliklerin ortaya çıkmasının, bireyin eğitim seviyesiyle de ilişkili olduğu inkar edilemez bir gerçektir.”⁹⁸ Bu nedenle bu söylenen

⁹⁶ Karaman - Aylan, s. 42

⁹⁷ Tutar, Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde , s. 102

⁹⁸ M. Yeşilbaş – Y.Keleş, “İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, GÜ, İİBFD, C.11, S.2, Ankara, 2009, s.20

özelliklere sahip ve eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının da yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütler, daha aktif olmak ve artan rekabet ortamında rakiplerine üstünlük sağlamak için çalışanlarından en verimli şekilde istifade etmeye çalışmak zorundadırlar. Çalışanların sergiledikleri davranışların örgütlerin başarısına katkısı üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. “Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlerde gelişiminin sağlanması için öncelikle yardımlaşmanın esas alındığı ve çalışanların birbirine güven duydukları bir iş ortamının tesis edilmesi gerekmektedir. Bu ortamın oluşturulması için örgüt çalışanlarına öncelikle yöneticiler tarafından gerek işin sürekliliği, gerekse ileriki zamanlarda elde edebilecekleri kazanımları hakkında motive edici bilgiler verilmesi gerekmektedir.”⁹⁹ Bunun sonucunda çift taraflı bir güç oluşacaktır. Çalışanlara ve örgüte örgütsel vatandaşlık duygusu ile bir değer kazandırıldığında, bir güç ortaya çıkmaktadır. Bu gücün yarattığı etki sonucunda yoğun rekabet ortamının olduğu günümüzde, müşterilerinin işletmeden beklentilerinin karşılanmasıyla oluşan müşteri tatminiyle örgütsel ve bireysel çıktıların kalitesinde ve miktarında artışa neden olmaktadır.

Örgüt açısından örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarından bir diğeri de, örgüt faaliyetlerindeki artıştır. “Vatandaşlık davranışları, örgüt içindeki sosyal çarkların sürtünmesini önleyerek ve verimlilik artışı sağlayarak, örgüt işleyişinin daha iyi çalışmasına katkıda bulunmakta, böylelikle örgütsel etkililiğin ve performansın artırılmasında önemli rol oynamaktadır.”¹⁰⁰

⁹⁹ M. Şanal, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi”, Çukurova Üniversitesi (ÇÜ), SBED, C.22, S.1, Adana, 2013, s.536

¹⁰⁰ Çetin, s. 49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

1. ÇATIŞMA ve ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TANIMI

Çatışma birçok bilim tarafından araştırma yapılan bir kavramdır. Çatışma kavramı felsefe, sosyoloji, psikoloji, ekonomi ve antropoloji gibi bilimler tarafından incelenmiş olmasına rağmen, bu bilimler arasında çatışmanın tanımı konusunda bir fikir birliğine ulaşılamamıştır. Bu yüzden çatışmanın tanımını yapmak oldukça zordur. “Çatışma kavramı; şiddeti, yok etmeyi, insanlıktan uzaklaşmayı, barbarlığı, uygar düzeydeki kontrolün kaybedilişini, yenilgiyi ve mantıksızlığı gösterdiği gibi, macerayı, gelişmeyi, açıklamayı, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de göstermektedir.”¹⁰¹ Çatışma örgüt yada grup açısından değerlendirilerek tanımı yapıldığında, çok farklı nedenlerden ortaya çıkan, gruplar veya kişiler arasındaki uyumsuzluklar olarak tanımlanmaktadır. Ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın uyumsuzluk, birbirine zıt düşme, tersleşme çatışmanın esas unsurlarıdır. “Bu elemanların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedir.”¹⁰²

Çatışma, belirli bir zamanda bireyin yaşadığı toplumsal çevresi düşünülerek şöyle tanımlanmaktadır. “Kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği koşullarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda, gerçekleştirdiği davranış ve ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanmaktadır.”¹⁰³ Çatışma ile ilgili tanımlar incelendiğinde, çatışmanın üç unsurdan oluştuğu görülür. “Bunlardan birincisi çatışma içinde olan kişi, grup ya da örgüttür. İkincisi çatışmaya neden olan olgu ya da olgulardır. Üçüncüsü de çatışma sonucu ortaya çıkan durumlardır. Organizasyonlarda çatışma genel olarak dört ayrı anlamda kullanılır.

1. Çatışmaya yol açan şartlar; kaynakların kıtlığı, politika farklılıkları vb.
2. Çatışmaya muhatap olan kişilerin duygusal durumları, stres, huzursuzluk, endişe, düşmanlık vb.
3. Bireylerin kavrama seviyesi; çatışmayı kavrama ve fark etme yetenekleri.

¹⁰¹ D. Tengilimoğlu, “Kişilerarası Çatışma Ve Çatışma Teşhis Modelleri”, Amme İdaresi Dergisi, C. 24, S.2, s.124

¹⁰² Koçel, s. 646

¹⁰³ M. Akçakaya, “Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi”, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C.7, S..2, Ankara, 2003, s. 3

4. Çatışmacı davranışlar; pasif direnişten açık saldırganlığa kadar değişen davranışlar.

Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya olayları benimsememesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çekişmesi yatmaktadır”¹⁰⁴

Örgütsel yapının bir parçası olan ve örgütün her alanında görülen çatışmaların analiz edilerek, iyi yönetilemediğinde örgüt açısından ciddi bir mali yük oluşturarak, örgüt faaliyetine engel oluşturmaktadır. “Çatışma bazen açık ve seçik ortaya çıkmakta, bazen de üstü kapalı olarak kalmaktadır. Fakat, üstü kapalı çatışma içten devam ettiğinden personelin davranışları, gizli karşı koymaktan açık muhalefete, hatta sabotaja kadar etkileyebilmektedir. Her çatışma personel üzerinde bir baskı oluşturmaktadır.”¹⁰⁵ Çatışmanın negatif sonuçları olduğu gibi pozitif sonuçları da vardır. Çatışmaların pozitif sonuçlarının işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri için gerekli olduğu düşünülmeyle birlikte işletmelerin doğru çalıştığını göstermektedir. “Tıpkı hiç çatışmanın yaşanmadığı bireysel ilişkilerin sağlıklı olması gibi çatışmaların hiç yaşanmadığı örgütlerinde işleyişinde yanlış giden bir şeyler olması söz konusu olabilir. Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilmemesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi ve bunun gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta örgütün yaşamını sürdürmesi de tehlikeye düşecektir.”¹⁰⁶

2. ÇATIŞMA TEORİLERİ

Marry Parker Follet çatışma kavramına ilk dikkat çeken kişidir. Follet, örgütsel çatışmayı çözmek için örgüt yöneticilerinin, üç ayrı seçeneğe sahip olduklarını ve bu seçeneklerin bütünleştirme, uzlaştırma ve güç kullanımından oluştuğu söylemiştir. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların açıklanmasında üç temel yaklaşımdan söz ederek, bunların geleneksel, davranışsal ve etkileşimci yaklaşımlar olduğunu belirtmiştir.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Ö. Yeniçeri, Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi, İstanbul, 2009, ss.38-39

¹⁰⁵ E. Üngüren, “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, C. 1, S. 5, Ordu, 2008, s. 883

¹⁰⁶ F. E. Şendur, Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi, Çağ Üniversitesi, SBE, YYLT, Mersin, 2006, s.6

¹⁰⁷ Akçakaya, s.4

2.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım

Çatışma teorilerinden geleneksel (klasik) yönetim yaklaşımına göre çatışma, klasik işletmelerde gizli faaliyetleri belirten, işletmelerin faaliyetlerini uyum içinde ve aktif olarak yürütülmesini engelleyen veya durduran vaziyet olarak ifade edilmektedir. “Çatışmanın örgütsel işleyişteki hastalığın göstergesi olduğu, organizasyona ve çalışanlara zarar verdiği, çatışmanın organizasyonlardan en kısa sürede ortadan kaldırılması gerektiği öne sürülmektedir.”¹⁰⁸

Geleneksel yaklaşıma göre çatışmalar işletmeler ve çalışanlar için kötü sonuçlara neden olmaktadır. “Ayrıca, geleneksel yaklaşım çatışmanın olumsuz olduğunu, amaçlara ulaşmayı engelleyen yıkıcı sonuçlara yol açtığını ifade etmektedir. Ayrıca çalışanların kendilerini iyi hissetmemelerine ve olumsuz duygulara kapılmalarına neden olmaktadır.”¹⁰⁹ Çatışmanın kötü olduğunu savunan bu yaklaşımda çatışmanın olumsuz yönünü vurgulamak için felaket, şiddet ve zarar kelimeleriyle birlikte telaffuz edilmektedir. “Çatışmanın var olması, örgütteki bozulmanın kanıtıdır. Sadece yıkıcı etkileri göz önünde bulundurulmuş çatışma olgusunda, yöneticilere örgütü çatışmalardan korumak görevi yüklenmiştir. Bu görüşe göre; bir örgütte çatışmanın ortaya çıkması, iletişimin yeterince yapılamamasına, insanlar arasında açıklık ve güvenin olmamasına, yöneticilerin çalışanların gereksinim ve isteklerine duysuz kalmasına neden olmaktadır. Ayrıca yönetim ile çalışanların ortak bir çıkar etrafında kesişmemesine ve yöneticilerin evrensel yönetim ilkelerini örgütü yönlendirmede etkili bir şekilde kullanmamalarına bağlıdır ve örgüt için işlevsel değildir.”¹¹⁰

Geleneksel yaklaşımcular, örgütte gerçekleşen çatışmaların nereden kaynaklandığının araştırılması yerine çatışmaları yok saydıklarını, örgütün yada grubun performansını artırmak için çatışmayı oluşturanları ortadan kaldırmak gerektiğini düşünmektedirler. Sonuç olarak geleneksel yaklaşımcular, çatışmanın nedenlerini araştırmak, çatışmanın üzerine gitmek yerine çatışmadan uzaklaşmak düşüncesine sahiptirler.

¹⁰⁸ Üngüren, s.887

¹⁰⁹ S. Ünlü, Sosyal Psikoloji, Eskişehir, 2004, s. 138

¹¹⁰ M. A.Durak, İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışma ve Örgüt Performansı Üzerine Etkisi: Niğde Merkez İlköğretim Okulları Üzerine Bir Araştırma, NÜ, SBE, YYLT, s.16

2.2. Davranışsal (Neo – Klasik) Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, geleneksel yaklaşımından farklı olarak insan unsuruna önem vermiştir. İnsan unsurunu araştırma konusu yapması davranışsal yaklaşımın en önemli özelliğidir. “Davranışsal yani insan ilişkileri yaklaşımı çatışmanın tüm örgüt ve gruplar içinde doğal bir olgu olduğu görüşündedir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre çatışmanın varlığının kabul edilmesi gerekmektedir. Çatışmanın, geleneksel görüşte benimsenen olumsuz şekliyle değil, meydana geldiği anda ele alınan ve iyi bir yönetimin sergilenmesiyle olumlu yönde bir işlevsellik kazanacağı görüşünün ağır bir şekilde hissedildiği görülmektedir.”¹¹¹

Davranışsal yaklaşım, çatışmaların örgütte meydana gelen sorunların bir kısmının çözümünde önemli olduğunu belirtmiştir. “Davranışsal yaklaşımıcılar tarafından çatışmaların sorunların varlığına işaret ettiklerini, söz konusu sorunlara daha sağlıklı çözümler getirilmesi için yönetimi harekete geçirmeleri nedeniyle ‘fonksiyonel çatışma’ şeklinde nitelendirilmesinden yana bir tavır göstermektedirler. Bununla birlikte çatışmayı, ortaya çıkar çıkmaz çözümlenmesi gerektiği, aksi halde her önleme başvurusu ortadan kaldırılması gereken olgu olarak görmektedirler.”¹¹²

Davranışsal yaklaşımı çatışmaların çözümü ile birlikte çatışmaların ortaya çıkmasını da içeren bir çatışma yönetimini ele almaktadır. “Bunun için yöneticilerin farklılıkları – zıtlıkları izlemesi, teşvik etmesi ve farklılıkların müzakere edilebileceği bir güven ortamı oluşturması gerekir. Çatışmaların yönetilmesi yöneticilerin temel sorumluluklarından biridir. Rahim’e göre örgütsel çatışma, meşrudur, kaçınılmazdır ve hatta etkili bir yönetim göstergesidir.”¹¹³

2.3. Etkileşimci (Modern) Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşım çatışma yönetiminin önemini belirterek, çatışma yönetiminin iki yönlü olduğunu savunarak, zenginleştirmişlerdir. Bu teori çatışmaları şiddetinin seviyesine ve örgüte olan faydalarına göre değerlendirmektedir. “Çatışmanın çok yüksek olabileceği ve azaltılması gerekebileceği gibi; çoğunlukla çok düşük olduğu ve artırılması gerektiği hususu üzerinde de durmaktadır. Önemli

¹¹¹ Durak, s.19

¹¹² M. Ş. Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1999, s. 273

¹¹³ E. Karip, Çatışma Yönetimi, Ankara, 2003, s. 8

olan çatışmayı örgüt lehine kullanabilmektir. Stres ve çatışma yönetimiyle örgütlerdeki performans ve verimlilik artabilmektedir.”¹¹⁴

Etkileşimci yaklaşımda, çatışmanın kesinlikle gerekli olduğunu kabul ederek, yönetim tarafından zaman zaman çatışmayı teşvik edilmesi gerektiği görüşü savunulmaktadır. “Bu yaklaşım, çatışma yönetimini, uzlaşma yöntemleri kadar onun yönetilmesini içine alacak şekilde tanımlar ve çatışmanın yönetilmesini bütün idarecilerin temel bir sorumluluğu olarak görmektedir. Gerçekte yapıcı çatışmalar, yaratıcılık kıvılcımını kaybetmiş ya da ilgisizliğin çabuk yayılan oranlara ulaşmış olduğu bazı örgütlerde arzu edilebilmektedir.”¹¹⁵

Etkileşimci yaklaşım ile davranışçı yaklaşım çatışmanın yönetilmesinde birbirlerine yakın olmasına rağmen çatışmanın desteklenmesi konusunda ayrılmaktadır. “Etkileşimci yaklaşıma göre örgütte çatışma olmaması örgütün sağlığı ile ilgili sorunlarının olduğuna dair bir işarettir. Çatışmasız örgüt ilgisizliğin ve monotonluğun belirtileri olup, örgüt üyelerinin değişime ve yeniliğe kapalı olduğunu göstermektedir. Arennofsky’a göre rutinlik sonucunda üretilen her fikrin ya da ürünün aynı yollardan yapılması, değişik alternatiflerin sunulmasını yaratıcılığın önündeki bir engel olarak görmektedir. Bu yüzden örgütlerde çatışma teşvik edilerek yeni fikirlerin oluşumuna zemin hazırlanmaktadır.”¹¹⁶

3. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışmalar çok değişik nedenlere göre oluşan ve çok geniş kapsamlı bir kavram olduğundan çeşitli türlere ayrılmaktadır. Çatışmalar taraflarına, örgüt içindeki yerine, örgüt işleyişine etkisine, ortaya çıkma şekilleri ve başlıklar dışında oluşan çatışmalar olmak üzere beş farklı çatışma türü oluşmaktadır.

3.1. Çatışmanın Taraflarına Göre Türleri

Organizasyonlarda çatışmaya taraf olabilecekler ile ilgili çatışma türleri; kişinin kendi içinde yaşadığı çatışma, kişilerarası çatışma, grup içi çatışması, Gruplar

¹¹⁴ İ. Akat, İşletme Yönetimi, İstanbul, 1994, s.335

¹¹⁵ H. M. Güzel, Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgütsel Çatışma ve Yönetimi, GÜ, EBE., YYLT, Ankara, 2010, s. 10

¹¹⁶ Üngüren, s.887

arası çatışma ve Örgütler arası çatışma olmak üzere beş farklı şekilde sınıflandırılmaktadır.

3.1.1. Kişinin Kendi İçindeki Çatışmalar: İşletmelerde kişinin kendisinden beklenen davranış ve kararlardan kuşku duyduğu yada kişinin kapasitesinden fazlasının beklendiği hallerde ortaya çıkan ve kişinin kendisini baskı altında olduğunu hissettiren çatışmalardır. “Kişinin kendi içindeki çatışmalar yaşamasının nedeni, bireyin kendi uzmanlığı, ilgileri, çıkarları, değerleriyle uyum olmayan görevler yapması istenildiğinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bireyin kendi içinde çelişen ve birbirlerine zıt roller üstlenmesi ile bu roller arasında seçim yapmak durumunda kalması o bireylerde kişi içi çatışmalara başka bir deyişle rol çatışmasına neden olabilmektedir.”¹¹⁷

3.1.2. Kişiler Arası Çatışmalar: İşletmelerde bireylerin arasında çeşitli nedenlerle düşünce ayrılıklarına düşmeleri sonucu oluşan çatışmalardır. “Örgütlerde rastlanan bireyler arası çatışma türleri; ast üst çatışmaları ile kurmay komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır.”¹¹⁸ İşletmelerdeki hiyerarşik yapıdaki yatay sıradaki kişilerin görüş farklılıkları sonucu ortaya çıkan çatışmalardır. İşletmelerdeki diğer kişiler arası çatışmalar ise, müdürler ve memurlar arasındaki düşünce ayrılıkları, geçimsizlikler ve menfaat çatışmaları bu çatışma türünü oluşturmaktadır.

Kişiler arası çatışma, toplu olarak çalışılan işletmelerde daha belirgin olarak ortaya çıkmakta ve rastlanmaktadır. “Örgütteki kişiler arasında birbirinden farklı amaç, bilgi, metot, değer yargısı çatışmaya neden olabilmektedir. Bireyler arasındaki çatışma, kişilik çatışması olarak da kendisini göstermektedir. Farklı karakter, tutum ve kişiliğe sahip bireyler arasında her zaman çatışma çıkabilmektedir.”¹¹⁹

3.1.3. Grup İçi Çatışmalar: Grup içi çatışmalar genellikle grup üyelerinin diğer grup üyelerine, grup norm ve kurallarını benimseyerek, uymaları ve kabul etmeleri için yaptıkları baskılar sonucu oluşan çatışmalardır. “Grubun norm ve standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimsemeyen ya da bunları kendi özgür iradesiyle çelişir gören bireyler, grup ile

¹¹⁷ Karip, s.24

¹¹⁸ M. Ateş, Çatışma, www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm10/12/2114 tarihinde erişim

¹¹⁹ M. Ertürk, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2000, s.220

çatışma içine gireceklerdir. Grupça belirlenen üretkenlik hedefinin gerisinde kalan veya üstüne çıkan ve bundan dolayı cezalandırılan bir birey gruba kızıp onunla çatışma içerisine girebilmektedir.”¹²⁰

3.1.4. Gruplar Arası Çatışmalar: İki'den fazla grup arasında oluşan anlaşmazlık sonucu ortaya çıkan çatışmalardır. Bu çatışmalara yönetim ile çalışanları temsil eden sendikaların arasındaki fikir ayrılıkları sonucu oluşan çatışmalar örnek olarak verilebilir. Bu tür çatışmalar huzursuzluklara, gerginliklere ve işten ayrılmalara yol açabilmektedir. “Başka bir ifadeyle, bir örgüt içinde önceden belirlenen amaçları yerine getirmek için bir arada bulunan ve her birinin görev, yetki ve sorumlulukları birbirinden farklı olan örgütsel gruplar arasında meydana gelen çatışmalardır. Örgütlerde biçimsel olarak gruplar arasında, düşünce, planlama ve yöntemler bakımından veya bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar doğabilmektedir. Aynı bölümde çalışan, amaçları ve çıkarları aynı yönde olan personeller birleşerek küçük gruplar oluşturabilirler. Bunun sonucunda oluşan biçimsel olmayan gruplar arası güç mücadeleleri de çatışmaları doğurmaktadır.”¹²¹

3.1.5. Örgütler Arası Çatışmalar: Aynı alanda faaliyet gösteren ve aralarında rekabet olan örgütlerin farklı sebeplerle ortaya çıkardıkları çatışmalardır. “Örgütler arası çatışmalar yapıcı roller üstlenebileceği gibi her iki örgütün yok olmasına da neden olabilir.”¹²² Bu çatışmaların kazançlı rekabetle sınırlı kalmak şartıyla sonuçları örgütleri olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. “Örgütler arası çatışmalar, rekabetçi ve açık sistem anlayışına dayalı bir ekonomik iş düzeninde arzulanan durumlar oluşturur. Bu tür çatışmaların kaliteli yeni ürünlerin, teknolojilerin ve hizmetlerin geliştirilmesine ve düşük fiyatlarla birlikte çok etkin kaynak kullanımına yol açacakları kabul edilmektedir.”¹²³

3.2. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri

Çatışmaları örgüt içindeki yerine göre dikey, yatay ve komuta-kurmay çatışma olmak üzere üç grupta inceleyebiliriz.

¹²⁰ M. Ş. Şimşek – T. Akgemci – A. Çelik, Davranış Bilimleri Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 1998, s.176

¹²¹ A. Takım, Örgütsel Çatışmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi (Bir Kamu Kurumunun Uygulama) İstanbul Aydın Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2012, ss.17 - 18

¹²² H Seval, “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, Kırgızistan- Türkiye Üniversitesi, SBD, S.15, 2006, s.247

¹²³ M. Ş.Şimşek – A. Çelik – T. Akgemci, İşletme Becerileri Grup Çalışması, Ankara, 2008, s. 51

3.2.1. Dikey Çatışma: Bu çatışma daha çok astları ile üstleri arasında gerçekleşen çatışmalardır. İşletmelerdeki hiyerarşik yapıda dikey eksenindeki yetki basamakları arasındaki çatışmalardır. “Bu tür çatışmalara genelde üstlerin, astları fazla baskı altına almaları, zorlamaları ve azarlamaları sonucunda rastlanmaktadır. Yetersiz iletişim, amaç ve çıkar farklılıkları, bilgi ve değerlerin algılanmasındaki eksiklik dikey çatışmalara yol açabilmektedir.”¹²⁴ Hastane işletmelerinde bu çatışmalara hemşire ve doktor arasında yaşanan çatışmalar örnek olarak verilebilir.

3.2.2. Yatay Çatışma: Bir örgütte aynı basamakta bulunan çalışanlar arasında oluşan çatışmalardır. Menfaat çatışması, misyon farklılıkları bu tür çatışmalara yol açabilmektedir. “Bir örgütte eş düzeyde bulunan birimlerin/şubelerin, servislerin yöneticileri, genellikle birbirinin rakibidirler. Doğal olarak her birim yöneticisi, terfi etmek, kendi bölümünün ve işinin önemini kabul ettirmek ve öne geçmek çabası içindedir. Bu çaba ve rekabet, aynı düzeydeki yöneticileri birbiriyle sürtüşmeye ve çekişmeye düşürür ve çatışmaya sevk etmektedir. Kuşkusuz bu durum, her birimde astları ve üstleri rahatsız eder ve onların çatışmadan olumsuz yönde etkilenmelerine neden olmaktadır.”¹²⁵

3.2.3. Komuta-Kurmay Çatışmaları: Kurmay personel ile komuta personeli arasındaki çoğunlukla yetki ilişkileri sonucu oluşan çatışmalardır. “Örgütlerin çoğu komuta bölümlerine, yardımcı kurmay bölümlerine sahiptir. Komuta yöneticileri verilen hizmetlerin ve süreçlerin tümünden sorumludurlar. Kurmay yöneticiler ise kontrol ve süreçlerde bazı tavsiyelerde bulunabilirler. Komuta yöneticileri genellikle kurmay yöneticilerin kendi otoritelerini sarsacağını düşünürler. Bu durum da çatışmalara neden olmaktadır.”¹²⁶

3.3. Örgüt İşleyişine Etkisine Göre Çatışma Türleri

Çatışmaların örgüt işleyişine göre türleri fonksiyonel çatışma ve fonksiyonel olmayan çatışmalar şeklinde iki grupta incelenmektedir.

3.3.1. Fonksiyonel Çatışma: Örgütün hedeflerini yerine getirmesinde ve kuvvetlenmesine yardımcı olan çatışmalardır. “Bu tür çatışmalar, örgütün belirli bir

¹²⁴ Ünlü, ss. 141-142

¹²⁵ H. Tutar, Çalışma İlişkileri ve Etik, ATAÜNİ., Açık Öğretim Fakültesi (AÖF) kitapları, Erzurum, s.13

¹²⁶ Ünlü, ss. 141-142

kesiminde bazı rahatsızlıkların bulunduğunu yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle, örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmakta ve böylece örgüt için yarar sağlamaktadır.”¹²⁷ Fonksiyonel çatışmanın oluşması için örgütlerin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şunlardır;

- “ Yönetici ve çalışanlar arasında ortak değerler sistemi bulunmalıdır.
- Örgütteki çatışmanın olumlu şekilde çözümlenmesi için gerekli olan bilgi birikimi oluşmalıdır.
- Değişik görüşlere ve bakış açlarına saygı gösterilmeli ve çatışan tarafların birbirlerini geliştirmelerine yardımcı olacak yapının oluşması sağlanmalıdır.
- Örgütteki yenileşme ve gelişme sürekli olarak teşvik edilmelidir.”¹²⁸

Fonksiyonel Çatışmaların çözümünde örgütlerin yukarıdaki özelliklere sahip olmaları için öncelikle kişilerin birbirlerine karşı güven hissetmeleri gerekli ve önemlidir. Örgütün hedeflerine ulaşmayı sağlayacak bir şekilde çatışmaların çözümlenmesi, güven ortamının olmadığı örgütlerde zor olmaktadır.

3.3.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma: Fonksiyonel çatışmanın tersine örgütün hedeflerini yerine getirmesini engelleyen veya örgütün hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı olmayan çatışmalardır. “Örgütte ortaya çıkan her türlü çatışmayı daha başlangıçta ve peşin değer yargularıyla fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde düşünüp bunu ortadan kaldırmaya çalışmak yanlış bir tutum olur. Çünkü, bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması, tamamıyla yönetiminin ona bakış açısına ve onu ele alış tarzına bağlı bir husustur. Buna dayanarak, beceriksiz yöneticilerin elinde fonksiyonel nitelikleri çok yüksek uyuşmazlıkların bile kısa vadede fonksiyonel olmayan çatışmalara dönüşerek örgüte zarar vermesi olasıdır.”¹²⁹

Çatışmaların köküne inerek nedenini bilmek gerekir. “Çatışmaların nedeni bilinirse; çatışmanın nedenine yönelik çözüm önerileri de geliştirilmektedir. Bu da, organizasyona canlılık kazandırarak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini

¹²⁷ Şimşek – Çelik – Akgemci, s.46

¹²⁸ Ö. Paydak, Yapı Şantiyelerinde Çatışma Yönetimi Ve Performans İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma, ÇÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, YDT, Adana, 2008, s.13

¹²⁹ Şimşek –Çelik – Akgemci, s.47

kolaylaştıracaktır. Çatışmanın hepsini olumsuz değerlendirmemek gerekir. Zira etkin yönetimle olumsuz çatışmayı fonksiyonel çatışmaya dönüştürmek mümkündür.”¹³⁰

3.4. Örgütlerde Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışma Türleri

Çatışmalar ortaya çıkış şekillerine göre potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma, açık çatışma olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır.

3.4.1. Potansiyel Çatışma: Potansiyel çatışmalar, ortaya çıkmayan çatışmalar yani gizli olan çatışmalardır. Bu tür çatışmalarda çatışma henüz ortaya çıkmamıştır. “Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Örneğin, bir örgütte grupların amaç farklılıkları, kıt kaynakların örgüt alt birimleri arasında dağıtılması ve dağıtımında izlenen yöntemler, çatışma yaratabilecek potansiyel içeren durumlara örnek verilebilir.”¹³¹ Hastanelerde ortak kullanılan malzemelerin kullanımı esnasında yaşanan çatışmalar bu örnek verilebilir. Örneğin; Doktorların ameliyathane kullanımı sırasında, diğer doktorlar ile yaşadıkları çatışmalardır..

3.4.2. Algılanan Çatışma: Örgütlerde kişilerin bir kısmının ya da tamamının çatışmanın nedenini, bilinmeyen şartlarını anladığı durumdur. “Algılama, var olan durumların doğru veya yanlış değerlendirilmesine fırsat vererek, durumun kendileri için tehdit veya kayıp olarak değerlendirilmesi olanak tanır. Taraflar bir diğerinin gerçek durumlarını yanlış algılamasından ortaya çıkabilecek çatışma, iletişimin artırılması ile önlenmektedir.”¹³² Algılanan çatışmalar, çalışanlar tarafından ifade edilmese de, çatışmanın sebebini açığa çıkarmasalar da, çatışmanın farkındadırlar. Çatışmanın algılanmasıyla kişiler iki şekilde davranış gösterirler. “Kişiler kendileri için ileride büyük zararlar oluşturacağı gerekçesiyle çatışma durumunu ihmal etmek ve algılamayı istememek suretiyle, bastırma mekanizması sonucunda çatışmaların hepsine dikkat etmek yerine, kısa vadeli ve kolay çözümlü çatışmalar üzerine odaklanması suretiyle dikkati yoğunlaştırma mekanizması yardımıyla çatışmayı önlemeye, sınırlandırmaya gayret etmektedirler. Birinci

¹³⁰ Ş. Arslan, Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama, SÜ, SBE, YDT, Konya, 2003, s.55

¹³¹ Şimşek – Akgemci – Çelik, s. 178

¹³² A. Uluçınar Türkel, Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi, İstanbul, 2000, s.187

mekanizma bireysel değerler, ikinci mekanizma örgütsel değerler için söz konusudur.”¹³³

3.4.3. Hissedilen Çatışma, Çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade etmektedir. “Bu evrede, taraflar birbirlerine yönelik olumsuz duygular beslemeye başlamaktadırlar. Çatışma kişiselleştirilmiştir. Her iki taraf da ‘biz’ ve onlar tutumu geliştirmekte ve birbirlerini suçlamaya başlamaktadırlar. Çatışma yoğunlaştıkça, taraflar arasındaki işbirliği ve uyum da azalmaya başlamakta, bu durumda örgütsel etkililik de azalmaktadır. Kızgınlık, kaygı ve gerilim hissedilen çatışmalarda belirli göstergeler oluşmaktadır. Bu evrede çatışma, etkili bir örgütsel performansın oluşabilmesi amacıyla yapıcı bir biçimde kullanılmalı ve çözümlenmelidir.”¹³⁴

3.4.4. Açık Çatışma: Açık çatışmalar çalışanların gerçek olarak gösterdikleri tutumları ve hareketleri ifade eder. “Açık çatışma karşılıklı olarak tartışma, desteğin çekilmesi, belirli bilgi ve verileri bir diğer kişi ya da gruba iletmeme ya da fiziksel şiddet gösterme şeklinde ortaya çıkabilir. Bu tür çatışmalar, tartışma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme veya fiziki kuvvet kullanma şeklinde ortaya çıkabilmektedir.”¹³⁵

4. ÖRGÜTSEL YAPIDAN KAYNAKLANAN ÇATIŞMA NEDENLERİ

Toplumsal ve beşeri unsurların oluşturduğu bir yapı olan organizasyonlarda ara sıra anlaşmazlıkların çıkması ve bunun sonucunda çatışmalar olması doğaldır. “Çatışma, bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde ortaya çıkabilmektedir. Bireysel düzeydeki çatışmalar; tutumlar, kişilik özellikleri, bireysel ihtiyaçlar veya stres gibi nedenlerden doğabilmektedir. Grup düzeyindeki çatışmalar ise, grubun sergilediği yetenekler, informel örgüt ve grup normları gibi nedenlerden olmayabilir. Örgüt düzeyindeki çatışmalar ise, iletişim, otorite yapısı, liderlik tarzı, yönetsel davranış vb. nedenlerden ortaya çıkmaktadır.”¹³⁶ Hangi aşamada olursa olsun, çatışmanın sebeplerini kaynağına inerek, yerinde tespit etmek gerekmektedir. Örgütlerde çatışmanın durumun algılanması maksadıyla birçok etkenden

¹³³ B. Bumin, Organizasyonlarda Çatışma Yönetimi, Ankara, 1990, s.23-24

¹³⁴ S.Varlık, İlköğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları, SÜ, SBE, YYLT, Konya, 2008, s.32

¹³⁵ Şimşek, s. 281

¹³⁶ Tutar, Çalışma İlişkileri.... , s.8

bahsedilmektedir. Büyük işletmelerde kişisel sebepler, grup ilişkileri, örgütsel sebepler ve teknolojik sebepler çatışmaya yol açan sebeplerdendir. Örgütlerdeki çatışmaların birçok sebebi ve çatışmaya neden olan faktörler vardır. Örgütün büyüklüğü, kararlara katılım ve ortak karar alınmaması, ödüllendirme sistemi, denetim biçimi, örgütsel değişim ve belirsizlik, yönetim tarzındaki farklılıklar bu faktörler arasında bulunmaktadır.

Örgütün Büyüklüğü, çalışanların yaşadığı çatışmanın artmasına neden olmaktadır. Örgütler büyüdükçe koordinasyon ve iletişim problemleri artmakta, uzmanlaşmanın sonucu olarak örgütlerin yönetimleri de daha karmaşık ve güç bir duruma gelmektedir. Örgütle yabancılaşan çalışanlar örgütün amaçları ile kendi amaçları arasında farklılıklara neden olmaktadır. Yaşanan bu farklılıklar ise değişik çatışma türlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.¹³⁷ Sonuç olarak, “örgütsel büyüklük, örgütsel amaçlar, roller ve ilişkilerin belirsizleşmesine, uzmanlaşmaya, karmaşaya, karışıklıklara, iletişim ve koordinasyon problemlerine yol açarak çatışmalara neden olmaktadır.”¹³⁸

Kararlara Katılım ve Ortak Karar Alınmaması, çalışanların örgütteki durumlarını etkileyecek kararlara katılmaları çatışmaları azaltacağı yönünde bir beklentinin olmasına rağmen, tam tersine kişiler arasındaki farklılıklar nedeniyle çok farklı fikirlerin ortaya çıkmasına, bunun sonucunda çatışmaların artmasına neden olmaktadır. “ Ayrıca, örgütteki kıt kaynaklar ve etkinliklerin zamanlaması, birimler arası karşılıklı bağımlılık doğurmaktadır. Ortak kararın verilmesi de çatışmaya neden olmaktadır. Kaynaklar artırıldıkça ortak karar verme ihtiyacı da azalmaktadır. Örgütler geliştikçe ortak karar verme zorunluluğu da artmaktadır. Bu nedenle çatışmaların önlenmesi, karar verme becerisinin gelişmesi ile mümkündür.”¹³⁹

Ödüllendirme Sistemi, örgütteki birimler ve çalışanlar arasında çatışmaya neden olmaktadır. “Örgütün temel amaçları göz ardı edilip, sadece birimlerin kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri dikkate alan bir ödüllendirme sistemi çatışmalara neden olabilmektedir. Diğer taraftan uygulanan ödüllendirme yöntemi de çatışma kaynağı olabilmektedir. Bireysel teşviklerin uygulanması halinde ödüllendirilen kişi

¹³⁷ T. Sütü, Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2007, s.10

¹³⁸ Tengilimoğlu, s.36

¹³⁹ M. Ş. Şimşek- A. Çelik, Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar, Konya, 2008, s.305

grubun diğer üyeleri tarafından dışlanabilmekte, sistem teşvikinde ise bazı kişiler yeterli performans göstermemesine rağmen ödüllendirilebilmektedir.”¹⁴⁰ Bu nedenle ödüllendirme sisteminin iyi belirlenmesi gerekmektedir. Bu sistemin hangi ölçütlere göre, ne şekilde, ne zaman yapılacağı önceden belirlenmeli ve çalışanlara bilgi verilmelidir. Bu sayede kişi ve gruplar ödüllendirmelerin adil yapıldığına inandırılmalıdır.

Denetim Biçimi, konusunda yapılan çalışmalarda genel denetlemenin kişiyi doğrudan denetlemeye göre daha az çatışmaya neden olduğu görülmüştür. “Örgütlerde yakından denetim çatışmayı artırmaktadır. Buna karşılık, çalışanların kendi kendilerini denetlediği ve kendi işini kendilerinin planladığı örgütlerde çatışma azalmaktadır. Ancak, çalışanların karar sürecine katılmaları, özellikle genel amaç ve değerler üzerinde görüş birliğine varılmış örgütlerde, çatışmayı artırmaktadır.”¹⁴¹ Bir başka çatışma nedeni ise, örgüt yöneticilerinin denetim biçimlerinin birbirinden farklı olmasıdır. “Kamu kurumlarında çalışan personeller her yeni yönetici ile beraber değişik bir denetim tarzı ile karşılaşmaktadırlar.”¹⁴² Yöneticilerin uyguladığı yeni denetim şeklinin astlarına tarafından kabullenmemesi durumunda bir takım anlaşmazlıklar ve çatışmalara neden olacaktır.

Örgütsel Değişim ve Belirsizlik, örgütlerde gerginliğin artmasına neden olmaktadır. Değişimler sonucu oluşan gerginliklerin iyi yönetilmemesi sonucu çalışanlar arasında belirsizliklerin artmasına neden olmaktadır. “Değişime bağlı olarak belirsizliklerin artması durumunda çalışanlar arasında huzursuzluklar yaşanacak, mevcut konularının olumsuz yönde etkileneceğini düşünenler arasında, informal yapılar güçlenecek ve formal yönetime karşı direnç gelişecektir. Özellikle teknolojik değişiklikler örgütte çalışan yaşlı kesimleri rahatsız edecek, teknolojiye uyum sağlayamama düşüncesi bu kişileri değişime dirence yönelmektedir.”¹⁴³ Çalışanları umursamayan, saha araştırması yapılmadan tepeden inme değişimlerin başarıya ulaşması oldukça zor ve imkansızdır. Örgütlerde gerçekleştirilen değişimlerin etkili ve başarılı olması ve değişime karşı oluşacak belirsizliklerin en aza indirmek amacıyla çalışanların görüşleri alınarak katılımları sağlanmalıdır.

¹⁴⁰ Sütü, s.11

¹⁴¹ Akçakaya, s.10

¹⁴² E. Eren, Yönetim Organizasyon, İstanbul, 2008, s.616

¹⁴³ Sütü, s.11

Örgütün büyümesi için yapılan değişimler iki şekilde gerçekleşir. Birincisi bir örgütün diğerini kendi yapısına eklemesi, ikincisi ise, örgütlerin aynı çatı altında birleşmesi şeklinde ortaya çıkan değişimlerdir. Bu örgütsel değişimler sonucunda her iki örgüt arasında güç çatışmasına neden olabilmektedir. “Genellikle bu durumu önlemek için böyle bir değişime gitmeden önce tedbirler planlanırsa da bu tür güç mücadelelerinden kaçınmak çoğunlukla çok güçtür.”¹⁴⁴

Yönetim Tarzındaki Farklılıklar, sonucunda astların alıştığı yönetim tarzı ile yöneticinin benimsediği yönetim tarzı örtüşmüyorsa ortaya çatışma çıkmaktadır. “Örgütlerde her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. Yöneticiler, karar verme sürecinden, iletişim kullanma özellikleri ve zaman yönetimine kadar çeşitli konularda değişik yaklaşımlar izleyebilir ve çeşitli konularda değişik önceliklere sahip olabilir. Eğer yönetici ile astların yöneticiden beklediği yönetim tarzları arasında farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilmektedir.”¹⁴⁵ Yönetici otoriter bir tarz benimsemişse ortaya çıkan çatışma ast – üst çatışması, demokratik bir tarz benimsemişse o zaman çalışanlar arasında kişisel çatışma ortaya çıkmaktadır.

5. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN SONUÇLARI

Çatışmalar örgütsel yapıların her zaman, her koşulda karşılaştıkları bir olgudur. Çatışmaların sonuçları iyi yönetilip, yönetilmediklerine göre değişir. Fakat, çatışmalar iyi yönetildikleri takdirde örgütlerin gelecekleri ve faaliyetlerini sürdürmeleri açısından önemli bir birleşendir. “ Çatışmaların birey ve örgüt için yararlı ve zararlı olduğu yönündeki tartışmalar ikileme neden olmaktadır. Çatışmanın sonuçlarının ve çatışma sürecinin yaşananlarının yararları ve zararları çatışmanın niteliğine tarafların yaklaşımlarına ve sonuçlarına ilişkin toplumsal yargılara bağlı olarak değişmektedir.”¹⁴⁶

5.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Çatışmanın etkileri örgüt ve çalışan açısından olası sorunların neler olduğunu, nelerden oluştuğunu ve bu sorunların ne şekilde halledileceğinin bilincine

¹⁴⁴ T. Kılıç, Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve nedenleri, <http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/2057/makaleler/14/1/arastirmax-orgutlerde-catisma-mahiyeti-nedenleri.pdf02/12/2014> tarihinde erişim

¹⁴⁵ Koçel, s. 652

¹⁴⁶ Karip, s. 33

ulaşılacağını sağlamakla birlikte, örgütün sorunun üzerinde odaklanmasını sağlamaktadır. “Çatışmanın birey ve örgüt için yararlı sonuçlar sağlaması için taraflar arasında iletişimin açık, sürekli ve karşılıklı güvene dayalı olduğu bir çatışmada taraflar çatışmanın ne olduğunu gerçekçi bir biçimde tanımlayabilmektedir.”¹⁴⁷

Örgüt ve çalışan açısından iyi yönetilen ve olumlu sonuçlanan çatışmaların sonuçları şunlardır;

1. Çatışmalar bireylerin zihinsel çabalarını artırarak, çalışanlar arasında farklı görüşler ortaya çıkarmakla birlikte çalışanların yaratıcılıklarının güçlenmesine etki etmektedir.
2. Yaşanan çatışma sonucunda eski amaçların yerine iyi ve geniş amaçlar gelmektedir.
3. Bireyler çatışma sonucunda kendilerini daha iyi ifade ettiklerinden, oluşan anlaşmazlıklar ortadan kalkmakta, bu sayede bireyler arasında yakınlaşmaya neden olarak, taraflar arasındaki ilişkileri güçlendirmektedir.
4. Çatışma örgütsel değişimi tamamlayıcı bir özelliktedir.
5. Biçimsel yapıdaki eski liderlik tarzının yetersizliği sonucunda ortaya çıkan çatışma ile farklı bir liderlik biçimi oluşabilmektedir.
6. Çatışma çalışanları motive ederek, örgütteki rehaveti ortadan kaldıracılabilmektedir.
7. Çatışma sonucunda örgüt kaynaklarını daha verimli ve eşit dağıtımlarını sağlayabilmektedir.
8. Çatışma örgüt amaçlarını işlevsel hale getirmeye yönlendirebilmektedir.
9. Çatışma örgüt sorunlarını ortaya çıkmasına sağlayarak, yöneticilerin dikkatini sorunlara çekmelerini yol açmaktadır.
10. Örgütte çalışanlar arasındaki bilgi akışının hızlanmasına, iletişim kanallarının açılmasına yardım edebilmektedir.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Karip, s. 36

¹⁴⁸ İ. E. Başaran, Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Ankara, 2004, s. 329

Çatışmanın olumlu sonuçlarının yanında birde çatışmanın olumlu yönleri vardır. Bunları Lippitt şöyle belirtmiştir.

- a) “ Çatışmanın konusu uzlaşarak gündeme getirilmektedir.
- b) Çatışmanın konusunun netleşmesine yardım etmektedir.
- c) Çözümüne katılımı artırmaktadır.
- d) Problemin çözme kalitesini geliştirmektedir.
- e) İletişimi artırmaktadır.
- f) Gelişmeye katkıda bulunmaktadır.
- g) Çatışma olumlu çözüldüğünde ilişkiyi güçlendirmektedir.”¹⁴⁹

5.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Çatışmaların olumlu sonuçlarına rağmen, çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde örgütün yararına olmayan sonuçlar doğurabilmektedir. Ancak, olumsuz sonuçlar iyi yönetilirse değiştirilerek olumlu sonuçlar oluşturulmaktadır. Çatışmanın örgüt ve çalışan açısından olumsuz sonuçları şunlardır;

1. “Çatışma örgütsel hedeflere ulaşmayı engellemektedir.
2. Bireyleri üzen strese neden olan, aynı zamanda örgütte işten bıkkınlığa yol açan, vakit, para ve emeğin boşa harcanmasına neden olan bir savaştır.
3. Çatışma sonucunda çalışanlar, aralarında oluşan iletişimin anlamını kendi gereksinmelerine göre çarpıtabilir. Çatışma aynı zamanda örgütte iletişimin azalmasına ve iletişimde bozukluklara neden olmaktadır.
4. Çatışma, çatışma içindeki birey ya da grupların amaçlarını, örgütün genel amacının üstünde görmelerine yol açabilmektedir.
5. Örgütte güvensizlik ve şüpheciliğin hakim olduğu bir havanın oluşmasına neden olmaktadır.
6. Çatışma çalışanın morali ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyerek iş doyumunu ve performansının düşmesine neden olur. Bu da örgüte bağlılık ve adanmışlığın azalmasına yol açar.”¹⁵⁰

¹⁴⁹ M. Korkmaz, Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri, GÜ, SBE, YDT, Ankara, 1994, s.15

Çatışmanın olumsuz sonuçlarının yanında birde çatışmanın olumsuz yönleri vardır. Bunları Lippitt şöyle belirtmiştir.

- a) “Enerjinin yönünü değiştirmektedir.
- b) Morali azaltmaktadır.
- c) Farklılıkları belirginleştirerek, derinleştirmektedir.
- d) Birlikte çalışma girişimlerini engellemektedir.
- e) Sorumsuz davranışa neden olmaktadır.
- f) Şüphe ve güvensizlik ortamı oluşturmaktadır.
- g) Üretimi ve verimi düşürmektedir.”¹⁵¹

6. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMÜ

6.1. Örgütlerde Çatışma Analizi

Örgütlerde bir çatışma varsa önce bunun nedenlerini iyi tespit etmek gerekir. Eğer bu sebepler tespit edilmişse, bundan sonraki ilk aşama bu sebeplerin iyi analiz edilmesidir. “Eren göre, çatışmanın analizinin yapılması için şu sorulara cevap bulmak gerekir.

- Çatışmanın çıkış sebepleri nelerdir?
- Taraf ve kişi ve gruplar kimlerdir?
- Çatışmanın gelişimi nasıl olmuştur?
- Çatışmanın gizli sebepleri var mıdır?
- Tarafların tutumları nelerdir?
- Çatışma büyüme temayülünde ise bunun da sebepleri nelerdir?
- Tarafların ne gibi güç ve çıkar kayıpları olabilir?
- Kaç çeşit çözüm üretilebilir?
- Hakem yoluyla sorunlar çözülebilir mi?
- Taraflar kendi aralarında bir çözüm üretebilirler mi?
- Örgütsel ortam sorun çözmeye uygun mudur?
- Çözüm, denetleme ve değerlendirme süreci nasıl işlemelidir?”¹⁵²

¹⁵⁰ Başaran, s. 330

¹⁵¹ Korkmaz, s.15

Örgütlerdeki çatışmaları engellemek, önlemek ve olumlu hale getirmek için yöneticilerin çatışmaları izlemesi, analiz sürecini iyi yapması ve çatışmaların sebeplerini tespit ederek ona uygun bir çatışma yönetimi belirlemesi gerekmektedir.

6.2. Örgütlerde Çatışma Yönetimi

Örgütlerin faaliyetlerini sürdürmeleri için çatışmaları yönetmek büyük önem taşımaktadır. “Örgütsel çatışma teorileri işyerinde büyük ölçüde yaratıcılık ve verimliliğe olanak veren stratejik bir aktivite olarak değerlendirilmektedir. Bu konu karar verme, uyum ve iletişimi geliştiren verimlilik artışı sağlayan bir konudur. Önceleri çatışma yönetimi enerji tüketen, elimine edilmesi gereken bir konu olarak görülürken, zamanla araştırmacılar tarafından değişim için hayati bir araç olarak ele alınır hale gelmiştir. Yöneticilerin çatışma yönetimleri, çalışanların davranışları üzerinde etki bırakma potansiyeline sahiptir. Yöneticinin, kurum içinde üstlendiği rol çatışma yönetim stilini etkileyebilir. Hiyerarşik yapısı olan bir örgütte çatışma yönetimi bir örgütün mutluluğu ve refahı için önemli bir konudur.”¹⁵³

Özellikle hastaneler içinde farklı organizasyon yapısına sahip ve çok sayıda profesyonelin çalıştığı kurum olarak çatışma yönetimi daha da önemlidir. Çünkü, hastanelerde çatışmalar iyi analiz edilmez, iyi yönetilmez ise geri dönülmesi mümkün olmayan hayati önem taşıyan sorunlara neden olabilir. Bu nedenle hastane yöneticileri çatışma yönetimini iyi yapmaları gerekir. Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde çözüme yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır. Eylemler çatışmanın tümünden sona erdirilmesine ya da çatışma sürecinin etkilenmesi doğrultusunda olabilir. Çatışma yönetiminin amacı işbirlikçi, olumlu barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırmak olabileceği gibi karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir.

Çatışma yönetimi, örgütsel faaliyetleri artırmak ve geliştirmek amacıyla çatışmaların fonksiyonel olmayan sonuçlarını en aza düşürerek, fonksiyonel sonuçlarını ise olabildiğince artırılması için gerekli olan stratejilerin tasarlanmasını

¹⁵² <http://www.stratejikanaliz.com/turkiye/catismanin-analizi-ve-catismanin-cozum-stratejileri/02/12/2014> tarihinde erişim

¹⁵³ L. B. Kıdak- S. Demir- E. Çeber- A.San Turgay, “İzmir’de Bir Hastanede Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Çalışanların Algılamaları”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C.14, S.1, Ankara, 2011, s. 4

ve planlanmasını içermektedir. “Çatışma yönetimi, çatışan tarafların ya da çatışmanın dışındaki başka bir tarafın karşılıklı etkileşimde bulunarak çatışmayı belirli bir yönde sonuçlandırabilme girişimleri olarak tanımlanabilir. Çatışmaların yönetilmesi geniş tanımıyla çatışmanın var olduğunun benimsenmesi ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde bu çatışmaların birer araç olarak kullanılmasıdır.”¹⁵⁴ Sonuç olarak çatışmaların çatışma yönetiminde, bir sorun olarak değil, sorunun çözümünde önemli bir parça olarak görülmesi gerekir. Bu nedenle, sorunların çözümünde fikir ve bilgi farklılıkları zorunludur.

6.3. Örgütlerde Çatışma Yönetim Yöntemleri

Örgütlerde bazı stratejik yöntemler çatışmanın çözümünde kullanılmaktadır. Bu stratejik yöntemleri kullanmadan önce, çatışmayı iyi analiz etmek ve tanımlamak gerekir. Çünkü hangi çatışmada hangi stratejik yöntemin kullanılması gerektiğini belirlemek gerekmektedir. Çatışma yönetim yöntemleri konusunda birçok araştırma yapılmış, birbirinden farklı görüşler ortaya atılarak farklı gruplandırmalar oluşturulmuştur. Buna göre, çatışma yönetim yöntemlerini hükmetme, uzlaşma, problem çözme, uyma ve kaçınma olarak sınıflandırılmaktadır.

Hükmetme, bireyin kendisine karşı ilgisinin yüksek, karşı tarafa karşı ilgisinin ise düşük olduğu durumlarda ortaya çıkan bir usuldür. “Söz konusu yaklaşımda, karşı tarafın ihtiyaç ve beklentileri göz ardı edilerek, karşı tarafa zorlayıcı bir davranış sergilenir. Hükmetme, kararların hızlı alınması gerektiği durumlarda uygun bir yöntem olabilmektedir. Buna karşılık, karmaşık ve önemli sorunlarda uygun bir yöntem değildir.”¹⁵⁵ Yöneticiler tarafından kullanılan bir çatışma çözme yöntemidir. Bu yöntemde güç kullanılarak sorunlar çözümlenir. Bu durum örgütte çoğunlukla kullanılırsa çalışanların motivasyonun azalmasına neden olmaktadır.

Uzlaşma, her iki tarafın çıkarlarının ön planda olmadığı çatışma yönetimidir. Bir çatışma yaşandığında tarafların sorunu çözmek için ortak noktada buluşarak, karşılıklı ödün vermeleri durumudur. “Amaç ve ilişki orta derecede önemli olduğunda, taraflar hem amaçlarının hem de ilişkilerinin bir kısmında vazgeçerler ve

¹⁵⁴ F. Karcıoğlu – Z. D. Alioğulları, “Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi”, ATAÜNİ., İİBD, C. 26, S.3-4, Erzurum, 2012, s.221

¹⁵⁵ Ö. Arıkal Gönül, Örgütsel Çatışma Çözme Yöntemleri:A- Tipi Kişilik, Kontrol Odağı ve Özgeci Davranış, Ankara Ü, SBE, YYLT, Ankara, 2013, s.30

iki taraf tam olarak istediğini elde etmemektedir. Karşılıklı ödünler sonucunda anlaşmaya varan taraflardan hiç biri mağlup ya da galip değildir. Ancak, her iki taraf da memnun ve kazançlıdır.”¹⁵⁶ Çatışma yöntemlerinden uzlaşmaya örnek verecek olursak; İşletme sahipleri ile işletmede çalışanlarının üye olduğu sendika arasında yapılan toplu iş sözleşmeleri ve toplu iş müzakereleridir. Bu tür görüşmelerde çatışmayı çözmek için her iki tarafında vazgeçebilecekleri ve vazgeçemeyecekleri istekleri arasında karşılıklı anlaşmaya varılarak orta noktanın bulunması ve her iki tarafından memnun olmasıdır.

Problem Çözme, örgütlerde günlük yapılan çalışmaların büyük bir bölümünü oluşturur. Yöneticinin görevi bir problem oluştuğunda, ilk önce çözülebilir problemlerle, çözülmesi olanaksız problemleri ayırmaktır. “Bu stratejinin temel kuralı ‘kartlarının ortaya konulmasıdır’. Burada taraflar işbirliği yaparak gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıkları yapıcı bir biçimde ortaya koyabilirler. Böylece her iki taraf da ne yapabileceği konusunda kendi sınırlı bakış açılarını aşabilmektedirler. Problem çözme tarzı; bireyin çatışmanın çözümünde her iki taraf için de etkili çözümlere ulaşmak için çaba sarf etmeyi, alternatif yollar araştırmayı içeren bir yaklaşımdır.”¹⁵⁷ İşletmelerde çalışanlar arasındaki gerçekleşen sorunların çözümünde kullanılır. Özellikle çalışanlar, problemleri çözme konusunda gösterdiği ustalıklarına göre yöneticiyi başarılı görmektedirler. Yöneticilerin yaptırım ve yetkilerini kullanmadaki ustalıkları, problemleri çözme hususundaki başarılarına göre değerlendirilir. Yöneticiler problem çözümünde taraf değildirler. Sorun yaşayan çalışanları karşı karşıya gelmelerini sağlayarak, çatışmaya neden olan sorunun açık bir şekilde tartışılmasını ve aralarındaki eksik bilgi veya yanlış anlaşılmanın düzeltilmesine katkıda bulunarak, problemi çözerler.

Uyma, taraflar arasındaki ilişkinin zarar görmemesi ve devam etmesine verilen önemin, tarafların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin yerine getirilmesine verilen önemden yüksek ise kişiler uyma eğilimi göstermektedir. “Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında alt pozisyonda çalışanlarla, üst pozisyonda çalışanlar arasında oluşan çatışmalar astların uyguladığı çatışma

¹⁵⁶ M. Uras Başer-T. Kaya, “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerin Etkinliğine İlişkin Öğretmen Algıları”, Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, C.1, S.2, 2010, s.80

¹⁵⁷ F. Karcioğlu – Z. Duygu Alioğulları, s.223

yönetimi yöntemlerindedir.”¹⁵⁸ İlişkinin devam etmesinin önemli olduğu durumlarda, çatışmanın devam etmesi karşı tarafla olan ilişkilere zarar veriyorsa bunu engellemek için, önce karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmak ve karşı tarafın istek ve arzularını kabul etmenin, en uygun yöntem olduğu görülmektedir. Ast- üst arasında gerçekleşen çatışmaları buna örnektir. Çatışma esnasında ast üstün istediğini yada beklentilerini istemese de aralarındaki ilişkinin zarar görmemesi için yerine getirmek zorundadır.

Kaçınma, davranışı sergileyen kişilerin çatışmaya neden olmamak için isteyerek yada istemeden çatışma davranışından kaçmalarıdır. Aynı zamanda sorunları bekletmek, sorunlarla yüzleşmemek, çatışmaların kendiliğinden ortadan kalkacağı düşüncesiyle yok saymak, işleri yavaşlatarak çatışmayı durdurmak gibi yollara da başvurarak çatışmadan kaçınılmaktadır. “İşbirliğinden yoksun olunan durumlarda birey ya da gruplar bir çekilme davranışı gösterirler. Bu yöntemde taraflar, ne kendi düşüncelerini ne de diğerlerinin düşüncelerini desteklerler. Kaçınma yöntemi genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla ortaya çıkar. Çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme, taraflardan birinin konumunu iyileştirmek için zaman kazanması ya da çatışmanın her iki tarafa da verdiği olumsuz durumdan kurtulma gibi amaçlarla kullanılabilir.”¹⁵⁹ Çatışma çözme yöntemlerinden kaçınmayı işletmelerde sık kullanılması durumunda çalışanları kendilerini önemsiz hissetmelerine ve ciddiye alınmadıklarını düşünmelerine neden olmaktadır. Bunu sonucunda çalışanların çatışmayı artırıcı etkiye neden oldukları görülmektedir.

¹⁵⁸ S. Fırat, Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, Ege Üniversitesi, SBE, YYLT, 2010, İzmir, s.21

¹⁵⁹ Başer- Kaya, s.81

Tablo 3: Kişilerarası Çatışmaları Çözümleme Stilleri ve Uygun Oldukları ve Olmadıkları Durumlar

Çatışma Stili	Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
Problem Çözme	1. Karmaşık konularda	1. Konu veya problemin basit olduğu durumlar
	2. Daha iyi çözümler üretmek için fikirlerin sentez edilmesinde ihtiyaç duyulduğunda	2. Acil karar verilmesi gerektiğinde
	3. Çözüm üretmek için karşı tarafın katkısına ihtiyaç duyulduğunda	3. Diğer tarafların sonuçla ilgilenmediği durumlarda
	4. Problem çözme için zaman yeterli olduğunda	4. Diğer tarafların problem çözme yetisine sahip olmadığı durumlarda
	5. Bir taraf problemi tek başına çözemediği durumlarda	
	6. Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç duyulduğunda	
Uyma	1. Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğine inandığında	1. Konu önemli olduğunda
	2. Konu diğer taraf için daha önemli olduğunda	2. Haklı olduğuna inanıldığında
	3. Taraflardan biri diğer taraftan gelecekte edeceği bir şeyler karşılığında bazı şeylerden vazgeçmeye razı olduğunda	3. Diğer tarafın yanlış ya da etik olmadığı durumlarda
	4. Taraflardan biri diğerine göre zayıf pozisyonda olduğunda	
	5. İlişkiyi sürdürmek önemli olduğunda	
Hükmetme	1. Konu önemsiz olduğunda	1. Konu karmaşık olduğunda
	2. İvedilikle karar verilmesi gerektiğinde	2. Konu kişi için önemli olmadığında
	3. Hoşa gitmeyen bir karar uygulandığında	3. Her iki taraf eşit güçte olduğunda
	4. Asi davranış gösteren astlarla baş edilmesi gerektiğinde	4. Kararların ivedilikle alınması gerekmediğinde
	5. Diğer tarafın alacağı karar kişiye yüksek bir maliyet getireceği durumlarda	5. Astlar yüksek düzeyde yeterliliğe sahip olduğunda
	6. Astların teknik konularda gerekli yeterliliğe sahip olmadığı durumlarda	
	7. Konu kişi için çok önemli olduğunda	
Kaçınma	1. Konu önemsiz olduğunda	1. Konu kişi için önemli
	2. Diğer tarafta karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri	2. Karar verme kişinin sorumluluğunda olduğu durumlarda
	3. Durulma süresine ihtiyaç duyulduğunda	3. Taraflar ertelemeye isteksiz ve çözümün zorunlu olduğu durumlarda
		4. Çözümün ivedilikle yapılması gerektiğinde
Uzlaşma	1. Tarafların amaçları farklı olduğunda	1. Bir taraf daha güçlü olduğunda
	2. Her iki taraf eşit ölçüde güçlü olduğunda	2. Sorun problem çözme yaklaşımı ile çözülecek kadar karmaşık olduğunda
	3. Görüş birliği sağlanamadığında	
	4. Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm getirmek gerektiğinde	

Kaynak: A. Korkmaz, İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Okan Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.26; M. A. Rahim, (2002), Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, International Journal of Conflict Management, 3(3)'den alındı.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN ÖLÇEK GÜVENİLİRLİĞİ

Ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach's Alfa kullanılmıştır. Literatüre göre alfa değeri 0,70 veya üzerinde bir değere sahip ve alfa değeri $0,70 \leq \alpha \leq 1$ ise ölçek güvenilir kabul edilmektedir. $0,80 \leq \alpha \leq 1$ Aralığında çıkan alfa katsayıları yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir. Ankette bulunan soruların güvenilirlik katsayıları $0,80 \leq \alpha \leq 1$ aralığında olması nedeniyle anketteki sorulara verilen cevapların, yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma ile ilgili soruların güvenilirlik analizine ait sonuçlar Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4: Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analiz Sonuçları

Ölçekler	Soru Sayısı	Cronbach's Alfa
Örgütsel Özdeşleşme	6	0,88
Örgütsel Vatandaşlık boyutlar bazında bakılmalı	23	0,84
Örgütsel Çatışma boyutlar bazında bakılmalı	75	0,89

Ankette “örgütsel özdeşleşme” ile ilgili 6 sorunun güvenilirlik analizi sonucu alfa (α) değeri 0,88; “örgütsel vatandaşlık” ile ilgili 23 sorunun güvenilirlik analizi sonucu alfa (α) değeri 0,84; “örgütsel çatışma” ile ilgili 75 sorunun güvenilirlik analizi sonucu (α) değeri 0,89 şeklindedir. Araştırmada tüm ölçekler güvenilirlik sınırı olan 0,70'in oldukça üzerinde ve alfa katsayıları $0,80 \leq \alpha \leq 1$ aralığında gerçekleşmiş olduğundan araştırmanın yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

2.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerinden cinsiyet değişkenine verilen cevapların istatistikî bulguları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%	Kümülatif
Kadın	69	46,0	46,0
Erkek	81	54,0	100
TOPLAM	150	100	

Anket çalışmasının yapıldığı sağlık kurumunda ankete katılan çalışanlar, demografik özelliklerden cinsiyet açısından değerlendirildiğinde, anketi yapan çalışanların çoğunluğunun kadın olduğu görülmektedir. Bunun nedeni sağlık sektöründe bulunan meslek gruplarının kadınlar tarafından daha çok tercih edilmesi ve ebelik gibi bazı meslek gruplarının sadece bayanlara özgü olmasıdır. Bir başka neden ise sağlık kurumlarındaki meslek gruplarından bazılarının örneğin; hemşirelik mesleğinin 5 yıl öncesine kadar sadece bayanların başvurduğu bir meslek grubu olmasına karşın son dönemlerde bu meslek grubuna erkeklerin de başvuru olanağı tanınmıştır. Ancak, erkeklerin bu mesleği tercih etme oranları düşük olmakla birlikte toplum tarafından genel bir kanı ise, sağlık kurumuna gelen kişilerin bazı sağlık hizmetlerinde bayan sağlık çalışanı tercih etmeleridir. Böylelikle bu meslek gruplarının bayanlar tarafından tercih edilmesi, işe alınmalarında bir avantaj olmakta, erkekler için ise dezavantaj oluşturmaktadır.

2.2. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerinden yaş değişkenine verilen cevapların istatistikî bulguları Tablo 6’de verilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	N	%	Kümülatif
18 -25	18	12,0	12,0
25 - 30	25	16,7	28,7
30-35	30	20,0	48,7
35-40	35	23,3	72,0
40-45	30	20,0	92,0
45-50	8	5,3	97,3
50 ve üstü	4	2,7	100,0
TOPLAM	150	100,0	

Anket çalışmasının yapıldığı sağlık kurumunda ankete katılan çalışanlar, demografik özelliklerden yaş grupları değerlendirildiğinde, anketi yapan çalışanların çoğunluğunun 25 – 45 yaş arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Bunun nedeni son dönemlerde sağlık okullarına olan talebin artmasıdır. Talebin artması mezun olan öğrenci sayısının artmasına neden olmaktadır. Bu da sağlık okullarından mezun olan öğrencilerin okullarını bitirdikten sonra, hemen işe girememelerine, işe giriş şartlarının ağırlaştırılması neden olmaktadır. İşe girmenin zor olması yaş ortalamasını arttırmaktadır. İşe giriş şartlarının zor olmasının bir diğer nedeni ise hastanedeki bazı meslek gruplarında Sağlık Bakanlığının yatak sayısına göre belirlediği personel sayılarının dolu olması ve personel ihtiyacının olmamasıdır. Bu nedenle işe alınan personel sayısının az olması sebebiyle yaş ortalaması yüksek olmaktadır. Ayrıca, doktorluk mesleğinin öğrenim şartlarının zor ve uzun olması da yaş ortalamasının yüksek olmasının nedenleri arasındadır.

2.3. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerinden medeni durumu değişkenine verilen cevapların istatistikî bulguları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Medeni Durum	N	%	Kümülatif
Evli	121	80,7	80,7
Bekar	29	19,3	100,0
TOPLAM	150	100,0	

Anket çalışmasının yapıldığı sağlık kurumunda ankete katılan çalışanların, demografik özelliklerden medeni durumları değerlendirildiğinde, anketi yapan çalışanların çoğunluğunun evli olduğu görülmüştür. Sağlık kuruluşunda çalışan personellerin yaş ortalamasının yüksek olması, çalışanların çoğunluğunun evli olmasının nedenini açıklamaktadır.

2.4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerinden eğitim durumuna verilen cevapların istatistiki bulguları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	N	%	Kümülatif
Lise ve Dengi Okullar	18	12,0	12,0
Meslek Yüksekokulu	49	32,7	44,7
Üniversite(Lisans)	36	24,0	68,7
Yüksek Lisans	34	22,7	91,3
Doktora	13	8,7	100,0
TOPLAM	150	100,0	

Anket çalışmasının yapıldığı sağlık kurumunda ankete katılan çalışanların, demografik özelliklerden eğitim durumları değerlendirildiğinde, anketi yapan çalışanların meslek yüksekokulu, üniversite ve yüksek lisans eğitim düzeylerinde

yoğunlaştığı görülmektedir. Bunun nedeni öncelikle meslek liselerinden mezun olan öğrencilerin meslek yüksekokullarına direk geçiş imkanının verilmesidir. Öğrencilerinde mezun olduktan sonra bu imkanı değerlendirerek bir üst okul mezunu olma istekleridir. Bir başka neden ise bazı sağlık mesleklerinin eğitimlerinin üniversite düzeyinde verilmesidir. Hemşirelik ve doktorluk gibi branşlar buna örnektir. Uzman Doktor unvanının alınması için ise yüksek lisans yapma zorunluluğu vardır. Sonuç olarak, sağlık kuruluşlarındaki öğrenim düzeyleri mesleğin getirdiği şartlar nedeni ile yüksek olmaktadır.

2.5. Katılımcıların Gelir Düzeyine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerinden gelir düzeyine verilen cevapların istatistikî bulguları Tablo 9’de verilmiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Gelir Düzeyine Göre Dağılımları

Gelir Düzeyi	N	%	Kümülatif
1.500 – 3000 TL	71	47,4	47,4
3.001 - 5.000 TL	34	22,7	70,1
5.001 - 7.000 TL	28	18,7	88,8
7.001- 15.000 TL	17	11,2	100,0
TOPLAM	150	100,0	

Anket çalışmasının yapıldığı sağlık kurumunda ankete katılan çalışanların, demografik özelliklerden gelir düzeyleri değerlendirildiğinde, anketi yapan çalışanların gelir düzeylerinin 1.500 – 3.000 TL arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Bunun nedeni doktor dışındaki personelin çoğunluğunun aldıkları maaşların tespitinde eğitim düzeylerinin, çalıştıkları birimlerin ve yaptıkları işin aynı olmamasından kaynaklanmaktadır. Gelir düzeyleri 3000 – 5000 TL arasında olan sağlık çalışanlarının aynı meslek grubundaki arkadaşlarından farklı almalarının nedeni riskli birimlerde görev yapmaları nedeniyle risk farkı olmalarından kaynaklanmaktadır. Doktorların gelir düzeyi incelendiğinde diğer sağlık personelleriyle aralarında gözle görünür bir fark oluşmaktadır. Bunun nedeni

doktorların Sağlık Bakanlığı tarafından getirilen bir sistemle performansa dayalı ücret almalarıdır. Genel bir değerlendirme yapılırsa; diğer kurumlarda çalışan personellerle sağlık çalışanları karşılaştırıldığında sağlık çalışanlarının gelir düzeylerinin daha iyi olduğu görülmektedir.

2.6. Katılımcıların Hastanedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerinden hastanedeki pozisyonlarına ilişkin verilen cevapların istatistiki bulguları Tablo 10'de verilmiştir.

Tablo 10: Katılımcıların Hastanedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımları

Hastanedeki Pozisyonları	N	%	Kümülatif
Doktor	50	33,3	33,3
Hemşire	36	24,0	57,3
Sağlık Memuru	13	8,7	66,0
Laboratuvar Teknisyeni	22	14,7	80,7
Anestezi Teknisyeni	11	7,3	88,0
Röntgen Teknisyeni	9	6,0	94,0
ATT	3	2,0	96,0
Tıbbi sekreter	6	4,0	100,0
TOPLAM	150	100,0	

Anket çalışmasının yapıldığı sağlık kurumunda ankete katılan çalışanların, demografik özelliklerden hastanedeki pozisyonunuz sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde, anketi yapan katılımcıların ilk bakışta çoğunluğunun doktor olduğu düşünülmeyle birlikte, 50 Doktor, 52 yardımcı sağlık çalışanı ve 48 sağlık teknisyeni katılmıştır. Buna göre ankete katılım oranı olarak yardımcı sağlık personeli çoğunlukta olduğu görülmektedir.

2.7. Katılımcıların Kaç Yıldır Bu Meslekte Çalıştığına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerinden kaç yıldır bu meslekte çalışıyorsunuz sorusuna ilişkin verilen cevapların istatistikî bulguları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Katılımcıların Kaç Yıldır Bu Meslekte Çalıştığına Göre Dağılımı

Kaç Yıldır Bu Meslekte Çalışıyorsunuz?	N	%	Kümülatif
1-5	39	26,0	26,0
6-10	29	19,4	45,4
11-15	30	20,0	65,4
16-20	36	24,0	89,4
21 ve üzeri	16	10,6	100
TOPLAM	150	100	

Anket çalışmasının yapıldığı sağlık kurumunda ankete katılan çalışanların, demografik özelliklerden kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde, anketi cevaplayan katılımcılardan bu soruya 1-5 yıl olarak cevaplayan personelin çoğunluğunun mecburi hizmetini yapmaya gelen uzman doktorlardan ve göreve yeni başlayan personelden oluştuğu görülmüştür. Ayrıca, sağlık kurumunda çalışan personelin çoğunluğunun 5-20 yıl hizmet yapan personelden oluştuğu, yaptıkları işte oldukça deneyimli oldukları ve mesleklerine uzun yıllar hizmet ettikleri görülmektedir.

2.8. Katılımcıların Kaç Yıldır Bu Hastanede Çalıştığına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerinden kaç yıldır bu hastanede çalışıyorsunuz sorusuna ilişkin verilen cevapların istatistikî bulguları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Katılımcıların Kaç Yıldır Bu Hastanede Çalıştığına Göre Dağılımı

Kaç Yıldır Bu Hastanede Çalışıyorsunuz?	N	%	Kümülatif
1-5	86	57,3	57,3
6-10	23	15,3	72,6
11-15	17	11,4	84
16-20	18	12,0	96
21 ve üzeri	6	4,0	100
TOPLAM	150	100	

Anket çalışmasının yapıldığı sağlık kurumunda ankete katılan çalışanların, demografik özelliklerden kaç yıldır bu hastanede çalışıyorsunuz sorusu değerlendirildiğinde, anketi yapan katılımcıların çoğunluğunun bu soruya 1-5 yıl arası olarak cevaplayan sağlık çalışanlarından oluştuğu yani ankete katılan çalışanların büyük bir kısmının kuruma yeni başlayan sağlık çalışanlarından oluştuğunu görülmektedir. Yapılan ankette hastanede uzun yıllar hizmet veren sağlık çalışanlarının sayısının az olduğu görülmektedir.

2.9. Katılımcıların Çalışmakta Olduğunuz Hastanenin Sahipliği Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerinden çalışmakta olduğunuz hastanenin sahipliği sorusuna verilen cevapların istatistiki bulguları Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13: Katılımcıların Çalışmakta Olduğunuz Hastanenin Sahipliğine Göre Dağılımı

Çalışmakta Olduğunuz Hastanenin Sahipliği	N	%	Kümülatif
Devlet	150	100	100
TOPLAM	150	100	

Anket çalışmasının yapıldığı sağlık kurumunda ankete katılan çalışanların, demografik özelliklerden çalışmakta olduğunuz hastanenin sahipliği sorusu değerlendirildiğinde anketin yapıldığı kurumun sağlık bakanlığına bağlı olması nedeni ile katılım sağlayan çalışanın tamamı devlet cevabını vermiştir.

2.10. Katılımcıların Çalıştığınız Kurumdan Aldığınız Ücret Tatminkâr Mı? Sorusuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerinden çalıştığınız kurumdan aldığınız ücret tatminkâr mı? Sorusuna ilişkin verilen cevapların istatistikî bulguları Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14: Katılımcıların Çalıştığınız Kurumdan Aldığınız Ücret Tatminkâr Mı? Sorusuna Göre Dağılımı

Çalıştığınız Kurumdan Aldığınız Ücret Tatminkâr Mı?	N	%	Kümülatif
Evet	100	66,7	66,7
Hayır	50	33,3	100,0
TOPLAM	150	100	

Anket çalışmasının yapıldığı sağlık kurumunda ankete katılan çalışanların, demografik özelliklerden çalıştığınız kurumdan aldığınız ücret tatminkâr mı? Sorusu değerlendirildiğinde, ankete katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun aldığı ücretten memnun olduğu görülmektedir. Bu da çalışanların memnuniyetlerini artıracığından örgüte olan özdeşleşmeleri artacaktır. Artan özdeşleşmenin sonucunda çalıştığı kuruma karşı vatandaşlık davranışı artacaktır. Böylelikle memnun olan personel arasında çatışma iletişimde azalma olacaktır. Böylelikle çalışan memnuniyeti daha da artarak çoğalacaktır.

2.11. Katılımcıların Mesleğinizi Severek Mi Yapıyorsunuz? Sorusuna Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerinden mesleğinizi severek mi yapıyorsunuz? Sorusuna ilişkin verilen cevapların istatistikî bulguları Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15: Katılımcıların Mesleğinizi Severek Mi Yapıyorsunuz? Sorusuna Göre Dağılımı

Mesleğinizi Severek Mi Yapıyorsunuz?	N	%	Kümülatif
Evet	129	85,3	85,3
Hayır	21	14,0	99,3
TOPLAM	150	100	

Anket çalışmasının yapıldığı sağlık kurumunda ankete katılan çalışanların, demografik özelliklerden mesleğinizi severek mi yapıyorsunuz? Sorusu değerlendirildiğinde, çalışanların büyük bir çoğunluğunun mesleğini severek yaptığı görülmektedir. Bu da çalışanların memnuniyetlerini artıracığından işlerini daha iyi yapacakları için kuruma olan özdeşleşmeleri artacaktır. Artan özdeşleşme sonucunda çalıştığı kuruma yoğun bir vatandaşlık hissi duyacaktır. Böylelikle kurumun zarar görmesini istemeyen personel, oluşan çatışma iletişimini azaltma yoluna gidecek ya da oluşan çatışma iletişimini kurumun yararına dönüştürerek olumlu çatışma ortamı yaratacaktır.

3. ARAŞTIRMADA YER ALAN DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ FREKANS SONUÇLARI

3.1. Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin verilen cevapların istatistikî bulguları Tablo 16’de verilmiştir.

Anket çalışmasının yapıldığı sağlık kurumunda ankete katılan çalışanların, örgütsel özdeşleşme ölçeğinin değerlendirildiği 6 soruya verdikleri cevaplar şöyledir. “Herhangi biri çalıştığım hastaneyi eleştirdiğinde bunu kendime yapılmış bir hakaret olarak hissederim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışanların % 50 oranında katılmadıkları görülmüştür. Katılımcıların kurum hakkında yapılan eleştirileri hakaret olarak nitelendirmemekle birlikte yapılan eleştirilerin kurum yararına olabileceğini düşündükleri görülmüştür.

Tablo 16: Örgütsel Özdeşleşmeyle İlgili İstatistikî Bulguları

Örgütsel Özdeşleşme	1 N %	2 N %	3 N %	4 N %	5 N %	A.O	S.S
Herhangi biri çalıştığım hastaneyi eleştirdiğinde bunu kendime yapılmış bir hakaret olarak hissederim.	26 17,3	49 32,7	17 11,3	30 20,0	28 18,7	2,9	1,4
Başkalarının çalıştığım hastane hakkında ne düşündükleri beni çok ilgilendirir.	11 7,3	30 20,0	20 13,3	57 38,0	32 21,3	3,5	1,2
Çalıştığım Hastaneden bahsederken sıklıkla “onlar” yerine “biz” diye konuşurum.	17 11,3	10 6,7	17 11,3	63 42,0	43 28,7	3,7	1,3
Çalıştığım hastanenin başarısı benim başarımdır.	17 11,3	17 11,3	27 18,0	46 30,7	43 28,7	3,5	1,3
Herhangi biri çalıştığım hastaneyi övdüğünde, bunu kişisel bir övgü gibi hissederim.	23 15,3	26 17,3	14 9,3	61 40,7	26 17,3	3,3	1,4
Medyada çalıştığım hastaneyi eleştiren bir haber çıksa utanırım.	18 12,0	21 14,0	16 10,7	62 41,3	33 22,0	3,5	1,3

1.Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

“Başkalarının çalıştığım hastane hakkında ne düşündükleri beni çok ilgilendirir” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışanların % 59,3 oranında katıldıkları görülmüştür. Kurum çalışanlarının bu önermeye yüksek oranda katılmaları kurum imajının çalışanların örgütsel özdeşleşme duygularını artırdığı düşünülmektedir.

“Çalıştığım hastaneden bahsederken sıklıkla “onlar” yerine “biz” diye konuşurum” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışanlar % 70,7 oranında katılmışlardır. Katılımcıların bu önermeye katılmaları örgütsel özdeşleşme duygusunu yoğun olarak yaşadıklarını ve özdeşleşme duygusunun bilincinde olduklarını göstermiştir.

“Çalıştığım hastanenin başarısı benim başarımdır” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışanların % 59,4 oranında katıldıkları görülmüştür. Bu oranda katılmaları kurumu sahiplenerek benimsediklerini göstermektedir. Bu nedenle kurumun başarısı ya da başarısızlığında kendi başarı yada başarısızlığı olarak algılamakta ve kurumla kendini bütünleştirerek örgütsel özdeşleşmeyi yoğun bir şekilde yaşadıkları görülmüştür.

“Herhangi biri çalıştığım hastaneyi övdüğünde, bunu kişisel bir övgü gibi hissederim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışanlar % 58,0 oranında katılmışlardır. Bu soruya çalışanların çoğunlukla katılıyor olmaları kurumun bir parçası olarak kendilerini gördükleri ve buna göre davranış sergiledikleri görülmüştür.

“Medyada çalıştığım hastaneyi eleştiren bir haber çıksa utanırım” sorusuna % 63,3 katılıyorum cevabını veren sağlık çalışanlarının oranının yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların bu soruya katılmaları aitlik duygusunun bu kurum çalışanları tarafından yoğun bir şekilde hissedildiğini göstermiştir.

Sonuç olarak, yapılan çalışma neticesinde örgütsel özdeşleşme konusu ile ilgili sorulan sorulara verilen cevapların analizi sonucunda elde edilen verilere göre, anketin uygulandığı sağlık kurumunda çalışanların örgütsel özdeşleşme duygusunu fazlasıyla yaşadıklarını, kendilerini kurumun bir parçası olarak gördüklerini ve kuruma karşı aitlik duygusunun fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

3.2. Örgütsel Vatandaşlığa İlişkin Bulgular

3.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarından Özgecilik İle İlgili İstatistikî Bulguları

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel vatandaşlık boyutlarından özgeciliğe ilişkin sorulara verilen cevapların istatistikî bulguları Tablo 17’de verilmiştir.

Anket çalışmasının yapıldığı sağlık kurumunda ankete katılan çalışanların, örgütsel vatandaşlık ölçeğinin özgecilik boyutunun değerlendirildiği 5 soruya verdikleri cevaplar şöyledir. “Ağır iş yükü olan çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışanların % 87,3 oranda katılıyorum cevabı vermişlerdir. Bu da göstermektedir ki, anket yapılan kurumdaki çalışanlar, büyük ölçüde gönüllülük esasına dayanan örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan özgecilik davranışını göstermektedirler.

“İşe gelemediklerinde çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışanlar % 86,0 oranında katılıyorum cevabı vermiştir. Bunun sonucunda kurum çalışanları için bireylere dönük yardımcı olma davranışını ifade eden özgecilik yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Kurumda yaşanan özgecilik

duygusu bireysel düzeyde bir davranış olmasına rağmen, sonuçta bundan kurumun yarar sağladığı görülmektedir.

Tablo 17: Özgecilik İle İlgili İstatistikî Bulguları

Özgecilik	1 N %	2 N %	3 N %	4 N %	5 N %	A.O	S.S
Ağır iş yükü olan çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.	3 2,0	9 6,0	7 4,7	87 58,0	44 29,3	4,0	0,87
İşe gelemediklerinde çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.	3 2,0	9 6,0	9 6,0	81 54,0	48 32,0	4,0	0,89
Çalışma arkadaşlarıma, işleri ile ilgili sorunlarını çözmeleri konusunda isteyerek yardımcı olurum.	2 1,3	4 2,7	6 4,0	80 53, 3	58 38,7	4,3	0,77
Hastanede yeni çalışmaya başlayan kişilerin çalışma ortamına uyum sağlamalarına kimse istemese bile	2 1,3	6 4,0	18 12,0	82 54, 7	42 28,0	4,0	0,82
Her zaman ihtiyacı olan insanlara yardım elimi uzatmaya hazırım.	1 0,7	3 2,0	12 8,0	69 46,0	65 43,3	4,3	0,75

1.Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

“Çalışma arkadaşlarıma, işleri ile ilgili sorunlarını çözmeleri konusunda isteyerek yardımcı olurum” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışanların % 92,0 oranında katılıyorum cevabı verdiği görülmüştür. Kurumda örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunda, işin gerektirdiği başarıyı gösteremeyen ya da işinde zorlanan bir işgörene yardımcı olma davranışı öne çıkarak, özgecilik duygusu kurumda kendini yoğun bir şekilde hissettirmektedir.

“Hastanede yeni çalışmaya başlayan kişilerin çalışma ortamına uyum sağlamalarına kimse istemese bile yardımcı olurum” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışanlar % 82,7 oranında katılıyorum cevabı vermiştir. Diğer çalışma arkadaşlarına örgütle ya da işle ilgili konularda yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışlar sergileyen kurum çalışanlarının özgecilik duygularının kuvvetli olduğu görülmüştür.

“Her zaman ihtiyacı olan insanlara yardım elimi uzatmaya hazırım” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışanlar % 89,3 oranında katılmışlardır. Kurum çalışanlarının özgecilik boyutu konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip oldukları ve örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu, diğer bir ifade ile

yardımseverliğin kurumda çalışanların davranış biçimi haline geldiğini ve kurumda barışçıl bir atmosferin olduğu düşünülmektedir. Bu barışçıl atmosfer kurum çalışanlarında pozitif bir etki oluşturmakta, bu da örgütün performansını ve verimliliğini pozitif yönde etkilemektedir.

3.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarından Nezaket İle İlgili İstatistikî Bulguları

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel vatandaşlık boyutlarından nezakete ilişkin sorulara verilen cevapların istatistikî bulguları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: Nezaket İle İlgili İstatistikî Bulguları

Nezaket	1 N %	2 N %	3 N %	4 N %	5 N %	A.O	S.S
Çalışma arkadaşlarımdan etkilenebileceklerini düşünürüm.	1 0,7	6 4,0	20 13,3	74 49,3	49 32,7	4,1	0,82
Çalışma arkadaşlarımdan haklarına zarar vermektan kaçınıyorum	2 1,3	2 1,3	4 2,7	61 40,7	81 54,0	4,4	0,73
Çalışma arkadaşlarımdan sorun yaşamaması için önlem almaya çalışıyorum.	0,0 0,0	8 5,3	14 9,3	80 53,3	48 32,0	4,1	0,8
Davranışlarımdan çalışma arkadaşlarımdan işlerini nasıl etkilediğini dikkate alıyorum.	0,0 0,0	5 3,3	13 8,7	88 58,7	44 29,3	4,1	0,70
Dürüst çalıştığım zaman ücretini adaletli bir şekilde alacağıma inanıyorum.	15 10,0	19 12,7	16 10,7	54 36,0	46 30,7	3,6	1,30

1.Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

Anket çalışmasının yapıldığı sağlık kurumunda ankete katılan çalışanların, örgütsel vatandaşlık ölçeğinin nezaket boyutunun değerlendirildiği 5 soruya verdikleri cevaplar şöyledir; “Çalışma arkadaşlarımdan etkilenebileceklerini düşünürüm” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışanların % 82 oranında katılıyorum cevabını vermişlerdir. Katılıyorum cevabının yüksek çıkması anketin yapıldığı sağlık kurumundaki çalışanların Gouldner’in ileri sürdüğü karşılıklılık normunu desteklemektedir. Karşılıklılık normu evrensel bir özellik taşımaktadır. Çünkü, kişiler her yerde yaşıyor olursa olsun kendisine yardım eden kişilere yardım etme davranışı gösterdikleri görülmüştür. Anketin yapıldığı kurumda çalışanlar arasında belirli farklılıklar olsa da çalışanların arkadaşlarına nasıl davranırlarsa öyle davranış görececeklerini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Çalışanların

arkadaşlarına yardım ettiklerinde onlarında kendilerine aynı davranışta bulunacaklarını ve onlara zarar vermeyeceklerini, kötü davranıldığında ise yine arkadaşlarının davranışının etkileyerek aynı şekilde davranış göstereceklerini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bunun neticesinde Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin nezaket boyutunun incelendiği bu soruda ankete katılan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri durumunda kurum tarafından mutlaka gösterilen bu davranışın karşılıksız kalmayacağına inanmaktadırlar.

“Çalışma arkadaşlarımla haklarına zarar vermekten kaçınıyorum” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışanların % 94,7 oranında katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Bu nedenle kurumda çalışanlar gerek ekonomik olsun gerekse sosyal yönden yaptıkları davranışların gelecekte kendilerine geri döneceği düşüncesinde oldukları görülmektedir. Çalışanların arkadaşlarına zarar vermekten kaçınmalarının nedeni, kurumda hizmet verme sürelerinin uzun olması ve kuruma olan yükümlülüklerini doğru bir şekilde yerine getirmeleri için arkadaşlarına güvenmek zorunda olmalarıdır. Örgütlerde yaşanan değişimlerdeki kazançlar, diğer kazançlardan farklı olarak, çalışanlar arasında karşılıklı güven ve sadakati sağlayarak oluşmaktadır. Katılıyorum cevabının yoğun olması anketin yapıldığı sağlık kurumunda örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal mübadele kuramının doğruluğunu desteklenmektedir.

“Çalışma arkadaşlarımla sorun yaşamaması için önlem almaya çalışıyorum” sorusuna ankete katılan çalışanlar tarafından %85,3 oranında katılıyorum cevabı verilmiştir. Anketin yapıldığı kurumda çalışanların çoğunluğunun örgüte olan vatandaşlık davranışlarının yanında Katz ve Kahn tarafından ortaya atılan ekstra rol davranışı sergiledikleri görülmektedir. Ekstra rol davranışı sergileyen çalışan arkadaşlarına yardımcı olma eğilimlerinde bulunarak organizasyonel uyuma ve çalışanlar arası çatışmaları engelleyerek, biçimsel olmayan bir davranış göstermektedir. Bunun neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışı göstermekte ve kurumun yararına davranmaktadır. Anket sonuçlarında kesinlikle katılmıyorum cevabına % 0 oranında cevap verilmesi bu kurumda çalışanların örgütlerine karşı örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinin ne kadar önemli olduğunun bilincinde olduklarını göstermektedir.

“Davranışlarımın çalışma arkadaşlarımın işlerini nasıl etkilediğini dikkate alırım” sorusuna anketin yapıldığı kurum çalışanları % 88 oranında katılıyorum cevabı vermişlerdir. Katılımcıların çoğunlukla katılıyorum cevabı vermesinin nedenini örgütsel vatandaşlık davranışı teorilerinden eşitlik teorisi ile açıklamak mümkün olacaktır. Kurumda çalışanlar çalışma arkadaşlarına karşı yaptıkları davranışların sonucunda fayda–zarar karşılaşması yaptığında çalışanın hissedeceği her eşitsiz durum çalışanın bu eşitsizliği giderici davranış sergilemesine neden olur. Arkadaşlarının davranışına göre fayda – zarar karşılaşması yaptığında ya daha az çalışma veya bölüm değiştirme gibi davranışlara yönelmektedirler. Arkadaşlarının davranışlarının pozitif olduğu durumlarda ise çalışanlar eşitlik durumu algılayabilmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışına yönelmektedirler. Bu da iş doyumunu ve motivasyonu artırmaktadır.

“Dürüst çalıştığım zaman ücretini adaletli bir şekilde alacağıma inanırım” sorusuna ankete katılan çalışanların % 66,7’si katılıyorum cevabı vermiştir. Anketin yapıldığı kurumda çalışan personelin çoğunlukla bu soruya katılıyorum cevabı vermesinin nedeni, çalışanlar kurumda çaba – yarar oranı karşılaştırması yaparlar. Bu karşılaştırma sonucunda oran yüksek ise, çalışanlarda örgütsel işlem adaleti algısı yüksek olur bu da çalışanların iş doyumunu yaşamasını sağlar. İş doyumunu yüksek olan çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanın sağladığı yararlarla doğru orantılı olduğu görülmektedir.

3.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarından Sportmenlik - Centilmenlik İle İlgili İstatistikî Bulguları

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel vatandaşlık boyutlarından centilmenlik - sportmenliğe ilişkin verilen cevapların istatistikî bulguları Tablo 19’de verilmiştir.

“Sıradan olayları şikayet konusu yapmada oldukça fazla zaman harcarım” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların %77,3 oranında katılmadıklarını söylemişlerdir. Ankete katılan çalışanların çoğunlukla katılmıyorum cevabını vermeleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının centilmenlik boyutunu destekledikleri ortaya çıkmaktadır. Bu davranış boyutu, çalışanların iş barışını bozmadan sorunları olumlu şekilde dile getirdiklerini ve olumsuz durumlara

katlanma güçlerini artırması nedeniyle örgütün faaliyetlerine yardım eden davranıştır.

Tablo 19: Sportmenlik - Centilmenlik İle İlgili İstatistikî Bulguları

Sportmenlik - Centilmenlik	1 N %	2 N %	3 N %	4 N %	5 N %	A.O	S.S
Sıradan olayları şikayet konusu yapmada oldukça fazla zaman harcarım.	75 50,0	41 27,3	14 9,3	9 6,0	11 7,3	1,9	1,22
Hastane içinde yaşanan olayları olduğundan fazla büyütürüm.	64 42,7	48 32,0	15 10,0	17 11,3	6 4,0	2,0	1,16
Her zaman hastanede yapılan yanlışları bulurum.	23 15,3	46 30,7	51 34,0	20 13,3	10 6,7	2,7	1,09
Genellikle başkalarının olumlu yönlerini görmeye çalışmaktan ziyade yaptıkları yanlışlarına odaklanırım.	51 34,0	59 39,3	15 10,0	12 8,0	13 8,7	2,18	1,23
Çalışma arkadaşlarım için sorun yaratmaktan kaçınmaya çalışırım.	3 2,0	4 2,7	11 7,3	83 55,3	49 32,7	4,1	0,82

1.Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

“Hastane içinde yaşanan olayları olduğundan fazla büyütürüm” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 74,7 oranında katılmadıklarını söylemişlerdir. Katılımcıların bu soruya yüksek oranda katılmıyorum demelerinin nedeni, çok abartılı davranışlarda bulunmaktan ve şikayetçi olmaktan kaçındıkları ve yaşanan olaylara hoşgörülü davrandıkları görülmektedir. Yaşanan olaylara olumsuz yönde değil de olumlu yönde davranarak hem kendi hem de arkadaşlarının motivasyonunu artırdığından bu kurumda çalışanların centilmenlik boyutu içerisinde yer alarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler.

“Her zaman hastanede yapılan yanlışları bulurum” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 69 oranında katılmadıklarını ve % 51 oranında kararsız kaldıkları görülmüştür. Katılımcıların bu soruya kararsız kaldıkları ve katılmadıklarının nedeni, işteki yaşanan yanlışlar karşısında hoşgörülü davranılması gerektiğini düşündüklerini ancak bazen yapılan yanlışların örgüt faaliyetlerine zarar verecek durumda olduğu zaman bu yanlışların yine hoşgörülü olarak bulunması ve giderilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Anketin yapıldığı kurum çalışanlarının örgütsel vatandaşlık boyutu centilmenlik davranışlarının bir sonucu olarak örgüte olan sadakatlerinin arttığı görülmüştür.

“Genellikle başkalarının olumlu yönlerini görmeye çalışmaktan ziyade yaptıkları yanlışlarına odaklanırım” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 73,3 oranında katılmadıkları görülmüştür. Anketin yapıldığı kurumda çalışanların bu soruya yüksek oranda katılmıyorum cevabı vermeleri, çalıştıkları organizasyonda iş uyumunun olduğuna bu sayede gerginliklerin yaşanmadığı için çalışanlar arasında huzursuzluğun olmadığı görülmektedir. Kendini güvende hisseden çalışanların motivasyonlarının yüksek olduğu görülmüştür. Motivasyonları yüksek olan çalışanların, vatandaşlık davranışı göstermeleri sonucunda örgütün verimliliğine katkı sağladıkları görülmüştür.

“Çalışma arkadaşlarım için sorun yaratmaktan kaçınmaya çalışırım” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 88 oranında katıldıkları görülmüştür. Çalışanların gönüllülük esasına dayanan birbirine yardım etme isteklerinin fazla olmasının sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı oluşmaktadır. Bu kurumda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını yüksek oranda yaşadıkları görülmektedir.

3.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarından Vicdanlılık-Görev Bilincinde Olma İle İlgili İstatistikî Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık – görev bilinci olmaya ilişkin verilen cevapların istatistikî bulguları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: Vicdanlılık-Görev Bilincinde Olma İle İlgili İstatistikî Bulguları

Vicdanlılık-Görev Bilinci Olma	1	2	3	4	5	A.O	S.S
	N	N	N	N	N		
	%	%	%	%	%		
İşe ya zamanında ya da zamanından önce gelirim.	1 0,7	11 7,3	27 18,0	59 39,3	52 34,7	4,0	0,94
Fazladan mola vermem.	3 2,0	9 6,0	18 12,0	69 46,0	51 34,0	4,0	0,94
Hastane kurallarına, prosedürlere başkası beni izlemesi bile harfiyen uyarım.	1 0,7	7 4,7	19 12,7	73 48,7	50 33,3	4,1	0,83
En bilinçli çalışanlardan biriyim.	2 1,3	9 6,0	36 24,0	56 37,3	47 31,3	3,9	1,0

1.Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

“İşe ya zamanında ya da zamanından önce gelirim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 74 oranında katıldıkları görülmüştür. Anketin uygulandığı kurumda çalışanların kurumun koyduğu kurallara gönüllü ve istekli olarak uyma eğilimi göstermektedirler. Bu uyma eğilimi sonucunda vicdanlılık davranışının etkisiyle örgütsel vatandaşlık davranışı kendiliğinden oluştuğu görülmektedir.

“Fazladan mola vermem” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 80 oranında katıldıkları görülmüştür. Anketin yapıldığı kurumda çalışanların kurumun kendilerinden beklenen davranış dışında gönüllü olarak sergiledikleri davranışlara yoğun istekli oldukları görülmüştür. Çalışanların kendilerinden beklenmeyen bir performansla kurum yararına davranış gösterdiklerinden, örgütsel vatandaşlık davranışının bu kurumda yoğun bir şekilde hissedildiği görülmektedir.

“Hastane kurallarına, prosedürlere başkası beni izlemesi bile harfiyen uyarım” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 82 oranında katıldıkları görülmüştür. Anketi yapan çalışanların örgütün kural ve prosedürlerine gerekenden fazla dikkat gösterdikleri ve görevlerini istekli olarak yerine getirdikleri görülmektedir. Böylece çalışanlar tarafından kurumun çıkarları gözetilmekte, örgütsel vatandaşlık davranışının etkisiyle kurumun verimliliği artırılmaktadır.

“En bilinçli çalışanlardan biriyim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 68,6 oranında katıldıkları görülmüştür. Ankete katılan çalışanların kendilerini, kurumun faaliyetlerine, çalışma şartlarına, kural ve prosedürlerine uyma ve yerine getirme konusunda, yeterli olduklarını düşündükleri görülmüştür. Çalışanların yaptıkları işin önemine göre, bilinçli bir davranış göstermeleri nedeniyle, kurum yararına hareket etmiş olduklarından, örgütsel vatandaşlık davranışını çoğunlukla göstermektedirler.

3.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarından Sivil Erdem İle İlgili İstatistikî Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel vatandaşlık boyutlarından sivil erdeme ilişkin verilen cevapların istatistikî bulguları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: Sivil Erdeme İlişkin Önermelerin İstatistikî Bulguları

Vicdanlılık- Görev Bilinci Olmak	1 N %	2 N %	3 N %	4 N %	5 N %	A.O	S.S
Hastanemdeki değişikliklere ayak uydururum.	3 2,0	6 4,0	25 16,7	78 52,0	38 25,3	3,9	0,87
Benden talep edilmeyen ama hastanemin imajına katkı sağlayan aktivitelere katılırim.	13 8,7	20 13,3	45 30,0	52 34,7	20 13,3	3,3	1,12
Birimimdeki, hastanedeki toplantılara aktif olarak katılırim.	2 1,3	24 16,0	29 19,3	60 40,0	35 23,3	3,7	1,04
Hastanem ile ilgili gelişmeleri takip ederim.	3 2,0	12 8,0	34 22,7	69 46,0	32 21,3	3,7	0,94

1.Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

“Hastanemdeki değişikliklere ayak uydururum” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 77,3 oranında katıldıkları görülmüştür. Ankete katılan çalışanların yüksek oranda örgütün yararına olan değişiklikleri destekledikleri ve bu konuda yapılması gereken performansı yerine getirdikleri bunun sonucunda da örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri görülmüştür.

“Benden talep edilmeyen ama hastanemin imajına katkı sağlayan aktivitelere katılırim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 48 oranında katıldıkları görülmüştür. %45 oranında da çalışanlar kararsız kalmışlardır. Ankete katılan çalışanlar arasında kurum imajına yarar sağlayacak etkinliklere katılımın az olduğu görülmektedir. Bu boyutta anket yapılan kurumda çalışan personellerin bu konunun önemi konusunda bilinçli olmadıkları ve zayıf örgütsel davranış sergiledikleri görülmüştür.

“Birimimdeki, hastanedeki toplantılara aktif olarak katılırim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 63,3 oranında katıldıkları görülmüştür. Kurum yararına yapılan ve birimlerin örgüt faaliyetleri, örgüt içerisinde yapılan yenilikler ve değişikliklerin görüldüğü toplantıların önemi konusunda çalışanların bilinçli oldukları bu soruya çoğunlukla katılıyorum cevabını verdiklerinden anlaşılmaktadır. Kurumda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutuna gerekli önemin verildiği görülmektedir.

“Hastanem ile ilgili gelişmeleri takip ederim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 67,3 oranında katıldıkları görülmüştür. Ankete katılan personelin kişisel performans göstererek kurumları ile alakalı gelişmeleri çoğunlukla takip ettikleri görülmektedir.

Anket çalışmamızda örgütsel vatandaşlık konusu ile ilgili sorulara verilen cevapların analizi sonucunda, elde edilen veriler göstermektedir ki, kurumda çalışanlar örgütsel amaçlar doğrultusunda en verimli çıktılar elde etmek için gönüllülük esasına göre hareket etmektedir. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt içerisindeki bireylerin büyük çoğunluğu tarafından yerine getirildiğini göstermektedir.

3.3. Örgütsel Çatışma İletişimine İlişkin Bulgular

3.3.1. Örgütsel Çatışma İletişimi Boyutlarından Yüzleşme İle İlgili İstatistikî Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel çatışma boyutlarından yüzleşmeye ilişkin önermelere verilen cevapların istatistikî bulguları Tablo 22’de verilmiştir.

“Bir sorunum olduğunda bunu telefonda konuşmak yerine kişiyle bizzat konuştuğumda kendimi daha rahat hissediyorum” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 81,3 oranında katıldıkları görülmüştür. Bu sonuç göstermektedir ki, anket yapılan kurumda çalışanların çatışma yaşadıkları bireyler ile yüzleşmenin, çatışmanın çözümünde etkili olduğu düşüncesinin önemli olduğunu düşünerek, bu soruya büyük bir çoğunlukla katılmaktadırlar.

“Biriyle tartıştığımda onunla yüz yüze olmaktan ziyade yan yana oturduğumda kendimi daha rahat hissediyorum” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 40,3 oranında katıldıkları ve %28,0 oranında katılmadıkları görülmüştür. Katılımcıların çatışmanın şiddetinin tartışma yaşadıkları kişilerle yüzleşmelerini etkilediği ve çatışmanın geleceğine yön verdiğini düşündüklerini ortaya çıkarmaktadır. Kurumda çalışanların bu soruda net bir görüş belirtmedikleri, çoğunluk oluşturamadıkları görülmekle birlikte, çalışanların çatışma iletişimi konusunda yeterli olmadıkları görülmüştür.

Tablo 22: Yüzleşmeye İlişkin Önermelerin İstatistikî Bulguları

Yüzleşmeye İlişkin Önermeler	1 N %	2 N %	3 N %	4 N %	5 N %	A.O	S.S
Bir sorunum olduğunda bunu telefonda konuşmak yerine kişiyle bizzat konuştuğumda kendimi daha rahat hissediyorum.	3 2,0	6 4,0	19 12,7	69 46,0	53 35,3	4,1	0,90
Biriyle tartıştığımda onunla yüz yüze olmaktan ziyade yan yana oturduğumda kendimi daha rahat hissediyorum.	12 8,0	35 23,3	42 28,0	44 29,3	17 11,3	3,1	1,13
Eğer hastanede iş arkadaşlarım çok gürültü çıkarırlarsa, bu durumu onlarla kendim konuşmaktan ziyade polisi aramayı tercih ederim.	82 54,7	44 29,3	6 4,0	8 5,3	10 6,7	1,8	1,17
Kişilerle anlaşmazlık noktalarını onlara notlar yazarak ifade etmek yerine onlarla doğrudan konuşarak ifade etmeyi tercih ederim.	4 2,7	5 3,3	17 11,3	71 47,3	53 35,3	4,0	0,91
Eğer bir arkadaşımın bana borcu olursa, borcunu ödemesini doğrudan kendisine söylerim.	21 14,0	23 15,3	22 14,7	44 29,3	40 26,7	3,4	1,39
Bir tartışma esnasında diğerleriyle göz teması kurmaktan hoşlanmam.	26 17,3	32 21,3	38 25,3	36 24,0	18 12,0	2,9	1,27
Bir arkadaşım beni üzerse, bunu beni üzen arkadaşım yerine başka bir arkadaşımınla görüşmeyi tercih ederim.	40 26,7	31 20,7	44 29,3	24 16,0	11 7,3	2,5	1,24
Bir kişi üzgün olduğunda bunu ona sormak yerine tahmin etmeyi tercih ederim.	28 18,7	55 36,7	29 19,3	25 16,7	13 8,7	2,6	1,21
Bir arkadaşımın yaptığı bir şeyden dolayı üzülürsem bu durumu hemen onunla konuşurum.	3 2,0	20 13,3	42 28,0	58 38,7	27 18,0	3,6	0,99
Bir kişiyle tartıştığımda ona karşı daha nazik davranarak sorunu çözmeye çalışırım.	3 2,0	14 9,3	35 23,3	62 41,3	36 24,0	3,7	0,98
Tartışmaları yüz yüze görüşme ile çözmeyi tercih ederim.	2 1,3	1 0,7	21 14,0	85 56,7	41 27,3	4,1	0,74
Eğer bir iş arkadaşım işimle ilgili gösterdiğim performansına karışır (yaptığım işe karışır) durumu yöneticime söylemek yerine kendisiyle konuşmayı tercih ederim.	9 6,0	2 1,3	14 9,3	84 56,0	41 27,3	4,0	0,98
Aile üyelerimin aklımdakileri (düşüncelerimi) ben onlara söylemeden onların anlamasını umarım.	23 15,3	44 29,3	34 22,7	38 25,3	11 7,3	2,8	1,28
Satın aldığım bir şey kusurlu çıktığında onu geri veririm.	4 2,7	5 3,3	30 20,0	65 43,3	46 30,7	2,6	1,24
Bir komşuyla tartıştıktan sonra eğer aramızdaki sorun çözülmemiş ise onu yeniden görmekten rahatsız olurum.	8 5,3	18 12,0	37 24,7	56 37,3	31 20,7	3,6	1,10

1.Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

“Eğer hastanede iş arkadaşlarım çok gürültü çıkarırlarsa, bu durumu onlarla kendim konuşmaktan ziyade polisi aramayı tercih ederim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 84 oranında katılmadıkları görülmüştür. Anket yapılan kurumda çalışanların bu soruya yüksek oranda katılmadıkları olumsuz olan çatışmanın olumlu hale dönüştürülmesi gerektiğini düşündüklerini göstermektedir. Yani çatışma iletişimi konusunda kurumda çalışanların bu soruya verdikleri cevap analiz edildiğinde yüzleşmenin çatışmanın çözümü konusunda en doğru davranış olduğu görülmektedir.

“Eğer hastanede iş arkadaşlarım çok gürültü çıkarırlarsa, bu durumu onlarla kendim konuşmaktan ziyade polisi aramayı tercih ederim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 84 oranında katılmadıkları görülmüştür. Anket yapılan kurumda çalışanların bu soruya yüksek oranda katılmadıkları olumsuz olan çatışmanın olumlu hale dönüştürülmesi gerektiğini düşündüklerini göstermektedir. Çatışma iletişimi konusunda kurumda çalışanların bu soruya verdikleri cevap analiz edildiğinde yüzleşmenin çatışmanın çözümü konusunda en doğru davranış olduğu görülmektedir.

“Kişilerle anlaşmazlık noktalarını onlara notlar yazarak ifade etmek yerine onlarla doğrudan konuşarak ifade etmeyi tercih ederim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 82,6 oranında katıldıkları görülmüştür. Çatışmaların çözümünde yanlışlığın ortaya çıkarılmasında çatışma iletişiminin yüz yüze yapılmasının doğru olduğunu kurumda çalışanların büyük çoğunluğunun davranış biçimi olduğu görülmektedir.

“Eğer bir arkadaşımın bana borcu olursa, borcunu ödemesini doğrudan kendisine söylerim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 56 oranında katıldıkları görülmüştür. Anketin yapıldığı kurumda çalışanların, kişilerin yükümlülüklerini yerine getirme konusunda, oluşan çatışma iletişimi ile yüzleşmeleri gerektiğini düşündükleri görülmektedir. Çalışanlar bu soruya çoğunlukla katılıyorum cevabı vermeleri, çatışma iletişiminde yüzleşmenin önemli olduğunu göstermiştir.

“Bir tartışma esnasında diğerleriyle göz teması kurmaktan hoşlanmam” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların kararsız katıldıkları görülmüştür. Tartışma esnasında karşı tarafın duygu ve davranışlarıyla yüzleşme

konusunda çalışanların net bir görüş belirtmedikleri için bu soruya bir genelleme yapılmadığı görülmüştür.

“Bir arkadaşım beni üzerse, bunu beni üzen arkadaşım yerine başka bir arkadaşım ile görüşmeyi tercih ederim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 47,4 oranında katılmadıkları görülmüştür. Kurum çalışanlarının oluşan sorunların çözümünde arabulucuların değil kişinin kendisi ile birebir yüzleşerek çatışmanın çözümünden yana oldukları görülmüştür. Bu sayede çatışma iletişiminin daha iyi olacağını ve zaman kaybının önlenmesi için iyi bir yöntem olduğunu göstermiştir.

“Bir kişi üzgün olduğunda bunu ona sormak yerine tahmin etmeyi tercih ederim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 55 oranında katılmadıkları görülmüştür. Anketin yapıldığı kurumda çalışanların arkadaşlarının yaşadığı sorunların çözümde, arkadaşlarıyla iletişim kurarak, üzgün oldukları konularla ilgili tahmin etmek yerine bilgi almanın doğru olduğunu düşündüklerini, bu soruya çoğunlukla katılıyorum cevabı vererek göstermişlerdir.

“Bir arkadaşımın yaptığı bir şeyden dolayı üzülürsem bu durumu hemen onunla konuşurum” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların %56,7 oranında katıldıkları görülmüştür. Ankete katılan çalışanlar tarafından kendilerine yapılan bir hatanın çözümü konusunda aceleci davrandıkları görülmüştür. Bunun nedeni kendilerini üzen konular konusunda farkındalık oluşturmak ve arkadaşlarının yaptıkları davranışla yüzleşmesini sağlayarak, bu hatanın tekrarlanması engellemektir. Katılımcıların çatışmanın büyümesini ve önlenmesinde çatışma iletişimindeki yüzleşmenin önemini bir kez daha vurgulamışlardır.

“Bir kişiyle tartıştımda ona karşı daha nazik davranarak sorunu çözmeye çalışırım” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 65,3 oranında katıldıkları görülmüştür. Kurumda çalışan katılımcıların bu soruya çoğunlukla katılıyorum cevabı vermeleri göstermiştir ki, çatışmanın şiddetini artırarak istenmeyen davranışların yaşanması, çatışmayı çözümsüzlüğe götürdüğünü düşündükleri, bunu engellemek için hoşgörülü davranmayı tercih ettikleri görülmüştür. Çalışanların çatışma iletişimi konusunda hassas davrandıkları görülmektedir.

“Tartışmaları yüz yüze görüşme ile çözmeyi tercih ederim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 84 oranında katıldıkları görülmüştür. Ankete katılan katılımcıların çatışma iletişimin önemini anladıkları ve çatışmaya çözüm arama gayreti içinde oldukları görülmektedir.

“Eğer bir iş arkadaşım işimle ilgili gösterdiğim performansına karışırsa (yaptığım işe karışırsa) durumu yöneticime söylemek yerine kendisiyle konuşmayı tercih ederim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 83,3 oranında katıldıkları görülmüştür. Kurumda ankete katılan çalışanların kişiler arası yaşadıkları görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları sonucu oluşan çatışmaların çözümünde, sorun yaşadıkları kişilerle büyük çoğunlukla katılıyorum cevabı vererek yüzleşmeyi tercih ettikleri görülmüştür. Ankete katılan çalışanların kişiler arası yaşadıkları sorunlarda, çatışma iletişiminin önemli olduğunu düşündükleri ve bununda performanslarını etkilediklerini düşündükleri ortaya çıkmıştır.

“Aile üyelerimin aklımdakileri (düşüncelerimi) ben onlara söylemeden onların anlamasını umarım” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 44,6 katılmadıkları, % 22,7 kararsız kaldıkları ve % 32,3 katıldıkları görülmüştür. Ankete katılan tüm çalışanların bu soruya verdikleri cevapların dağılımı göstermiştir ki, bu konuda çalışanlar arasında görüş ayrılığının olduğu görülmekte ve çalışanlar verdikleri cevaplarla bir çoğunluk oluşturmamaktadırlar. Bu da çalışanların aile içi çatışma iletişimlerinde açık olmadıkları görülmüştür.

“Satın aldığım bir şey kusurlu çıktığında onu geri veririm” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 74 oranında katıldıkları görülmüştür. Ankete katılan çalışanların hizmet sözleşmesi yükümlülüklerine uymayan ve hatalı ürün satanların, yaptıkları hatayla yüzleşmeleri gerektiğine ve bu hatayı bir daha yapmamalarını önlemeyi düşündükleri görülmüştür. Böylelikle bu hatayı tekrarladıklarında ileride yaşanacak çatışmaların çözümüne katkı sağlamayı düşündükleri görülmüştür.

“Bir komşuyla tartıştıktan sonra eğer aramızdaki sorun çözülmemiş ise onu yeniden görmekten rahatsız olurum” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 58 oranında katıldıkları görülmüştür. Kurumda yapılan ankete

katılan çalışanların çoğunlukla kişiler arası çatışmaların çözümünün önemli olduğunu, eğer çatışma çözümle sonuçlanmazsa kişiler arası iletişimin etkilendiğini, hatta kopma noktasına geleceğini düşündükleri görülmektedir.

Örgütsel çatışma iletişimi boyutlarından yüzleşme, kişilerin yaşadıkları çatışmalarda karşı tarafla yüz yüze gelme isteklerini ifade etmektedir. Kurum çalışanları tarafından yüzleşmeye ilişkin sorulara verilen cevapların neticesinde tespit edilen sonuçlar şunlardır; çatışma yaşadıkları kişilerle tekrar karşılaştıklarında çatışmanın kişisel ilişkilere zarar vereceğini ve bu kişilere olan davranışlarının sonrasında elde edecekleri olumsuz geri bildirimleri düşündükleri durumlarda, ankete katılan çalışanların genel anlamda yüzleşmeden kaçındıkları görülmüştür. Ancak, kişisel ilişkileri etkilemeyeceğini ve olumlu geri bildirimler alacaklarını düşünmedikleri konularda ise özellikle yüzleşerek çatışmayı çözüme kavuşturmayı tercih ettikleri ve bu konuda ısrarcı oldukları görülmektedir. İki farklı davranışı gösteren çalışanlar arasında çatışmayı çözmeye yönelik tutumlarında farklılıkların olduğu görülmüştür. Anket sonucu göstermiştir ki, bu kurumda çalışanların çatışma iletişimi çözümünde yüzleşme becerisinin önemli olduğunu ve çatışma yaşadıkları kişilerle veya konularda genellikle yüzleşmeyi tercih ettikleri görülmüştür.

3.3.2. Örgütsel Çatışma İletişimi Boyutlarından Genel Özel Davranış İle İlgili İstatistikî Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel çatışma boyutlarından genel özel davranışa ilişkin verilen cevapların istatistikî bulguları Tablo 23’de verilmiştir.

“İş arkadaşlarımla tartıştığımı diğer iş arkadaşlarım duyarsa bu durumdan utanırım” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 34,7 katılmadıkları, % 26 kararsız kaldıkları ve % 39,3 oranında katıldıkları görülmüştür. Anketin yapıldığı kurumda çalışanlar tarafından bu soruya verdikleri cevaplarda genel bir davranış sergilemedikleri görülmüştür. Yaşanan tartışmanın konusuna göre katılımcılar genel veya özel davranış göstermelerindeki ölçüt, kendilerini rahat hissettikleri ortamlardaki davranışlarına göre tercih yaptıkları görülmüştür.

Tablo 23: Genel Özel Davranış İle İlgili İstatistiksel Bulguları

Genel Özel Davranış	1 N %	2 N %	3 N %	4 N %	5 N %	A.O	S.S
İş arkadaşlarımla tartıştığımı diğer iş arkadaşlarım duyarsa bu durumdan utanırım.	10 6,7	42 28,0	39 26,0	39 26,0	20 13,3	3,1	1,15
Hastane içinde birbirleriyle tartışan insanları görmek beni rahatsız eder.	9 6,0	11 7,3	9 6,0	64 42,7	57 38,0	4,0	1,13
Hastanede topluluk içinde tartışmaktan kaçınırım.	6 4,0	6 4,0	16 10,7	76 50,7	46 30,7	4,0	0,96
Diğer arkadaşlarımla tartışmak beni rahatsız eder.	3 2,0	7 4,7	19 12,7	77 51,3	44 29,3	4,0	0,88
Tartışma konusu hakkında bilgisi olması gerekenlerin dışında başkalarının olmasını istemem.	1 0,7	13 8,7	15 10,0	70 46,7	51 34,0	4,0	0,92
Hastane ortamında bir tartışma içerisine girmekten çekinmem.	29 19,3	49 32,7	29 19,3	29 19,3	14 9,3	2,7	1,22
Bir arkadaşımın yaşadığımız tartışmayı diğerlerine anlatması umurumda olmaz.	32 21,3	50 33,3	28 18,7	29 19,3	11 7,3	2,2	1,28
Hastane kafeteryasında tartışmaktan endişe duymam.	52 34,7	52 34,7	12 8,0	23 15,3	11 7,3	2,6	1,30
Bir kişiyle tartışırken etrafımızda başka insanların olup olmamasına dikkat etmem.	31 20,7	56 37,3	19 12,7	27 18,0	17 11,3	2,6	1,30
Bulduğum yerde tartışmaların çıkmasını önemsemem.	41 27,3	65 43,3	11 7,3	21 14,0	12 8,0	2,3	1,23
Toplum içinde tartışırım	42 28,0	53 35,3	22 14,7	20 13,3	13 8,7	2,3	1,26
Hastane içinde tartışırken özel bir yerde tartıştığım gibi kendimi rahat	38 25,3	62 41,3	19 12,7	20 13,3	11 7,3	2,3	1,20
Bir kişi başka kişiler etrafta olduğu için benimle tartışmayı reddederse ben tartışmayı sürdürme taraftarı olurum.	49 32,7	61 40,7	13 8,7	17 11,3	10 6,7	2,2	1,20
Başkalarının tartıştığı bir ortamda olmak beni rahatsız etmez.	48 32,0	62 41,3	12 8,0	17 11,3	11 7,3	2,2	1,21
Bulduğum ortamda başkaları tartışırsa rahatsızlık duymam.	52 34,7	63 42,0	11 7,3	14 9,3	10 6,7	2,1	1,17

1.Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

“Hastane içinde birbirleriyle tartışan insanları görmek beni rahatsız eder” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 80,7 oranında katıldıkları görülmüştür. Kurumda yapılan ankete katılan katılımcıların topluluk önünde yaşanan tartışmaların yapılmasının yanlış olduğunu ve bu tartışmalarda daha

hassas ve özel davranış sergilenmesi gerektiğini düşünmektedirler. Ayrıca katılımcılar kişilerin toplum önünde tartışmaktan rahatsızlık duymalarının, doğru bir davranış olduğunu düşündükleri için toplum önünde yapılan tartışmalardan rahatsız oldukları görülmüştür.

“Hastanede topluluk içinde tartışmaktan kaçınırım” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 81,4 oranında katıldıkları görülmüştür. Bu da göstermiştir ki, kurumda yapılan ankete katılan çalışanlardan büyük bir çoğunluğu toplum içinde tartışmaktan kendilerini rahatsız hissederek özel davranış sergilemektedirler. Toplum içinde yapılan tartışmalar esnasında davranışlarını tam olarak sergileyemeyecekleri ve düşüncelerini net ortaya koyamayacakları için tartışmaktan kaçındıkları görülmüştür.

“Diğer arkadaşlarımla yanında bir arkadaşımınla tartışmak beni rahatsız eder” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 80,6 oranında katıldıkları görülmüştür. Ankete katılan çalışanlar tarafından tartışma esnasında rahat davranamayacaklarından, kendileri için özel olan olayları açığa çıkarmak istemediklerinden ve tartışma yaşadıkları kişilerle açık bir iletişim kuramayacakları için bu soruya yüksek oranda katılıyorum cevabı verdikleri görülmüştür.

“Tartışma konusu hakkında bilgisi olması gerekenlerin dışında başkalarının olmasını istemem” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 80,7 oranında katıldıkları görülmüştür. Ankete katılan çalışanların tartışma esnasında kendisi ile ilgili özel konuların konuşulmasında, konuyla ilgisi olmayan diğer çalışanların yanlış algılamalarına neden olabileceğini ve kişinin diğer çalışanlar içinde rahatsız olabileceklerinden dolayı bu soruya katılımcılar yüksek oranda katılıyorum cevabı verdikleri görülmüştür.

“Hastane ortamında bir tartışma içerisine girmekten çekinmem” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 52 oranında katılmadıkları görülmüştür. Anket yapılan kurumda çalışanların, toplum içinde yapılan tartışmaların kurum ve kendi imajları için uygun olmadığını düşündüklerini, bu soruya çoğunlukla katılmıyorum cevabı verdikleri göstermiştir.

“Bir arkadaşımın yaşadığımız tartışmayı diğerlerine anlatması umurunda olmaz” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 53,6 oranında katılmadıkları görülmüştür. Ankete katılan çalışanların arkadaşları ile yaşadıkları sorunları bir başkasına anlatmanın etik olmadığını, yanlış anlaşılmalara neden olacağını, yanlış değerlendirileceğini ve kişilerin kendisine karşı önyargılı olacaklarını, bu nedenle iki kişi arasında yaşanan tartışmaların özel olduğunu ve başkalarının öğrenmesine gerek olmadığını düşündüklerini, bu soruya çoğunlukla katılmıyorum cevabı verdikleri göstermiştir.

“Hastane kafeteryasında tartışmaktan endişe duymam” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 69,4 oranında katılmadıkları görülmüştür. Bu da göstermiştir ki, kurumda çalışan ve ankete katılan toplum içerisinde yapılan tartışmaların kötü bir durum olacağını ve yaşanan tartışmanın geri bildirimlerinin olumsuz sonuçlar doğuracağını inandıklarını, bu soruya çoğunlukla katılmıyorum cevabı verdikleri göstermiştir.

“Bir kişiyle tartışırken etrafımızda başka insanların olup olmasına dikkat etmem” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 58 oranında katılmadıkları görülmüştür. Ankete katılan kurum çalışanlarının bu konuda tartışma esnasında etrafta insanların olup olmasına önem verdikleri ve hassasiyet gösterdikleri görülmüştür.

“Bulduğum yerde tartışmaların çıkmasını önemsemem” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 70,6 oranında katılmadıkları görülmüştür. Anket yapılan kurumda çalışanlar tartışma ortamında kargaşa, şiddet ve huzursuzluk olması nedeni ile kendilerinin de bu ortamdan zarar görebileceklerini düşündükleri için tartışmalara dahil olmaktan kaçındıkları ve tartışmalarının yanlarında çıkmasından rahatsızlık duydukları görülmüştür.

“Toplum içinde tartışırım” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 63,3 oranında katılmadıkları görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğu toplum içinde tartışmaktan rahatsızlık duydukları ve kendilerini rahat hissetmedikleri görülmüştür.

“Hastane içinde tartışırken özel bir yerde tartıştığım gibi kendimi rahat hissederim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 66,6 oranında katılmadıkları görülmüştür. Kurumda çalışan ve anket çalışmasına katılanlar bu soruya çoğunlukla katılmadıkları göstermiştir ki, katılımcılar genel ve özel davranış kurallarının doğru şekilde uygulanması gerektiği konusunda hassasiyet gösterdikleri görülmüştür.

“Bir kişi başka kişiler etrafta olduğu için benimle tartışmayı reddederse ben tartışmayı sürdürme taraftarı olurum” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 63,4 oranında katılmadıkları görülmüştür. Anket yapılan kurumda çalışanların tartışma esnasında arkadaşlarının sergilediği doğru davranışı destekleyeceklerini ve toplum içinde tartışmanın yanlış bir davranış olduğunu bir kez daha ifade ettikleri görülmüştür.

“Başkalarının tartıştığı bir ortamda olmak beni rahatsız etmez” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 63,3 oranında katılmadıkları görülmüştür. Bu da göstermiştir ki, kişiler arası çatışmalarda bazen gözlemci olmak kişileri zor durumda bırakmakta, çatışmanın çözümüne katkı sağlamak yerine kötü sonuçlara neden olmaktadır. Bu nedenle katılımcıların çoğunluğu bu soruya katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

“Bulduğum ortamda başkaları tartışırsa rahatsızlık duymam” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 63,3 oranında katılmadıkları görülmüştür. Katılımcıların bu soruya çoğunlukla katılmıyorum cevabını vermeleri göstermiştir ki, buldukları ortamda yaşanan tartışmaların, genel anlamda daha sonraki dönemlerde olumsuz sonuçları olacağını düşündüklerinden tartışmalara dahil olmaktan kaçındıkları ve rahatsızlık duydukları görülmüştür.

Örgütsel Çatışma iletişimini boyutlarından genel özel davranış sorularına verilen cevapların analizinde çalışanların çatışmanın kendileri ile ilgili olması durumunda çevrenin tepkilerine karşı oldukça duyarlı oldukları ve kurum içerisinde çatışmadan kaçınan bir tutum sergilediklerini ortaya çıkmıştır. Çatışmanın kendileri ile ilgili olmaması ve başkalarının tartışma ortamlarında bulunmaları durumunda ise her ne kadar bu durumun olmasını arzulamamalarına rağmen kendileriyle ilgili çatışmalarda göstermiş oldukları hassasiyeti göstermedikleri saptanmıştır.

3.3.3. Örgütsel Çatışma İletişimi Boyutlarından Duygusal İfade İle İlgili İstatistikî Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel çatışma boyutlarından duygusal ifade ilişkin verilen cevapların istatistikî bulguları Tablo 24’de verilmiştir.

“Bir tartışmada duyguları ifade etmek bence önemlidir” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 79,3 oranında katıldıkları görülmüştür. Kurumda çalışanların yüksek oranda katıldıkları bu soruya, tartışmada kişilerin duygularını ifade etmelerinin önemli olduğunu, çalışanlar arasında yaşanan tartışmanın çözümünde, çalışanların hem kendi hem de tartışma yaşadıkları kişilerin duygularını açık olarak ifade etmeleri gerektiğini düşündükleri görülmüştür. Bu sayede katılımcıların her iki tarafın çıkarlarını birlikte düşünerek, uzlaşma ya da işbirliğine başvuracağı sonucuna ulaştıkları görülmüştür.

“Duyguları ortaya koymak, çatışmaların çözümü için önemlidir” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 75,3 oranında katıldıkları görülmüştür. Katılımcıların duyguların neden olduğu çatışmalarda, çalışanlar arasındaki uyuşmazlığın farkına varılması ve çalışanlar arasında oluşabilecek sürtüşme, kavga etme ve engelleme gibi kişisel ve ilişkisel çatışmaların önlenmesinin önemli olduğunu bu soruya yüksek oranda katılıyorum cevabı vermeleri göstermiştir.

“Eğer sinirlenirsem kontrolümü kaybedeceğimden sinirlenmemeye özen gösteririm” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 68,7 oranında katıldıkları görülmüştür. Katılımcılar sinirlendiklerinde duygularını kontrol edemediklerini, bunun neticesinde ise duygularının yoğunluğunun çatışmanın seyrini değiştireceğini, böylelikle çatışma iletişimini etkileyerek çatışmanın çözümsüzlüğüne neden olabileceği konusunda çoğunlukla hem fikir oldukları görülmüştür.

“Bir tartışmada duyguları göstermek, kendine güvenin bir işaretidir” önermesine anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 70 oranında katıldıkları görülmüştür. Çalışanların çoğunluğunun taraflar arasındaki ilişkinin yapısının sosyal statü farkından dolayı bu önermeyi destekledikleri görülmüştür.

Ayrıca hem bireyler hem de gruplar arasındaki tartışmaların kişisel ve sosyal etkenlerden oluşabilecekleri bu nedenle kişilerin çatışma sürecindeki davranışlarını etkiledikleri görülmüştür.

Tablo 24: Duygusal İfade İle İlgili İstatistiksel Bulgular

Duygusal İfade	1 N %	2 N %	3 N %	4 N %	5 N %	A.O	S.S
Bir tartışmada duyguları ifade etmek bence önemlidir.	4 2,7	12 8,0	15 10,0	71 47,3	48 32,0	4,0	0,99
Duyguları ortaya koymak, çatışmaların çözümü için önemlidir.	4 2,7	10 6,7	23 15,3	68 45,3	45 30,0	3,9	0,98
Eğer sinirlenirsem kontrolümü kaybedeceğimden sinirlenmemeye özen gösteririm.	4 2,7	24 16,0	19 12,7	70 46,7	33 22,0	3,7	1,07
Bir tartışmada duyguları göstermek, kendine güvenin bir işaretidir.	4 2,7	16 10,7	25 16,7	72 48,0	33 22,0	3,8	1,00
Diğer kişilerin duygularını ifade etmesi beni rahatsız etmez.	3 2,0	16 10,7	29 19,3	71 47,3	31 20,7	3,7	0,97
Tartışmada duygularımı gizlemem.	3 2,0	16 10,7	42 28,0	60 40,0	29 19,3	3,6	0,98
Bir tartışma esnasında diğer insanların duygularını göstermeye başlamasını olumlu bir durum olarak değerlendiririm.	2 1,3	13 8,7	33 22,0	77 51,3	25 16,7	3,7	0,89
Kolaylıkla duygularını açıklayan insanlardan çekinmem.	4 2,7	9 6,0	38 25,3	72 48,0	27 18,0	3,7	0,91
Bana göre, duyguların açıklanması tartışmaları çözmenin önemli bir parçasıdır.	3 2,0	8 5,3	31 20,7	78 52,0	30 20,0	3,8	0,88
Bir tartışmada duygularımı açıkça ifade ederim.	3 2,0	12 8,0	33 22,0	70 46,7	32 21,3	3,8	0,94
Tartışma esnasında diğer insanlar duygularını açıkladıklarında rahatlarım.	3 2,0	9 6,0	31 20,7	76 50,7	31 20,7	3,8	0,89
Bir tartışmada duygular dahil her şey açık olmalı.	0,0 0,0	15 10,0	20 13,3	75 50,0	40 26,7	3,9	0,89
Açık bir şekilde duyguların ifade edilmesi gücü gösterir.	4 2,7	22 14,7	33 22,0	52 34,7	39 26,0	3,6	1,09
Başkaları benim duygularımı ifade etmemde cesaretimi kırdığında kendimi hayal kırıklığına uğramış hissederim.	6 4,0	30 20,0	35 23,3	56 37,3	23 15,3	3,4	1,09
İnsanlar duygularını açıklasalar tartışmalar daha kolay bir şekilde çözülebilirler.	2 1,3	10 6,7	25 16,7	65 43,3	48 32,0	4,0	0,93

1.Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

“Diğer kişilerin duygularını ifade etmesi beni rahatsız etmez” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 68 oranında katıldıkları görülmüştür. Katılımcıların duyguların kişiler arası çatışmalarda önemli rol

oynadığını bu nedenle duyguların ifade edilmesinin önemli olduğunu düşündüklerini bu soruya çoğunlukla katılıyorum cevabı vermeleri göstermiştir.

“Tartışmada duygularımı gizlemem” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 59,3 oranında katıldıkları görülmüştür. Bu soruya çoğunlukla katılıyorum cevabı vermeleri göstermiştir ki, kurumda çalışanların çatışmaların çözümde duygularının açık bir şekilde ifade edilmesinin önemli olduğunu, iletişimin kalitesi ve süresi ile ilişkilendirerek duyguların ifade edilmesiyle çatışmanın sonucunu değiştirebildiğini düşündüklerini göstermiştir.

“Bir tartışma esnasında diğer insanların duygularını göstermeye başlamasını olumlu bir durum olarak değerlendiririm” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 68 oranında katıldıkları görülmüştür. Tartışmalarda kişilerin doğru ya da yanlış tartışma esnasında göremeyebilirler, bu nedenle diğer kişilerin duygularını göstermeleri doğru ve yanlışın ortaya çıkmasında ve çatışmanın çözüm sürecinde önemli olduğunu, katılımcıların çoğunluğunun bu soruya katılıyorum cevabı verdikleri için aynı fikirde oldukları görülmüştür.

“Kolaylıkla duygularını açıklayan insanlardan çekinmem” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 67 oranında katıldıkları görülmüştür. Ankete katılanlar tarafından kişilerin duygusal ifadeyi rahatlıkla yapabilmesinin arkasında, duygularının bilincinde olmasının etkili olduğunu düşünen ve bu bilinçte olan birey, çatışma esnasında karşı tarafa aslında birçok kişi için zor olabilen duygu paylaşımı yapabilmektedir. Duygu paylaşımı yapan kişilerin, çatışma esnasında nasıl bir duygu içinde olduklarını bildikleri için çekinmediklerini, bu soruya çoğunlukla katılıyorum cevabı vermeleri göstermektedir.

“Bana göre, duyguların açıklanması tartışmaları çözmenin önemli bir parçasıdır” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 72 oranında katıldıkları görülmüştür. Kişilerin duygularının açıklanması, onların iyi veya kötü, olumlu veya olumsuz düşündüklerini ortaya koymasından dolayı, çatışmaların çözümünde kilit rol oynadığını ve duyguların açık olarak yaşanması, çatışmaların çözümünde önemli olduğunu düşündüklerini ve bu önermeye kurumda yapılan ankete katılanların çoğunlukla katılıyorum cevabı vermeleri desteklediklerini göstermektedir.

“Bir tartışmada duygularımı açıkça ifade ederim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 68 oranında katıldıkları görölmüştür. Bu da göstermiştir ki çatışma süreçlerinde duyguları rahat biçimde ifade etmenin çatışmanın çözümüne katkı sağlayacağını düşünmesine sahip çalışanların çoğunlukta olduğu görölmüştür. Bu sayede anketin yapıldığı kurumda çalışanların çatışmalarda çözüm odaklı bir düşünce taşıdıkları için sorunların büyütölmeden çözüldüğünü ve çatışmalarda açık iletişimi tercih ettikleri görölmüştür.

“Tartışma esnasında diğer insanlar duygularımı açıkladıklarında rahatlarım” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 71,4 oranında katıldıkları görölmüştür. Bu soruya yüksek oranda katılıyorum cevabı veren katılımcıların, çatışmanın nedenini öğrendiklerinde çatışmanın çözümün daha kolay olacağını düşündükleri görölmüştür. Tartışmalarda kişilerin ihtiyaç veya çıkarlarının, kişi ya da çatışmaya ilişkin geçmişinin, kişiler arası uyumsuzlukların ve gerginliklerin, karşılıklı her iki tarafın da açık ve net olduğunda yanlış anlaşılmalara engel olarak çatışmanın uzamasını önleyecektir. Anket sonuçları da bu görüşü destekler şekilde sonuçlanmıştır.

“Bir tartışmada duygular dahil her şey açık olmalı” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 76,7 oranında katıldıkları görölmüştür. Kişiler arası çatışmaların karşılıklı bir etkileşim süreci olduğunu düşünürsek, çatışmanın çözümünde bu sürecin kişilerin içinde buldukları ortam, kültür ve kişilik özelliklerinin, çatışmanın nedeni ve çözümü açısından önemlidir. Kişilerin duygularını gizlenmeden açık ve net bir şekilde ortaya konması, çatışmanın çözümünde ön plana çıktığını düşünen katılımcıların bu soruya yüksek oranda katılıyor cevabını verdikleri görölmüştür.

“Açık bir şekilde duyguların ifade edilmesi gücü gösterir” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 60,7 oranında katıldıkları görölmüştür. Kurumda yapılan ankete katılan çalışanların duygularını açık olarak ifade etmede kişilerin örgüt içerisindeki, hiyerarşik yapının, kişinin eğitim durumunun, bilgi, becerisinin ve örgüt içindeki konumlarının etkili olduğu görölmektedir. Örneğin; ast – üst, patron – çalışan, öğrenci – öğretmen ilişkilerinde duyguları ifade etmede gücün etkisinin olduğu, bunlar arasında yaşanan çatışmalarda ve duyguları ifade etmede

gücün öneminin olduğunu bilen katılımcıların bu soruya çoğunlukla katılıyorum cevabını verdikleri görülmüştür.

“Başkaları benim duygularımı ifade etmemde cesaretimi kırıdığında kendimi hayal kırıklığına uğramış hissederim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 52,6 oranında katıldıkları görülmüştür. Katılımcıların kişiler arası çatışmalarda duyguları ifade etme konusunda çalışanların engellenmesi, yaşanan sorunları erteleyerek büyümesine, kişilerin kendileri ifade etme konusunda cesaretlerinin kırılmasına neden olur, bu da çatışmanın çözümsüzlüğüne neden olmaktadır. Çatışmanın devam etmesi, çalışanların verimini düşüreceğinden örgüte zarar verecektir. Kurumda çalışan ve ankete katılan çalışanların çoğunluğunun bu soruya katılıyorum cevabı vermesi bu sonucu destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

“İnsanlar duygularını açıklasalar tartışmalar daha kolay bir şekilde çözülebilirler” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 75 oranında katıldıkları görülmüştür. Çatışma iletişiminde duygusal ifade ile ilgili sorulan bu soru göstermiştir ki, çalışanlar gerek iş arkadaşları gerekse hastalar ile olan çatışmalarda duyguların ifade edilmesinin, çatışmanın çözümü konusunda daha etkin olacağı kanısındadırlar.

3.3.4. Örgütsel Çatışma İletişimi Boyutlarından Çatışmaya Yaklaşma/Kaçınma İle İlgili İstatistikî Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel çatışma boyutlarından çatışmaya yaklaşma/Kaçınmaya ilişkin verilen cevapların istatistikî bulguları Tablo 25’de verilmiştir.

“Harekete geçmeden önce tartışma kendiliğinden çözülecek mi diye beklerim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 58 oranında katıldıkları görülmüştür. Kurumda çalışanların çatışmalara taraf olmadıkları zaman, genellikle yaşanacak olumsuzluklar nedeni ile çatışmalardan çoğunlukla kaçmayı tercih ettikleri görülmüştür.

Tablo 25: Çatışmaya Yaklaşma / Kaçınma İle İlgili İstatistiksel Bulgular

Çatışmaya Yaklaşma/Kaçınma	1 N %	2 N %	3 N %	4 N %	5 N %	A.O	S.S
Harekete geçmeden önce tartışma kendiliğinden çözülecek mi diye beklerim.	3 2,0	20 13,3	40 26,7	61 40,7	26 17,3	3,6	0,99
Çatışmalardan nefret ederim.	4 2,7	13 8,7	13 8,7	62 41,3	58 38,7	4,0	1,03
Arkadaşlarımla nadiren tartışırım.	4 2,7	12 8,0	25 16,7	74 49,3	35 23,3	3,8	0,96
Tartışmalardan çekinirim.	4 2,7	20 13,3	25 16,7	69 46,0	32 21,3	3,7	1,03
Tartışmalar eğlenceli olabilir.	52 34,7	50 33,3	18 12,0	17 11,3	13 8,7	2,3	1,28
Sıklıkla tartışmaları ben başlatırım.	72 48,0	56 37,3	10 6,7	4 2,7	8 5,3	1,8	1,04
Tartışmaları heyecan verici bulurum.	54 36,0	57 38,0	18 12,0	11 7,3	10 6,7	2,1	1,17
Tartışma durumunda geri çekilirim.	23 15,3	39 26,0	44 29,3	33 22,0	11 7,3	2,8	1,16
Diğerlerinin fikirlerine karşı çıkmaktan hoşlanırım.	38 25,3	68 45,3	19 12,7	13 8,7	12 8,0	2,2	1,17
Tartışmalar benim canımı sıkmaz.	45 30,0	63 42,0	14 9,3	20 13,3	8 5,3	2,2	1,16
Diğerleri benimle tartışmaya başladıklarında bunu umursamam.	39 26,0	64 42,7	19 12,7	22 14,7	6 4,0	2,3	1,12
Tartışmalar ilişkileri ilginç hale getiriyor.	23 15,3	59 39,3	23 15,3	33 22,0	12 8,0	2,7	1,20
Diğer insanların fikirlerime meydan okumalarından hoşlanırım.	29 19,3	53 35,3	28 18,7	32 21,3	8 5,3	2,6	1,18
Çatışmalardan çekinirim.	16 10,7	28 18,7	26 17,3	60 40,0	20 13,3	3,2	1,21
Tartışmadan sonra üzülürüm.	9 6,0	15 10,0	24 16,0	55 36,7	47 31,3	3,8	1,17

1.Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

“Çatışmalardan nefret ederim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 80 oranında katıldıkları görülmüştür. Kurumda yapılan ankete katılan çalışanların, çatışmaların olumsuz etkilerini düşünerek çatışmadan kaçınma eğilimi gösterdiklerini, bu soruya yüksek oranda katılıyorum cevabı vermeleri, bu kanıyı destekler niteliktedir.

“Arkadaşlarımla nadiren tartışırım” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 72,6 oranında katıldıkları görülmüştür. Katılımcıların arkadaşları ile iletişimlerinde karşılıklı güven ve açıklığın hakim olduğu, yaşadıkları sorunların çözümünde, her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem vererek, çatışma ortamı yaratmaktan kaçındıklarını görülmüştür. Kurumda yapılan ankete katılan çalışanların büyük bir bölümünün bu soruya katılıyorum cevabı vermesi bunu desteklediklerini göstermektedir.

“Tartışmalardan çekinirim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 67,3 oranında katıldıkları görülmüştür. Kurumda çalışan ve ankete katılan çalışanların çatışmaların kötü olduğunu, taraflar arasında işbirliği ve güveni azaltıcı bir etkisinin olduğuna ve tartışmadan kaçınılması gerektiğini düşündükleri görülmüştür. Katılımcıların tartışmanın olumsuz sonuçlarından etkilenmemek için tartışmalardan kaçındıkları görülmüştür.

“Tartışmalar eğlenceli olabilir” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 68 oranında katılmadıkları görülmüştür. Tartışmaların eğlenceli olmadığını hatta örgüt içinde ve çalışanlar arasında geçimsizliğin, uyumsuzluğun olmasına neden olduğu, örgüt ve çalışanlar için olumsuz ve yıkıcı sonuçlara neden olacağını düşündüklerini, bu soruya çoğunlukla katılmıyorum cevabını verdikleri göstermiştir.

“Sıklıkla tartışmaları ben başlatırım” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 75,3 oranında katılmadıkları görülmüştür. Kurumda yapılan ankete katılan çalışanların, uyumlu oldukları, arkadaşları ile daha yapıcı ilişki kurdukları ve çatışmadan kaçınma eğilimde oldukları görülmüştür.

“Tartışmaları heyecan verici bulurum” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 64 oranında katılmadıkları görülmüştür. Bu da kurumda çalışan çalışanların tartışmaların olumsuz yönlerini açısından değerlendirdiklerini, çatışmanın faydası yerine zararının olacağını düşündükleri göstermektedir. Bu soruya çoğunlukla katılmıyorum cevabı vermeleri, çatışmaları heyecan verici bulmadıklarını göstermektedir.

“Tartışma durumunda geri çekilirim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 41,3 oranında katılmadıkları görülmüştür. Kurumda yapılan

ankete katılan çalışanlar, geri çekilmek yerine, fikir ayrılıklarını belirleyerek, her iki taraf için de en iyi çözümü bulabilmekten yana olduklarını, bu soruya katılmıyorum cevabını vermeleri göstermektedir.

“Diğerlerinin fikirlerine karşı çıkmaktan hoşlanırım” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 80,6 oranında katılmadıkları görülmüştür. Çalışanlar diğer çalışanların düşüncelerini ortaya koyabilmeleri, rahatlamaları ve daha az gerilim yaşamalarının, kişilerin ve çalışma ortamının huzurlu olmalarını sağlayacağını düşündüklerini, çoğunlukla bu soruya katılmıyorum cevabı vermeleri göstermiştir.

“Tartışmalar benim canımı sıkmaz” soruna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 72 oranında katılmadıkları görülmüştür. Çatışmaların çalışanların diğer çalışanlarla olan ilişkilerini, duygu ve davranışlarını olumsuz yönde etkilediğini düşündükleri için bu soruya yüksek oranda katılmadıkları cevabı vermişlerdir.

“Diğerleri benimle tartışmaya başladıklarında bunu umursamam” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 68,7 oranında katılmadıkları görülmüştür. Çatışmaların yok sayılması, biriktirilmesi daha sonra ilişkilerin içinden çıkılmaz bir hale gelmesine neden olacaktır. Bu nedenle katılımcıların bir arada oldukları sürece, aralarındaki sürtüşmelerin ve çatışmaların çözüme kavuşması gerektiğini düşündüklerini, bu soruya çoğunlukla katılmıyorum cevabı vermeleri göstermiştir.

“Tartışmalar ilişkileri ilginç hale getiriyor” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 54,6 oranında katılmadıkları görülmüştür. Kurumda çalışan ve ankete katılan çalışanların tartışmalardan kaçındıkları ve çatışmalardan yana olmadıklarını kişiler arası ilişkileri olumsuz yönde etkileyeceğini düşündükleri görülmüştür.

“Diğer insanların fikirlerime meydan okumalarından hoşlanırım” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 54,6 oranında katılmadıkları görülmüştür. Kişilerin düşünce ve davranışlarının, olayları ve durumları farklı algılamalarına sebep olduğu için, çatışmalarına neden olmaktadır. Katılımcıların fikirlerine meydan okunmasından hoşlanmadıklarını, bunun çatışmalara neden

olabileceğini düşündükleri için, bu soruya çoğunlukla katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür.

“Çatışmalardan çekinirim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 53,3 oranında katıldıkları görülmüştür. Çatışma, genelde olumsuz sonuçlara neden olan bir faktördür. Çatışmalar kişiler arası geçimsizliğe, uyuşmazlıklara neden olacağından çalışanların çatışmadan kaçınma eğilimi gösterdikleri görülmüştür.

“Tartışmadan sonra üzülürüm” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 68 oranında katıldıkları görülmüştür. Kurumda yapılan ankete katılan çalışanların, tartışmalar sonrasında oluşabilecek olumsuz ve yıkıcı sonuçlar nedeni ile bu soruya çoğunlukla katılıyorum cevabı verdikleri görülmüştür.

Çatışmadan kaçınma ve yaklaşma ile ilgili sorulara, çatışma yönetiminin örgüt için yararlı olduğunu düşünen çalışanlar, belirli sınırlar içerisindeki çatışmanın varlığının, örgütün verimliliği ve çalışanların iyi performans göstermesi için gerekli olduğuna inanmaktadırlar. Çatışmaya yaklaşma konusundaki sorularda yüksek oranda katılıyorum cevabı vermişlerdir. Buna rağmen çatışmanın örgüt için zararlı olduğunu düşünen çalışanlar ise çatışmadan kaçınma ile ilgili sorulara katılıyorum cevabı verdikleri görülmüştür.

3.3.5.Örgütsel Çatışma İletişimi Boyutlarından Kendini Açma İle İlgili İstatistikî Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin örgütsel çatışma boyutlarından kendini açma ilişkin verilen cevapların istatistikî bulguları Tablo 26’de verilmiştir.

“Bir tartışmada diğer insanların benim ne düşündüğü bilmelerine müsaade etmem” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 57,4 oranında katılmadıkları görülmüştür. Kişilerin düşünceleri, duyguları ve gereksinimleri genellikle onlar ortaya çıkarmadığı sürece üstü kapalı kalır. Bu da çatışmaların çözümüne olanak sağlamaz. Çünkü, çatışma yaşayan kişiler kendilerini doğru ifade etmedikleri ve sorunun neden kaynaklandığı bilinmiyorsa çatışmalar artarak daha da büyük sorunlara neden olacaktır. Bu nedenle kurumda yapılan ankete katılan

çalışanlar tartışmalarda kişilerin kendilerini açmaları gerektiğini, çoğunlukla bu soruya katılmıyorum cevabı vererek göstermişlerdir.

Tablo 26: Kendini Açma İle İlgili İstatistikî Bulguları

Kendini Açma	1 N %	2 N %	3 N %	4 N %	5 N %	A.O	S.S
Bir tartışmada diğer insanların benim ne düşündüğü bilmelerine müsaade etmem.	25 16,7	61 40,7	29 19,3	25 16,7	10 6,7	2,6	1,14
Kendisine duygularımı rahatça anlatabileceğim çok fazla insan yok.	8 5,3	41 27,3	28 18,7	47 31,3	26 17,3	3,3	1,19
Bir tartışmada kendi bakış açımı mümkün olduğu kadar az açığa vurmayı denerim.	9 6,0	61 40,7	33 22,0	35 23,3	12 8,0	2,9	1,09
Biriyle benimle tartışırken kendi düşünce ve inançlarım hakkında beni konuşmaya zorlarsa sinirlenirim.	9 6,0	37 24,7	39 26,0	54 36,0	11 7,3	3,1	1,06
Bir tartışmada kendi hakkımda açıklamadığım çok fazla şey var.	5 3,3	53 35,3	42 28,0	37 24,7	13 8,7	3,0	1,04
Bir tartışmada diğer insanlar kişisel düşünce ve inançlarımı açıkladıklarında kendimi rahatsız hissederim.	16 10,7	62 41,3	32 21,3	26 17,3	14 9,3	2,7	1,15
Bana sorulmadığı müddet kendi bakış açımı anlatmam.	5 3,3	39 26,0	37 24,7	48 32,0	21 14,0	3,3	1,09
Tartışma esnasında fikirlerimi açıkça ifade ederim.	5 3,3	14 9,3	35 23,3	67 44,7	29 19,3	3,7	0,99
Bir tartışmada ihtiyaçlarımı ve endişelerimi ifade etmekten dolayı kendimi rahat hissederim.	3 2,0	14 9,3	31 20,7	83 55,3	19 12,7	3,7	0,88
Bir tartışmada diğer insanların benim düşüncelerimi ve fikirlerimi sormalarından memnun olurum.	1 0,7	14 9,3	29 19,3	76 50,7	30 20,0	3,8	0,88
Bir tartışmada diğer insanların düşüncelerini ve inançlarını bilmek isterim.	0,0 0,0	11 7,3	29 19,3	79 52,7	31 20,7	3,9	0,82
Bir çatışma durumunda diğerleri kim olursa olsun düşüncelerimi açıklamakta kendimi rahat hissederim.	7 4,7	18 12,0	48 32,0	57 38,0	20 13,3	3,4	1,01
Bir tartışmada insanlar benim duygularımı öğrenmek istediklerinde bundan hoşlanmam.	17 11,3	52 34,7	44 29,3	27 18,0	10 6,7	2,7	1,08
Biri benden dolayı üzgün olduğunda bunu benimle paylaşmazsa bu duruma kızarım.	2 1,3	14 9,3	32 21,3	74 49,3	28 18,7	3,7	0,91
Bir tartışma çıktığında genellikle sessiz kalırım.	18 12,0	43 28,7	50 33,3	33 22,0	6 4,0	2,8	1,05

1.Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum

“Kendisine duygularımı rahatça anlatabileceğim çok fazla insan yok” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 48,6 oranında katıldıkları görülmüştür. Kurumda yapılan ankete verilen cevaplar analiz edildiğinde, bu soruya yüksek oranda çoğunluk oluşturarak cevap vermedikleri ve çalışanların kendilerini diğer insanlara ifade etme ve duygularını başkalarına açmama taraftarı olduklarını bunun içinde iletişim kurdukları kişi sayısının az olduğu görülmüştür.

“Bir tartışmada kendi bakış açımı mümkün olduğu kadar az açığa vurmaya denerim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 46,7 oranında katılmadıkları görülmüştür. Kurumda çalışan ve ankete katılan çalışanların bu soruya çoğunlukla katılmıyorum cevabını vermeleri, çatışma çözüm sürecinde kişilik faktörlerinin önemli olduğunu ve kişilerin birbirlerinin düşüncelerini ve kişilik özelliklerini bilmelerinin çatışma süreci açısından önemini vurguladıklarını göstermektedir.

“Biriyle benimle tartışırken kendi düşünce ve inançlarım hakkında beni konuşmaya zorlarsa sinirlenirim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 43,3 oranında katıldıkları görülmüştür. Kişilerin görüşleri ve kendine ilişkin bilgileri, inanç ve tutumlarını başkalarıyla paylaşma konusunda tutucu olduklarını, bu konuda ısrar edildiğinde çatışmanın yoğun bir şekilde yaşanacağını, bu ankete katılan çalışanlar çoğunlukla katılmıyorum cevabı vermeleri göstermiştir.

“Bir tartışmada kendi hakkımda açıklamadığım çok fazla şey var” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 38,6 oranında katılmadıkları görülmüştür. Kişinin kendisi hakkında bilgi vermesi halinde, kişiler arasında uzun süreli ve sağlıklı bir iletişim kurulur, kişiler arasında yanlış anlaşılmaları ortadan kaldırır ve kişilerin size karşı olan önyargıları engellenir. Katılımcıların bu soruya katılmadıkları cevabını vermeleri, çatışmanın çözümünde kendini açmanın önemini bir kez daha belirtmiş oldukları görülmüştür.

“Bir tartışmada diğer insanlar kişisel düşünce ve inançlarını açıkladıklarında kendimi rahatsız hissederim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 52 oranında katılmadıkları görülmüştür. Herkes kendi düşüncelerini ortaya açıkça koyarsa, çatışmalar engellenerek sağlam dostluklar ve ilişkiler

kurulabilir. Bunun içinde kişilerin açık olması gerektiğini düşünen katılımcılar bu soruya çoğunlukla katılmıyorum cevabını verdikleri görülmüştür.

“Bana sorulmadığı müddet kendi bakış açımı anlatmam” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 46 oranında katıldıkları görülmüştür. Çalışanların kendisi hakkında konuşmasının toplum tarafından hoş karşılanmaması, arkadan konuşulması, cezalandırılması ve reddedilmesi kaygısı kişinin kendini açmasını engelleyen durumlardır. Bu nedenle kurumda çalışan ve ankete katılan çalışanların bu endişeler nedeniyle bu soruya katılmıyorum cevabı verdikleri görülmüştür.

“Tartışma esnasında fikirlerimi açıkça ifade ederim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 64 oranında katıldıkları görülmüştür. Kişinin kendini açma konusunda bulunduğu ortam ve tartışılan konu önemlidir. Bu soru göstermiştir ki, anketin yapıldığı kurumda çalışanların kendileri fikirleri hakkında bilgi verdiklerinde olumsuz davranışlarla karşılaşmadıklarını bu nedenle kendilerini ifade etmede zorluk çekmedikleri görülmüştür.

“Bir tartışmada ihtiyaçlarımı ve endişelerimi ifade etmekten dolayı kendimi rahat hissederim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 68 oranında katıldıkları görülmüştür. Kurumda çalışan çalışanların kendilerini açma konusunda sıkıntı ve sorun yaşamadıklarını ihtiyaçlarını ve endişelerini rahatlıkla dile getirdikleri görülmüştür.

“Bir tartışmada diğer insanların benim düşüncelerimi ve fikirlerimi sormalarından memnun olurum” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların %70,7 oranında katıldıkları görülmüştür. Kurumda çalışanların bu soruya verdikleri cevap analiz edildiğinde, kurumda çalışanların kendilerini rahat hissettikleri, düşünceleri ve fikirlerinin alınmasından hoşnut oldukları görülmektedir.

“Bir tartışmada diğer insanların düşüncelerini ve inançlarını bilmek isterim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların %73,4 oranında katıldıkları görülmüştür. Kurumda çalışanların kendilerini açma konusunda gösterdikleri hassasiyeti, tartıştıkları kişilerinde yapması gerektiğinin önemini belirterek, çatışmaların çözümünde kişilerin açık bir şekilde kendileri ifade etmeleri gerekliliği bir kez daha vurgulanmıştır.

“Bir çatışma durumunda diğerleri kim olursa olsun düşüncelerimi açıklamakta kendimi rahat hissederim” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların %51,3 oranında katıldıkları görülmüştür. Kurumda çalışanların gerek yöneticileri gerekse çalışma arkadaşlarıyla olan tartışmalarda, kişilerin düşündüklerini net ve açık ifade ettiklerinde, iletişim daha rahat yapılacağını, bunun sonucunda çalışanların kendilerini rahat hissettikleri görülmüştür.

“Bir tartışmada insanlar benim duygularımı öğrenmek istediklerinde bundan hoşlanmam” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 46 oranında katılmadıkları görülmüştür. Çalışanların düşüncelerinden ve duygularından kendi istekleri dışında sorgulanmamaları ve kendileri hakkında bilgi alınması halinde bundan rahatsız oldukları görülmüştür.

“Biri benden dolayı üzgün olduğunda bunu benimle paylaşmazsa bu duruma kızarım” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 68 oranında katıldıkları görülmüştür. Kurumda çalışanların ikili ilişkilerde açık olunması gerektiğini, kırgınlıkların ve kızgınlıkların sorun yaşanan kişilere anlatılması gerektiğini, böylece oluşan yanlış anlaşılmaların ortadan kalkarak probleme çözüm üretileceği görülmüştür.

“Bir tartışma çıktığında genellikle sessiz kalırım” sorusuna anketin yapıldığı kurumda çalışan katılımcıların % 40,7 oranında katılmadıkları görülmüştür. Yaşanan sorunlar karşısında düşüncelerini ve duygularını ifade etme konusunda kurumda çalışanların istekli olduklarını, kurum çalışanların engelleme, reddetme gibi kendini açmayı engelleyen davranışlara maruz kalmadıkları, düşüncelerini ve kendilerini tanıtmayı rahatlıkla yapmaları kuruma olan güvenlerini gösterir.

Çatışma iletişimin kendini açma konusundaki sorulan soruların analizinde elde edilen veriler göstermiştir ki, örgüt çalışanlarının bir çatışma sırasında düşüncelerini net ve şeffaf bir şekilde dile getirmeye tercih ettikleri, bununla birlikte çatışmadaki karşı tarafın düşüncelerini açık bir şekilde belli etmesini arzuladıkları ortaya çıkmıştır.

4. İLİŞKİ BAZINDA BULGULAR

4.1. T testi Analizi

4.1.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerden Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Analizi

Anketi yanıtlayan katılımcıların önermelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını bulabilmek için t testi analizi yapıldı. T testi analizinde katılımcılar iki gruba ayrıldı. Bu iki gruptan 1. grup kurumda çalışan kadın sağlık çalışanlarından, 2. grup ise kurumda çalışan erkek sağlık çalışanlarından oluşmaktadır.

Tablo 27’de belirtilen t testi analizi verileri, anketi cevaplayan katılımcıların “Cinsiyet” değişkenine göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişimi algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını göstermektedir.

Tablo 27: Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Cinsiyetin Kadın ya da Erkek Olmasına Göre Anlamlı Düzeyde Farklaşıp Farklanmadığına İlişkin T Testi Sonuçları

Cinsiyet		N	\bar{X}	Ss	t	p
Örgütsel Özdeşleşme	Kadın	68	3,50	1,16	0,675	0,501
	Erkek	82	3,37	1,27		
Örgütsel Vatandaşlık	Kadın	68	4,07	0,63	0,375	0,709
	Erkek	82	4,03	0,58		
Örgütsel Çatışma İletişimi	Kadın	68	3,27	0,62	-1,328	0,186
	Erkek	82	3,42	0,72		

Tablo incelendiğinde özdeşleşme algılarında p değeri $0,501 > 0,05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının kadın ya da erkek olmalarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmüştür. Vatandaşlık algılarında da p değeri $0,709 > 0,05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının

kadın ya da erkek olmalarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmüştür. Çatışma iletişimi algılarında da p değeri $0,186 > 0,05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının kadın ya da erkek olmalarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmüştür.

4.1.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerden Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi Analizi

Anketi yanıtlayan katılımcıların önermelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını bulabilmek için t testi analizi yapıldı. T testi analizinde katılımcılar iki gruba ayrıldı. Bu iki gruptan 1. grup kurumda çalışan evli sağlık çalışanlarından, 2. grup ise kurumda çalışan bekar sağlık çalışanlarından oluşmaktadır.

Tablo 28: Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Medeni Durumun Evli ya da Bekar Olmasına Göre Anlamlı Düzeyde Farklaşıp Farklaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları

Medeni Durum		N	\bar{X}	Ss	t	p
Örgütsel Özdeşleşme	Evli	121	3,40	1,13	-0,495	0,621
	Bekar	29	3,50	1,24		
Örgütsel Vatandaşlık	Evli	121	4,04	0,64	-0,500	0,618
	Bekar	29	4,10	0,41		
Örgütsel Çatışma İletişimi	Evli	121	3,39	0,64	1,166	0,251
	Bekar	29	3,20	0,82		

Tablo 28’de belirtilen t testi analizi verileri, anketi cevaplayan katılımcıların “Medeni Durum” değişkenine göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişimi algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını göstermektedir.

Tablo 28 incelendiğinde özdeşleşme algılarında p değeri $0,621 > 0,05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının evli ya da bekar olmalarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmüştür. Vatandaşlık algılarında da p değeri $0,618 > 0,05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının evli ya da bekar olmalarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmüştür. Çatışma iletişimi algılarında da p değeri $0,251 > 0,05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının evli ya da bekar olmalarına bağlı olarak anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmüştür.

4.1.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerden Çalıştığınız kurumdan aldığınız ücret tatminkâr mı? Değişkenine Göre T Testi Analizi

Anketi yanıtlayan katılımcıların önermelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını bulabilmek için t testi analizi yapıldı. T testi analizinde katılımcılar iki gruba ayrıldı. Bu iki gruptan 1.grup kurumda çalışan sağlık çalışanlarının “çalıştığınız kurumdan aldığınız ücret tatminkar mı?” sorusuna evet cevabı verenlerden oluşmakta, 2. grup ise sağlık çalışanlarının çalıştığınız kurumdan aldığınız ücret tatminkardır sorusuna hayır cevabı verenlerden oluşmaktadır.

Tablo 29: Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Çalıştığınız Kurumdan Aldığınız Ücret Tatminkâr Mı? Değişkeninin Evet ya da Hayır Olmasına Göre Anlamlı Düzeyde Farklaşmış Farklaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları

Çalıştığınız Kurumdan Aldığınız Ücret Tatminkâr Mı?		N	\bar{X}	Ss	t	p
Örgütsel Özdeşleşme	Evet	100	3,64	1,17	2,931	0,004*
	Hayır	50	3,03	1,24		
Örgütsel Vatandaşlık	Evet	100	4,13	0,54	2,244	0,026*
	Hayır	50	3,90	0,68		
Örgütsel Çatışma İletişimi	Evet	100	3,40	0,70	1,022	0,309
	Hayır	50	3,28	0,64		

Tablo 29’de belirtilen t testi analizi verileri anketi cevaplayan katılımcıların “çalıştığınız kurumdan aldığınız ücret tatminkar mı?” değişkenine göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişimi algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını göstermektedir.

Tablo 29 incelendiğinde özdeşleşme algılarında p değeri $0,004 < 0.05$ küçük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “Çalıştığınız kurumdan aldığınız ücret tatminkar mı?” değişkenine verdikleri evet ya da hayır cevabına bağlı olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre çalıştığı kurumdan aldığınız ücret tatminkar mı? Değişkenine evet cevabı verenlerin ortalaması $\bar{X} = 3,64$ çalıştığı kurumdan aldığınız ücret tatminkar mı? Değişkenine hayır cevabı verenlerin ortalaması $\bar{X} = 3,03$ ’ten büyük olmasından dolayı aldıkları ücreti tatminkâr bulan sağlık çalışanlarındaki özdeşleşme algıları daha fazladır. Vatandaşlık algılarında da p değeri $0,026 > 0.05$ küçük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “çalıştığınız kurumdan aldığınız ücret tatminkâr mı?” değişkenine verdikleri evet ya da hayır cevabına bağlı olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre çalıştığı kurumdan aldığınız ücret tatminkâr mı? Değişkenine evet cevabı verenlerin ortalaması $\bar{X} = 4,13$ çalıştığı kurumdan aldığınız ücret tatminkâr mı? Değişkenine hayır cevabı verenlerin ortalaması $\bar{X} = 3,90$ ’dan büyük olmasından dolayı aldıkları ücreti tatminkâr bulan sağlık çalışanlarındaki vatandaşlık algıları daha fazladır. Çatışma iletişimi algılarında da p değeri $0,309 > 0.05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “çalıştığınız kurumdan aldığınız ücret tatminkar mı?” değişkenine verdikleri evet ya da hayır cevabına bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

4.1.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerden Mesleğinizi severek mi yapıyorsunuz? Değişkenine Göre T Testi Analizi

Anketi yanıtlayan katılımcıların önermelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını bulabilmek için t testi analizi yapıldı. T testi analizinde katılımcılar iki gruba ayrıldı. Bu iki gruptan 1.grup kurumda çalışan sağlık çalışanlarının “Mesleğinizi severek mi yapıyorsunuz?” sorusuna evet cevabı verenlerden oluşmakta, 2. grup ise sağlık çalışanlarının “Mesleğinizi severek mi yapıyorsunuz?” sorusuna hayır cevabı verenlerden oluşmaktadır.

Tablo 30: Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Mesleğinizi severek mi yapıyorsunuz? Değişkeninin Evet ya da Hayır Olmasına Göre Anlamlı Düzeyde Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Sonuçları

Mesleğinizi severek mi yapıyorsunuz?		N	\bar{X}	Ss	t	p
Örgütsel Özdeşleşme	Evet	129	3,60	1,16	4,296	0,000*
	Hayır	21	2,43	1,11		
Örgütsel Vatandaşlık	Evet	129	4,05	0,60	0,047	0,963
	Hayır	21	4,04	0,60		
Örgütsel Çatışma İletişimi	Evet	129	3,36	0,71	0,194	0,801
	Hayır	21	3,33	0,48		

Tablo 30’de belirtilen t testi analizi verileri anketi cevaplayan katılımcıların “Mesleğinizi severek mi yapıyorsunuz?” değişkenine göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişimi algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını göstermektedir.

Tablo 30 incelendiğinde özdeşleşme algılarında p değeri $0,000 < 0,05$ küçük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “Mesleğinizi severek mi yapıyorsunuz?” değişkenine verdikleri evet ya da hayır cevabına bağlı olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre “Mesleğinizi severek mi yapıyorsunuz?” değişkenine evet cevabı verenlerin ortalaması $\bar{X} = 3,60$ “Mesleğinizi severek mi yapıyorsunuz?” değişkenine hayır cevabı verenlerin ortalaması $\bar{X} = 2,43$ ’ten büyük olmasından dolayı mesleklerini severek yapan sağlık çalışanlarındaki özdeşleşme algıları daha fazladır. Vatandaşlık algılarında da p değeri $0,963 > 0,05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “Mesleğinizi severek mi yapıyorsunuz?” değişkenine verdikleri evet ya da hayır cevabına bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Çatışma iletişimi algılarında da p değeri $0,801 > 0,05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “Mesleğinizi

severek mi yapıyorsunuz?” değişkenine verdikleri evet ya da hayır cevabına bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

4.2. Anova Testi Analizi

4.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerden Yaş Değişkenine Göre Anova Testi Analizi

Anketi yanıtlayan katılımcıların önermelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını bulabilmek için Anova testi analizi yapıldı. Anova testi analizinde katılımcılar altı gruba ayrıldı. Bu altı gruptan 1.grup 18-25 yaş arası sağlık alışanımdan, 2. grup 26-30 yaş arası sağlık alışanımdan, 3.grup 31-35 yaş arası sağlık alışanımdan, 4.grup 35 -40 yaş arası sağlık alışanımdan, 5.grup 41-45 yaş arası sağlık alışanımdan, 6.grup 46 ve üzeri yaş arası sağlık çalışanlarından oluşmaktadır.

Tablo 31’de belirtilen Anova testi analizi verileri anketi cevaplayan katılımcıların “Yaş” değişkenine göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişimi algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını göstermektedir.

Tablo 31 incelendiğinde özdeşleşme algılarında p değeri $0,099 > 0,05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık alışanlarının “Yaş” değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Vatandaşlık algılarında ise p değeri $0,536 > 0,05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık alışanlarının “Yaş” değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Çatışma iletişimi algılarında ise p değeri $0,002 < 0,05$ küçük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık alışanlarının “Yaş” değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Çatışma iletişimi algılarındaki anlamlı farklılığın hangi yaş gruplarında bulunan sağlık çalışanlarından kaynaklandığını bulmak için tukey testi yapılmıştır. Bu teste göre yaş grupları karşılaştırılmış ve 3. grup ile 6. grubun ortalamaları arasında farklılığın olduğu görülmüştür. Bu gruplar için yapılan karşılaşma sonucunda p değerinin $0,002 < 0,005$ küçük olduğu için 3. grup ile 6. grubu ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Yani 3. grubun ortalaması $\bar{X} = 2,97$ ve 6. grubun ortalaması $\bar{X} = 3,83$ olduğundan 6. grubun ortalaması istatistiki olarak

daha büyüktür. Buna göre, Çatışma iletişimi algısı 46 yaş ve üzeri sağlık çalışanlarında daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 31: Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Düzeyde Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Yaş	N	\bar{X}	Ss	F	p	
Örgütsel Özdeşleşme	18-25	18	3,61	1,08	1,895	0,099
	26-30	25	2,98	1,23		
	31-35	30	3,10	1,31		
	36-40	35	3,64	1,10		
	41-45	30	3,75	1,20		
	46 ve üzeri	12	3,54	1,36		
Örgütsel Vatandaşlık	18-25	18	4,11	0,47	0,822	0,536
	26-30	25	3,92	0,70		
	31-35	30	4,03	0,56		
	36-40	35	4,14	0,65		
	41-45	30	3,96	0,56		
	46 ve üzeri	12	4,25	0,63		
Örgütsel Çatışma İletişimi	18-25	18	3,56	0,78	3,954	0,002
	26-30	25	3,32	0,69		
	31-35	30	2,97	0,41		
	36-40	35	3,40	0,55		
	41-45	30	3,43	0,82		
	46 ve üzeri	12	3,83	0,58		

4.2.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerden Eğitim Düzeyleri Değişkenine Göre Anova Testi Analizi

Anketi yanıtlayan katılımcıların önermelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını bulabilmek için Anova testi analizi yapıldı. Anova testi analizinde katılımcılar beş gruba ayrıldı. Bu beş gruptan 1.grup lise ve dengi okul mezunu sağlık çalışanından, 2. grup meslek yüksek okulu mezunu sağlık çalışanından, 3. grup üniversite mezunu sağlık çalışanından, 4. grup yüksek lisans mezunu sağlık çalışanından, 5. grup meslek doktora mezunu sağlık çalışanlarından oluşmaktadır.

Tablo 32: Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Anlamlı Düzeyde Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Eğitim Düzeyi		N	\bar{X}	Ss	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	Lise ve dengi okul	18	3,89	0,99	1,087	0,365
	Meslek Yüksekokulu	49	3,51	1,30		
	Üniversite	36	3,34	1,14		
	Yüksek lisans	34	3,31	1,24		
	Doktora	13	3,07	1,35		
Örgütsel Vatandaşlık	Lise ve dengi okul	18	3,83	0,71	0,979	0,421
	Meslek Yüksekokulu	49	4,04	0,64		
	Üniversite	36	4,11	0,57		
	Yüksek lisans	34	4,05	0,42		
	Doktora	13	4,23	0,72		
Örgütsel Çatışma İletişimi	Lise ve dengi okul	18	3,50	0,92	0,507	0,730
	Meslek Yüksekokulu	49	3,39	0,67		
	Üniversite	36	3,39	0,64		
	Yüksek lisans	34	3,26	0,67		
	Doktora	13	3,23	0,44		

Tablo 32’de belirtilen Anova testi analizi verileri anketi cevaplayan katılımcıların “Eğitim Düzeyi” değişkenine göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel

vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişimi algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını göstermektedir.

Tablo 32 incelendiğinde özdeşleşme algılarında p değeri $0,365 > 0.05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “Eğitim Düzeyleri” değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Vatandaşlık algılarında ise p değeri $0,421 > 0.05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “Eğitim Düzeyleri” değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Çatışma iletişimi algılarında p değeri $0,730 > 0.05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “Eğitim Düzeyleri” değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Buna göre eğitim düzeyleri farklı olan sağlık çalışanlarında örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişiminin algılanmasında anlamlı bir farklılık yoktur diyebiliriz.

4.2.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerden Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Anova Testi Analizi

Anketi yanıtlayan katılımcıların önermelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını bulabilmek için Anova testi analizi yapıldı. Anova testi analizinde katılımcılar dört gruba ayrıldı. Bu dört gruptan 1.grup 1500-3000 lira geliri olan sağlık çalışanından, 2. grup 3001-5000 lira geliri olan sağlık çalışanından, 3. grup 5001-7000 lira geliri olan sağlık çalışanından, 4. grup 7001-15000 lira geliri olan sağlık çalışanlarından oluşmaktadır.

Tablo 33’de belirtilen Anova testi analizi verileri anketi cevaplayan katılımcıların “Gelir Düzeyi” değişkenine göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişimi algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını göstermektedir.

Tablo 33 incelendiğinde özdeşleşme algılarında p değeri $0,058 > 0.05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “Gelir Düzeyleri” değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Vatandaşlık algılarında ise p değeri $0,192 > 0.05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “Gelir Düzeyleri” değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Çatışma iletişimi algılarında p değeri $0,063 > 0.05$ büyük olduğundan örnekleme

oluşturan sağlık çalışanlarının “Gelir Düzeyleri” değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Buna göre gelir düzeyleri farklı olan sağlık çalışanlarında örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişiminin algılanmasında anlamlı bir farklılık yoktur diyebiliriz.

Tablo 33: Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Anlamlı Düzeyde Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Gelir Düzeyi		N	\bar{X}	Ss	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	1500-3000	71	3,47	1,22	2,553	0,058
	3001-5000	34	3,81	1,15		
	5001-7000	28	2,98	1,27		
	7001-15000	17	3,26	1,11		
Örgütsel Vatandaşlık	1500-3000	71	3,96	0,66	1,601	0,192
	3001-5000	34	4,21	0,59		
	5001-7000	28	4,04	0,43		
	7001-15000	17	4,18	0,53		
Örgütsel Çatışma İletişimi	1500-3000	71	3,28	0,61	2,486	0,063
	3001-5000	34	3,62	0,82		
	5001-7000	28	3,21	0,63		
	7001-15000	17	3,41	0,62		

Tablo 33’de belirtilen Anova testi analizi verileri anketi cevaplayan katılımcıların “Gelir Düzeyi” değişkenine göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişimi algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını göstermektedir.

Tablo 33 incelendiğinde özdeşleşme algılarında p değeri 0,058 >0.05 büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “Gelir Düzeyleri” değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Vatandaşlık algılarında ise p değeri 0,192 >0.05 büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “Gelir Düzeyleri” değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Çatışma iletişimi algılarında p değeri 0,063 >0.05 büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “Gelir Düzeyleri” değişkenine bağlı olarak anlamlı bir

farklılık olmadığı görülmüştür. Buna göre gelir düzeyleri farklı olan sağlık çalışanlarında örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişiminin algılanmasında anlamlı bir farklılık yoktur diyebiliriz.

4.2.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerden Hastanedeki Pozisyon Değişkenine Göre Anova Testi Analizi

Anketi yanıtlayan katılımcıların önermelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını bulabilmek için Anova testi analizi yapıldı.

Tablo 34: Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Hastanedeki Pozisyon Değişkenine Göre Anlamlı Düzeyde Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Hastanedeki Pozisyon		N	\bar{X}	Ss	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	Doktor	50	3,15	1,19	2,327	0,101
	Hemşire	36	3,69	1,18		
	Diğerleri	64	3,51	1,25		
Örgütsel Vatandaşlık	Doktor	50	4,10	0,46	5,321	0,006
	Hemşire	36	4,28	0,57		
	Diğerleri	64	3,89	0,67		
Örgütsel Çatışma İletişimi	Doktor	50	3,30	0,68	0,727	0,485
	Hemşire	36	3,30	0,71		
	Diğerleri	64	3,44	0,66		

Anova testi analizinde katılımcılar üç gruba ayrıldı. Bu üç gruptan 1.grup hastanede doktor pozisyonunda bulunan sağlık çalışanından, 2. grup hastanede hemşire pozisyonunda bulunan sağlık çalışanından, 3. grup hastanede doktor ve hemşire dışındaki pozisyonlarda bulunan sağlık çalışanlarından oluşmaktadır.

Tablo 34’de belirtilen Anova testi analizi verileri anketi cevaplayan katılımcıların “Hastanedeki Pozisyon” değişkenine göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel

vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişimi algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını göstermektedir.

Tablo 34 incelendiğinde özdeşleşme algılarında p değeri $0,101 > 0.05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “Hastanedeki Pozisyon” değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Vatandaşlık algılarında p değeri $0,006 < 0.05$ küçük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “Hastanedeki Pozisyon” değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Vatandaşlık algılarındaki anlamlı farklılığın hangi pozisyonda bulunan sağlık çalışanlarından kaynaklandığını bulmak için tukey testi yapılmıştır. Bu teste göre pozisyon grupları karşılaştırılmış ve 2. grup ile 3. grubun ortalamaları arasında farklılığın olduğu görülmüştür. Bu gruplar için yapılan karşılaştırma sonucunda 2. grup ile 3. grubu ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Yani 2. grubun ortalaması $\bar{X} = 4,28$ ve 3. grubun ortalaması $\bar{X} = 3,89$ olduğundan 2. grubun ortalaması istatistiki olarak daha büyüktür. Buna göre, vatandaşlık algısı hemşirelerde diğer sağlık çalışanlarında daha yüksek olduğu görülmüştür. Çatışma iletişimi algılarında ise p değeri $0,485 > 0.05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “Hastanedeki Pozisyon” değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

4.2.5. Katılımcıların Demografik Özelliklerden Kaç Yıldır Bu Meslekte Çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Anova Testi Analizi

Anketi yanıtlayan katılımcıların önermelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını bulabilmek için Anova testi analizi yapıldı. Anova testi analizinde katılımcılar dört gruba ayrıldı. Bu dört gruptan 1.grup meslekte çalışma süresi 1-5 olan sağlık çalışanı, 2. grup meslekte çalışma süresi 6-10 olan sağlık çalışanından, 3. grup meslekte çalışma süresi 11-15 olan sağlık çalışanından, 4. grup meslekte çalışma süresi 16 ve üzeri olan sağlık çalışanlarından oluşmaktadır.

Tablo 35: Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Kaç Yıldır Bu Meslekte Çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Anlamlı Düzeyde Farklaşıp Farklaşmadığına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Kaç Yıldır Bu Meslekte Çalışıyorsunuz?		N	\bar{X}	Ss	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	1-5	39	3,41	1,15	1,106	0,349
	6-10	29	3,14	1,10		
	11-15	30	3,38	1,40		
	16 ve üzeri	52	3,64	1,22		
Örgütsel Vatandaşlık	1-5	39	4,08	0,42	1,623	0,187
	6-10	29	3,86	0,74		
	11-15	30	4,20	0,61		
	16 ve üzeri	52	4,05	0,61		
Örgütsel Çatışma İletişimi	1-5	39	3,38	0,75	3,174	0,026
	6-10	29	3,17	0,60		
	11-15	30	3,16	0,53		
	16 ve üzeri	52	3,55	0,70		

Tablo 35’de belirtilen Anova testi analizi verileri anketi cevaplayan katılımcıların “Kaç yıldır bu meslekte çalışıyorsunuz?” değişkenine göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişimi algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını göstermektedir.

Tablo 35 incelendiğinde özdeşleşme algılarında p değeri 0,349 >0.05 büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “Kaç Yıldır Bu Meslekte Çalışıyorsunuz?” değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Vatandaşlık algılarında ise p değeri 0,187>0.05 büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “Kaç yıldır bu meslekte çalışıyorsunuz?” değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Çatışma iletişimi algılarında p değeri 0,026<0.05 küçük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının “Kaç Yıldır Bu Meslekte Çalışıyorsunuz?” değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Çatışma iletişimi algılarındaki anlamlı farklılığın meslekte çalışma sürelerinin hangi grubunda bulunan sağlık çalışanlarından kaynaklandığını bulmak için tukey testi yapılmıştır. Bu teste göre meslekteki çalışma

süreleri grupları karşılaştırılmış ve p değerlerinin grupların hepsinde 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Buna göre meslekteki çalışma süreleri farklı olan sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişiminin algılanmasında anlamlı bir farklılık olduğu gözükse de aslında tukey testine göre farklılık olmadığı görülmüştür.

4.2.6. Katılımcıların Demografik Özelliklerden Kaç Yıldır Bu Hastanede Çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Anova Testi Analizi

Anketi yanıtlayan katılımcıların önermelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını bulabilmek için Anova testi analizi yapıldı. Anova testi analizinde katılımcılar dört gruba ayrıldı. Bu dört gruptan 1.grup hastanede çalışma süresi 1-5 olan sağlık çalışanından, 2. grup hastanede çalışma süresi 6-10 olan sağlık çalışanından, 3. grup hastanede çalışma süresi 11-15 olan sağlık çalışanından, 4. grup hastanede çalışma süresi 16 ve üzeri olan sağlık çalışanlarından oluşmaktadır.

Tablo 36'de belirtilen Anova testi analizi verileri anketi cevaplayan katılımcıların "Kaç yıldır bu hastanede çalışıyorsunuz?" değişkenine göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişimi algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını göstermektedir.

Tablo 36 incelendiğinde özdeşleşme algılarında p değeri $0,100 > 0.05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının "Kaç yıldır bu hastanede çalışıyorsunuz?" değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Vatandaşlık algılarında ise p değeri $0,167 > 0.05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının "Kaç yıldır bu hastanede çalışıyorsunuz?" değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Çatışma iletişimi algılarında ise p değeri $0,131 > 0.05$ büyük olduğundan örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarının "Kaç yıldır bu hastanede çalışıyorsunuz?" değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Buna göre hastanede çalışma süreleri farklı olan sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişiminin algılanmasında anlamlı bir farklılık yoktur diyebiliriz.

Tablo 36: Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişiminde Kaç Yıldır Bu Hastanede Çalışıyorsunuz? Değişkenine Göre Anlamlı Düzeyde Farklaşıp Farklaşmadığına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Kaç Yıldır Bu Hastanede Çalışıyorsunuz?		N	\bar{X}	Ss	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	1-5	85	3,33	1,18	2,119	0,100
	6-10	23	3,13	1,33		
	11-15	17	3,70	1,23		
	16 ve üzeri	25	3,88	1,18		
Örgütsel Vatandaşlık	1-5	85	3,96	0,57	1,714	0,167
	6-10	23	4,08	0,60		
	11-15	17	4,18	0,64		
	16 ve üzeri	25	4,24	0,66		
Örgütsel Çatışma İletişimi	1-5	85	3,28	0,70	1,910	0,131
	6-10	23	3,30	0,47		
	11-15	17	3,41	0,50		
	16 ve üzeri	25	3,64	0,81		

SONUÇ

Araştırmanın sonuçlarına göre Elbistan Devlet Hastanesindeki sağlık çalışanları kendilerine özgü mesleki özellikleri sebebiyle çalıştıkları kuruma aitlik duygusu ve yoğun bir sadakat duymaktalar, bunun sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirleme amacıyla sorulan sorulardan elde edilen veriler, anketin uygulandığı sağlık kurumunda çalışanların örgütsel özdeşleşme duygusunu fazlasıyla yaşadıklarını, kendilerini kurumun bir parçası olarak gördüklerini, kurumun başarısı veya başarısızlığında kendilerine pay çıkarttıklarını ve kuruma karşı aitlik duygusu yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık düzeylerini belirleme amacıyla sorulan sorulardan elde edilen verilerin analizi sonucu, kurumda çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda gönüllülük esasına göre en verimli hizmeti elde etmek için, hareket ettiklerini ve bunun neticesinde, örgütsel vatandaşlık davranışının kurum çalışanlarının büyük bir bölümü tarafından yerine getirildiği görülmüştür.

Katılımcıların örgütsel çatışma iletişimi düzeylerini belirleme amacıyla, sorulan sorulardan elde edilen verilerin analizi sonucu, kurumda çalışanların çatışma iletişimde duyguların ifade edilmesinin önemli olduğunu düşündükleri ve çatışmaların örgütün yararına olduğunu düşünen çalışanların belirli sınırlar içerisinde çatışmanın varlığının örgütün performansına etki ederek verimliliği arttırdığı görülmüştür. Buna karşın örgüt için zararlı olduğunu düşündüklerinde ise örgüte zarar vereceğini düşündükleri için çatışmadan kaçındıkları görülmüştür. Çatışma iletişimde tarafların düşündüklerini açık söylemeleri gerektiği ve kişilerin yüzleşmelerinin çatışmanın büyümeden çözümünde önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumlarda çatışmanın üzerinin kapatılması, yok sayılması değil, çatışmanın iyi analiz edilerek yönetilmesi önemlidir. Çatışmalar iyi yönetildiklerinde yaratıcılıkları ve değişimleri de beraberinde getirerek, örgütlerin faaliyetlerini sürdürmelerinde önemli olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak; kurumunu benimseyen çalışanların, gönüllü olarak vatandaşlık davranışı gösterdikleri, bunun sonucunda çatışma iletişimini iyi yöneterek, kurumlarının zarara uğramasını engellemektedirler. Elbistan Devlet Hastanesindeki

sağlık çalışanları arasında örgütsel özdeşleşme, vatandaşlık ve çatışma arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucunda, Elbistan Devlet Hastanesindeki sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine göre değerlendirdiğimizde, örgütsel özdeşleşme, vatandaşlık ve çatışma iletişimlerinin algılanmasında farklılıklar varken, bazı demografik özelliklerde ise hiçbir farklılık görülmemiştir.

Buna göre; kurumdaki sağlık çalışanlarının kadın ya da erkek olmaları örgütsel özdeşleşme, vatandaşlık ve çatışma iletişimlerinin algılanmasını etkilemediği, cinsiyet açısından bir farklılık olmadığı görülmüştür. Sağlık çalışanlarının evli ya da bekar olmaları örgütsel özdeşleşme, vatandaşlık ve çatışma iletişimlerinin algılanmasını etkilemediği görülerek, medeni durum açısından farklılığın olmadığı görülmüştür. Sağlık çalışanlarının aldıkları ücreti tatminkar bulduklarında kuruma olan özdeşleşme ve vatandaşlık duygularında artışın olduğu görülmüş, bu sayede kuruma daha verimli ve kaliteli hizmette bulunmak için çaba gösterdikleri için kurumun faydasına olmaktadır. Sağlık çalışanlarının mesleklerini severek yaptıklarında vatandaşlık ve çatışma duygularında anlamlı bir farklılık olmadığı; özdeşleşme duygularında artış olduğu görülmektedir. Özdeşleşme duygusu yüksek olan çalışanın kurum içindeki çalışma performansı ve kurumun faydasına olan çalışmalarda bulunma isteği artacağından, kurumun gelişmesi açısından önemlidir. Sağlık çalışanlarının yaşlarındaki artışa bağlı olarak, özdeşleşme ve vatandaşlık duygularında anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen, çatışma iletişimlerini artırdığı görülmüştür. 46 ve üzeri yaşlardaki sağlık çalışanlarında çatışma iletişiminin yüksek olduğu görülmüş, kurumun çatışma iletişimlerini iyi yönetemediği takdirde, kurumun hizmet faaliyeti açısından sorun olduğu görülmüştür. Sağlık çalışanlarının eğitim ve gelir düzeylerinin örgütsel özdeşleşme, vatandaşlık ve çatışma iletişimlerinin algılanmasını etkilemediği görülerek, algılarında farklılığın olmadığı görülmüştür. Sağlık çalışanlarının hastanedeki pozisyonlarına bağlı olarak, özdeşleşme duygularında anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen, örgütsel vatandaşlık ve çatışma iletişimlerinin algılanmasında hemşireler ile diğer sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerin vatandaşlık duygularının yüksek olduğu görülmüş, bu sayede hemşirelerin örgütün amaçlarını gözeterek kendi istekleriyle yüksek performans gösterdikleri ve kurumun

gelişmesinin yanında daha iyi hizmet sunmasında katkı sağladıkları görülmüştür. Sağlık çalışanlarının meslekte çalışma süreleri dikkate alındığında örgütsel özdeşleşme, vatandaşlık ve çatışma iletişimlerinin algılanmasını etkiliyor gibi gözükse de, meslekte geçirdikleri sürenin algılamalarındaki farklılığın olmadığı görülmüştür. Sağlık çalışanlarının hastanede çalışma süreleri göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel özdeşleşme, vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişimlerinin algılanmasını etkilemediği görülerek, oluşturulan gruplar arasında farklılığın olmadığı görülmüştür.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1994
- Argon, T.– Algan, Y., “İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Problem Çözme Becerileri, AİBÜ, EFD, C. 13, S.1, Bolu, 2013,
- Arıkal, Gönül Ö., Örgütsel Çatışma Çözme Yöntemleri:A- Tipi Kişilik, Kontrol Odağı ve Özgeci Davranış, A Ü, SBE, YYLT, Ankara, 2013
- Arkonaç, S. A., Sosyal Psikoloji, İstanbul, 2001
- Arslan, Ş., Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama, SÜ, SBE, YDT, Konya, 2003
- Başar, U., Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, YYLT, Ankara, 2011
- Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Ankara, 2004
- Başer, M. U.– Kaya, T., “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerin Etkinliğine İlişkin Öğretmen Algıları”, Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, C.1, S.2, 2010, s.80
- Berki, O. F. , Devletler Hususi Hukuku Tabiiyet ve Yabancılar Hukuku, Ankara, 1970Çırakoğlu H., Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2010
- Bolat, O. İ. – Bolat T. –Aytemiz Seymen O., “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, BAÜ, SBED, C. 12, S. 21, Balıkesir, 2009
- Bolat, T., Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Ankara, 2008
- Bumin, B., Organizasyonlarda Çatışma Yönetimi, Ankara, 1990

- Çelik, M., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama, ATAÜNİ, SBE, YDT, Erzurum, 2007
- Çetin, F., Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, AÜ, SBE, YDT, Ankara, 2011
- Çetinkaya, M.– Çimenci, S., “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”, ÇOMÜ, YBD, C.12, S. 23, Çanakkale, 2014,
- Çınar, F., Organizasyon Yurtdaşlık Davranışı ve Bir Uygulama, UÜ, SBE, YYLT, Bursa, 2000
- Çıtak, Z., Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, NÜ, SBE, YYLT, Niğde, 2010
- .Demiröz, S., Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel İmaj Algıları ve Öğrenci Başarıları Arasındaki İlişki, Hacettepe Üniversitesi, EBE, YDT, Ankara, 2014
- Doğan, N., Örgütsel Yurtdaşlık Davranışında Oryantasyonun Önemi: Sabancı Üniversitesi’nde Bir Alan Araştırması, Kocaeli Üniversitesi, SBE, Kocaeli, 2006
- Durak, M. A., İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışma ve Örgüt Performansı Üzerine Etkisi: Niğde Merkez İlköğretim Okulları Üzerine Bir Araştırma, NÜ, SBE, YYLT
- Durgun, Ş., “Cumhuriyetçi ve Liberal Anlayış Çerçevesinde Türkiye’de Vatandaşlık Sorunsalı” Çankırı Karatekin Üniversitesi, SBED, S. 1, Çankırı, 2010
- Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2000
- Erdem, B. B., Türk Vatandaşlık Hukuku, İstanbul, 2011
- Eren, E., Yönetim Organizasyon, İstanbul, 2008

- Fırat, S., Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, Ege Üniversitesi, SBE, YYLT, 2010, İzmir
- Günbek, K., Örgütsel Özdeşleşme ve Kamu Kesim Personeli Üzerine Bir Uygulama, İÜ, YYLT, Malatya, 2007
- Gürbüz, S., “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, AİBÜ, İİBF, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bolu, 2006, C.3, S.1
- Güzel, Polat E., “Osmanlıdan Günümüze Vatandaşlık Anlayışı”, Ankara Barosu Dergisi, S. 3, Ankara, 2011
- Güzel, H. M., Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgütsel Çatışma ve Yönetimi, EBE, GÜ, YYLT, Ankara, 2010, s. 10
- Hortaçsu, N., Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler, Ankara, 1998
- Kalemci, Tüzün İ., Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma, GÜ, SBE, YDT, Ankara, 2006
- Karip, E., Çatışma Yönetimi, Ankara, 2003
- Kaplan, İ., Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerine Bir Uygulama, SÜ, SBE, YDT, Konya, 2011
- Karabey, C. N., Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama, ATAÜNİ, SBE, YYTL, Erzurum, 2005
- Karayığit, K. Y., Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2008
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2011
- Korkmaz, A., İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Okan Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2013

- Korkmaz, M., Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri, GÜ, SBE, YDT, Ankara, 1994
- Koparal, C., Yönetim Organizasyon, Eskişehir, 2004
- Köse, S.- Kartal, B.- Kayalı, N., “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi, İİBFD, S.20, Kayseri, 2003
- Paydak, Ö., Yapı Şantiyelerinde Çatışma Yönetimi Ve Performans İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma, ÇÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, YDT, Adana, 2008
- Ölçüm, Çetin M. , Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ankara, 2004
- Özdemir, Y., Kariyer Devreleri ile Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İİBF Örneği, Sakarya, 2005
- Özkalp, E., “Örgütlerde Güç ve Politika”, Özkalp, E. Eds., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2004
- Serin, İ., *Evenselci ve Farkçı Akımların Etkisinde Toplumsal Güvenlik ve Sosyal Kimlik*, Birinci Uluslar arası Felsefe Kongresi, Özgürlük, Eşitlik ve Kardeşlik, UÜ, 2010 (14-16 Ekim)
- Sezen, Fırat, Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, Ege Üniversitesi, SBE, YYLT, 2010, İzmir, s.21
- Sütlü, T., Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2007
- Şendur, F. E., Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi, Çağ Üniversitesi, SBE, YYLT, Mersin, 2006
- Şener, T., Hastanelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Alan Araştırması, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010
- Şimşek, M. Ş., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1999

- Şimşek, M. Ş. – Çelik, A.– Akgemci, T., İşletme Becerileri Grup Çalışması, Ankara, 2008
- Şimşek, M. Ş – Çelik, A., Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım , Konya, 2008
- Şimşek, M. Ş. – Akgemci, T.– Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Konya, 2003
- Şimşek, M. Ş.– Akgemci, T. – Çelik, A., Davranış Bilimleri Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 1998, s.176
- Takım, A., Örgütsel Çatışmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi (Bir Kamu Kurumunun Uygulama) İstanbul Aydın Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2012
- Tiktaş, G., Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişisine Yönelik Bir İnceleme, DEÜ, SBE, İzmir, 2012
- Tokgöz, E., Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, BAÜ, SBE, YYLT, Balıkesir, 2012
- Topcuoğlu, A. A., “Modern Hukuk ve İslam’da Vatandaşlık Kavramının Hukuki Temeli”, GÜ, Hukuk Fakültesi Dergisi, C. 16, S. 3, Ankara, 2012
- Tutar, H., “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, C.12, S. 3, Isparta, 2007
- Tutar, H., Çalışma İlişkileri ve Etik, ATAÜNİ., Açık Öğretim Fakültesi (AÖF) kitapları, Erzurum
- Tümer, E., İşletmelerde Örgütsel Adalet ve örgütsel özdeşleşme:Esenboğa Havalimanı’nda bir Uygulama, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010
- Uluçınar, Türkel A., Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi, İstanbul, 2000
- Uyar, T., Örgüt Kültürü, İstanbul, 2013
- Ünlü, S., Sosyal Psikoloji, Eskişehir, 2004

- Varlı, H., Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler, Aksaray Üniversitesi, SBE, YYTL, Aksaray, 2014
- Varlık, S., İlköğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları, SÜ, SBE, YYLT, Konya, 2008
- Yeniçeri, O., Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi, İstanbul, 2009
- Yeşilyurt, H., Otel İşletmelerinde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi: İzmir İl Merkezinde Bir Araştırma, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2013
- Yücel, C.– Samancı, Kalaycı G., “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” Fırat Üniversitesi, SBED, C. 19, S. 1, Elazığ, 2009
- Aslan, Ş., “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C. 6, S. 1, Sakarya, 2009
- Akbaş, T. T., “Algılanan Kişi - Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, ÇOMÜ, YBD, C. 9, S. 1, Çanakkale, 2011
- Akçakaya, M., “Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi”, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C.7, S..2, Ankara, 2003
- Aslan, Ş., “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C. 15, S. 2, Manisa, 2008
- Balcı, A. – Baltacı, A. – Fidan, T. – Cereci, C. – Acar, U., “Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, EBAD, C.2, S. 2, Kütahya, 2012
- Bayram, L., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık” SD, S.59, Ankara, 2005

- Çakınberk, A. – Derin, N. – Demirel, E. T., “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği”, İAD, C.3, S.1, 2011
- Demirtaş, H. A., “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar”, İletişim Araştırmaları Dergisi, C. 1, S. 1, Ankara, 2003
- Edwards, M. R., “Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review”, **International Journal of Management Reviews**, VII, 4, 2005
- Güçel, C., “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, İAD, C. 5, S. 2, 2013, s. 176-177
- İplik, E. - İplik, F. N. – Efeoğlu, İ. E., “Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, y. 6, S. 12, 2014
- Karaman, A.–Aylan, S., “Örgütsel Vatandaşlık”, KSÜ, İİBFD, C.2, S.1, Kahramanmaraş, 2012
- Karcıoğlu, F. – Alioğulları, Z. D., “Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi”, ATAÜNİ., İİBD, C. 26, S.3-4, Erzurum, 2012
- Kıdak, L. B. – Demir, S. – Çeber, E. – San, Turgay A., “İzmir’de Bir Hastanede Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Çalışanların Algılamaları”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C.14, S.1, Ankara, 2011
- Özalp, İ., “Örgütlerde Çatışma”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBFD, C. 7, S. 1, Eskişehir, 1989,
- Polat, M.- Meydan, C. H., “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Savunma Bilimleri Dergisi, C.9, S. 1, Ankara, 2010
- Seval, H., “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, Kırgızistan- Türkiye Üniversitesi, SBD, S.15, 2006

Tekingündüz, S.– Tengilimoğlu, D., “Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi”, SD, S. 91, Ankara, 2013

Tengilimoğlu, D., “Kişilerarası Çatışma Ve Çatışma Teşhis Modelleri”, Amme İdaresi Dergisi, C. 24, S.2

Üngüren, E., “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, C. 1, S. 5, Ordu, 2008

Sezgin, F., “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, GÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi, C.25, S. 1, Ankara, 2005

Stuart, A.- Ashfort, E. – Dutton, J. E, “ Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges,” Academy of Management Review, 25, 2000

Şanal, M., “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi”, ÇÜ, SBED, C.22, S.1, Adana, 2013

Yeşilbaş, M. – Keleş, Y., “İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, GÜ, İİBFD, C.11, S.2, Ankara, 2009

Türk Dil Kurumu (TDK), Büyük Sözlük <http://www.tdk.gov.tr/09.05.2014> tarihinde erişim

<http://www.filozof.net/Turkce/psikoloji/1068-ozdeslesme-nedir-ne-demektir-tanimi-hakkinda-konusu-tarifi-psikolojide-sosyal-psikolojide-ozdeslesme-nedir-freuda-gore-ozdesleme-nedir-ozdeslesme-tipleri-nasil-olur.html/09.05.2014> tarihinde erişim

<http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/2057/makaleler/14/1/arastirmax-orgutlerde-catisma-mahiyeti-nedenleri.pdf02/12/2014> tarihinde erişim

<http://www.stratejikanaliz.com/turkiye/catismanin-analizi-ve-catismanin-cozum-stratejileri/02/12/2014> tarihinde erişim

M. Ateş, Çatışma, www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm

<http://www.stratejikanaliz.com/turkiye/catismanin-analizi-ve-catismanin-cozum-stratejileri/02/12/2014> tarihinde erişim

EK: Sağlık çalışanlarında örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel çatışma iletişimlerinin algılanma Farklılıkları (Alan Araştırması) Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu anket, sağlık kurumu çalışanlarının göstermiş oldukları örgütsel davranışlara yönelik görüşlerini ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Bu amaçla sizden, aşağıda yer alan bazı önermelere ilişkin algılarınızı belirtmeniz istenmektedir. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Bu bağlamda, araştırmanın amacına ulaşması bu ankette yer alan sorulara vereceğiniz yanıtların doğruluğuna bağlıdır.

Değerli zamanınızı bu anketimizi yanıtlamaya ayırdığınız için çok teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Prof. Dr. İsmail BAKAN Yrd.Doç. Dr. Burcu ERŞAHAN Arş.Gör. İnci F. DOĞAN Ayşe Gül ALP
ibakan63@hotmail.com bersahan@hotmail.com ikurtulgan@gmail.com aysegul-alp@hotmail.com

- 1) Cinsiyetiniz: (a) Kadın (b) Erkek
- 2) Yaşınız:
- 3) Medeni durumunuz: (a) Evli (b) Bekâr
- 4) Eğitim durumunuz:
(a) İlköğretim (b) Lise ve dengi okullar (c) Meslek yüksekokulu (d) Üniversite (Lisans) (e) Yüksek lisans (f) Doktora
- 5) Gelir düzeyiniz (döner sermaye, ek ödemeler dahil....):
- 6) Hastanedeki pozisyonunuz:
- 7) Kaç yıldır bu meslekte çalışıyorsunuz?
- 8) Kaç yıldır bu hastanede çalışıyorsunuz?
- 9) Çalışmakta olduğunuz hastanenin sahipliği:
(a) Devlet (b) Özel (c) Üniversite
- 10) Çalıştığınız kurumdan aldığınız ücret tatminkâr mı? (a)Evet (b)Hayır

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarı esas alarak belirtiniz.

Ölçek: 1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım

1. Herhangi biri çalıştığım hastaneyi eleştirdiğinde bunu kendime yapılmış bir hakaret olarak hissederim.	1	2	3	4	5
2. Başkalarının çalıştığım hastane hakkında ne düşündükleri beni çok ilgilendirir.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım hastaneden bahsederken, sıklıkla “onlar” yerine “biz” diye konuşurum.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım hastanenin başarısı benim başarımdır.	1	2	3	4	5
5. Herhangi biri çalıştığım hastaneyi övdüğünde, bunu kişisel bir övgü gibi hissederim.	1	2	3	4	5
6. Medyada çalıştığım hastaneyi eleştiren bir haber çıksa utanırım.	1	2	3	4	5

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarları esas alarak belirtiniz.

Ölçek: 1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım

1. Ağır iş yükü olan çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
2. İşe gelemediklerinde çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
3. Çalışma arkadaşlarıma, işleri ile ilgili sorunlarını çözmeleri konusunda isteyerek yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
4. Hastanede yeni çalışmaya başlayan kişilerin çalışma ortamına uyum sağlamalarına kimse istemese bile yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
5. Her zaman ihtiyacı olan insanlara yardım elimi uzatmaya hazırım.	1	2	3	4	5
6. Çalışma arkadaşlarımdan etkilenebileceklerini düşünürüm.	1	2	3	4	5
7. Çalışma arkadaşlarımdan haklarına zarar vermektan kaçınırım	1	2	3	4	5
8. Çalışma arkadaşlarımdan sorun yaşamaması için önlem almaya çalışırım.	1	2	3	4	5
9. Davranışlarımdan çalışma arkadaşlarımdan işlerini nasıl etkilediğini dikkate alırım.	1	2	3	4	5
10. Dürüst çalıştığım zaman ücretini adaletli bir şekilde alacağıma inanırım.					

11. Sıradan olayları şikayet konusu yapmada oldukça fazla zaman harcarım.	1	2	3	4	5
12. Hastane içinde yaşanan olayları olduğundan fazla büyütürüm.	1	2	3	4	5
13. Her zaman hastanede yapılan yanlışları bulurum.	1	2	3	4	5
14.Genellikle başkalarının olumlu yönlerini görmeye çalışmaktan ziyade yaptıkları yanlışlarına odaklanırım.	1	2	3	4	5
15.Çalışma arkadaşlarım için sorun yaratmaktan kaçınmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
17.İşe ya zamanında ya da zamanından önce gelirim.	1	2	3	4	5
18. Fazladan mola vermem.	1	2	3	4	5
19. Hastane kurallarına, prosedürlere başkası beni izlemesi bile harfiyen uyarım.	1	2	3	4	5
20. En bilinçli çalışanlardan biriyim.					
21. Hastanemdeki değişikliklere ayak uydururum.	1	2	3	4	5
22. Benden talep edilmeyen ama hastanemin imajına katkı sağlayan aktivitelere katılırım.	1	2	3	4	5
23.Birimimdeki, hastanedeki toplantılara aktif olarak katılırım.	1	2	3	4	5
24. Hastanem ile ilgili gelişmeleri takip ederim.	1	2	3	4	5

Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarı esas alarak belirtiniz.

Ölçek: 1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım

1. Bir sorunum olduğunda bunu telefonda konuşmak yerine kişiyle bizzat konuştuğumda kendimi daha rahat hissediyorum.	1	2	3	4	5
2. Biriyle tartıştığımda onunla yüz yüze olmaktan ziyade yan yana oturduğumda kendimi daha rahat hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. Eğer hastanede iş arkadaşlarım çok gürültü çıkarırlarsa, bu durumu onlarla kendim konuşmaktan ziyade polisi aramayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
4. Kişilerle anlaşmazlık noktalarını onlara notlar yazarak ifade etmek yerine onlarla doğrudan konuşarak ifade etmeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
5. Eğer bir arkadaşımın bana borcu olursa, borcunu ödemesini doğrudan kendisine söylerim.	1	2	3	4	5

6. Bir tartışma esnasında diğerleriyle göz teması kurmaktan hoşlanmam.	1	2	3	4	5
7. Bir arkadaşım beni üzerse, bunu beni üzen arkadaşım yerine başka bir arkadaşım ile görüşmeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
8. Bir kişi üzgün olduğunda bunu ona sormak yerine tahmin etmeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
9. Bir arkadaşımın yaptığı bir şeyden dolayı üzülürsem bu durumu hemen onunla konuşurum.	1	2	3	4	5
10. Bir kişiyle tartıştığımda ona karşı daha nazik davranarak sorunu çözmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
11. Tartışmaları yüz yüze görüşme ile çözmeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
12. Eğer bir iş arkadaşım işimle ilgili gösterdiğim performansımın karışır (yaptığım işe karışır) durumu yöneticime söylemek yerine kendisiyle konuşmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
13. Aile üyelerimin aklımdakileri (düşüncelerimi) ben onlara söylemeden onların anlamasını umarım.	1	2	3	4	5
14. Satın aldığım bir şey kusurlu çıktığında onu geri veririm.	1	2	3	4	5
15. Bir komşuyla tartıştıktan sonra eğer aramızdaki sorun çözülmemiş ise onu yeniden görmekten rahatsız olurum.	1	2	3	4	5
16. İş arkadaşlarımla tartıştığımı diğer iş arkadaşlarıma duyarsa bu durumdan utanırım.	1	2	3	4	5
17. Hastane içinde birbirleriyle tartışan insanları görmek beni rahatsız eder.	1	2	3	4	5
18. Hastanede topluluk içinde tartışmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
19. Diğer arkadaşlarımla yanında bir arkadaşım ile tartışmak beni rahatsız eder.	1	2	3	4	5
20. Tartışma konusu hakkında bilgisi olması gerekenlerin dışında başkalarının olmasını istemem.	1	2	3	4	5
21. Hastane ortamında bir tartışma içerisine girmekten çekinmem.	1	2	3	4	5
22. Bir arkadaşımın yaşadığımız tartışmayı diğerlerine anlatması umurumda olmaz.	1	2	3	4	5
23. Hastane kafeteryasında tartışmaktan endişe duymam.	1	2	3	4	5

24. Bir kişiyle tartışırken etrafımızda başka insanların olup olmasına dikkat etmem.	1	2	3	4	5
25. Bulduğum yerde tartışmaların çıkmasını önemsemem.	1	2	3	4	5
26. Toplum içinde tartışırım.	1	2	3	4	5
27. Hastane içinde tartışırken özel bir yerde tartıştığım gibi kendimi rahat hissedirim.	1	2	3	4	5
28. Bir kişi başka kişiler etrafta olduğu için benimle tartışmayı reddederse ben tartışmayı sürdürme taraftarı olurum.	1	2	3	4	5
29. Başkalarının tartıştığı bir ortamda olmak beni rahatsız etmez.	1	2	3	4	5
30. Bulduğum ortamda başkaları tartışırsa rahatsızlık duymam.	1	2	3	4	5
31. Bir tartışmada duyguları ifade etmek bence önemlidir.	1	2	3	4	5
32. Duyguları ortaya koymak, çatışmaların çözümü için önemlidir.	1	2	3	4	5
33. Eğer sinirlenirsem kontrolümü kaybedeceğimden sinirlenmemeye özen gösteririm.	1	2	3	4	5
34. Bir tartışmada duyguları göstermek, kendine güvenin bir işaretidir.	1	2	3	4	5
35. Diğer kişilerin duygularını ifade etmesi beni rahatsız etmez.	1	2	3	4	5
36. Tartışmada duygularımı gizlemem.	1	2	3	4	5
37. Bir tartışma esnasında diğer insanların duygularını göstermeye başlamasını olumlu bir durum olarak değerlendiririm.	1	2	3	4	5
38. Kolaylıkla duygularını açıklayan insanlardan çekinmem.	1	2	3	4	5
39. Bana göre, duyguların açıklanması tartışmaları çözmenin önemli bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
40. Bir tartışmada duygularımı açıkça ifade ederim.	1	2	3	4	5
41. Tartışma esnasında diğer insanlar duygularını açıkladıklarında rahatlarım.	1	2	3	4	5
42. Bir tartışmada duygular dahil her şey açık olmalı.	1	2	3	4	5
43. Açık bir şekilde duyguların ifade edilmesi gücü gösterir.	1	2	3	4	5
44. Başkaları benim duygularımı ifade etmemde cesaretimi kırdığında kendimi hayal kırıklığına uğramış hissedirim.	1	2	3	4	5

45. İnsanlar duygularını açıklasalar tartışmalar daha kolay bir şekilde çözülebilirler.	1	2	3	4	5
46. Harekete geçmeden önce tartışma kendiliğinden çözülecek mi diye beklerim.	1	2	3	4	5
47. Çatışmalardan nefret ederim.	1	2	3	4	5
48. Arkadaşlarımla nadiren tartışırım.	1	2	3	4	5
49. Tartışmalardan çekinirim.	1	2	3	4	5
50. Tartışmalar eğlenceli olabilir.	1	2	3	4	5
51. Sıklıkla tartışmaları ben başlatırım.	1	2	3	4	5
52. Tartışmaları heyecan verici bulurum.	1	2	3	4	5
53. Tartışma durumunda geri çekilirim.	1	2	3	4	5
54. Diğerlerinin fikirlerine karşı çıkmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
55. Tartışmalar benim canımı sıkmaz.	1	2	3	4	5
56. Diğerleri benimle tartışmaya başladıklarında bunu umursamam.	1	2	3	4	5
57. Tartışmalar ilişkileri ilginç hale getiriyor.	1	2	3	4	5
58. Diğer insanların fikirlerime meydan okumalarından hoşlanırım.	1	2	3	4	5
59. Çatışmalardan çekinirim.	1	2	3	4	5
60. Tartışmadan sonra üzülürüm.	1	2	3	4	5
61. Bir tartışmada diğer insanların benim ne düşündüğü bilmelerine müsaade etmem.	1	2	3	4	5
62. Kendisine duygularımı rahatça anlatabileceğim çok fazla insan yok.	1	2	3	4	5
63. Bir tartışmada kendi bakış açımı mümkün olduğu kadar az açığa vurmayı denerim.	1	2	3	4	5
64. Biriyle benimle tartışırken kendi düşünce ve inançlarım hakkında beni konuşmaya zorlarsa sinirlenirim.	1	2	3	4	5
65. Bir tartışmada kendi hakkımda açıklamadığım çok fazla şey var.	1	2	3	4	5
66. Bir tartışmada diğer insanlar kişisel düşünce ve inançlarını açıkladıklarında kendimi rahatsız hissederim.	1	2	3	4	5

67. Bana sorulmadığı müddet kendi bakış açımı anlatmam.	1	2	3	4	5
68. Tartışma esnasında fikirlerimi açıkça ifade ederim.	1	2	3	4	5
69. Bir tartışmada ihtiyaçlarımı ve endişelerimi ifade etmekten dolayı kendimi rahat hissederim.	1	2	3	4	5
70. Bir tartışmada diğer insanların benim düşüncelerimi ve fikirlerimi sormalarından memnun olurum.	1	2	3	4	5
71. Bir tartışmada diğer insanların düşüncelerini ve inançlarını bilmek isterim.	1	2	3	4	5
72. Bir çatışma durumunda diğerleri kim olursa olsun düşüncelerimi açıklamakta kendimi rahat hissederim.	1	2	3	4	5
73. Bir tartışmada insanlar benim duygularımı öğrenmek istediklerinde bundan hoşlanmam.	1	2	3	4	5
74. Biri benden dolayı üzgün olduğunda bunu benimle paylaşmazsa bu duruma kızarım.	1	2	3	4	5
75. Bir tartışma çıktığında genellikle sessiz kalırım.	1	2	3	4	5

Ankete Katılımınız İçin Teşekkürler...

ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Elbistan'da doğdum. İlk, orta ve lise tahsilimi Elbistan'da yaptım. 1997 yılında Gazi Üniversitesi Tıbbi Laboratuar bölümünden mezun oldum. Daha sonra Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden 2005 yılında mezun oldum. İş hayatına 2002 yılında SSK Çekirge Çocuk Hastanesinde başladım. Burada 1,5 yıl çalıştıktan sonra Elbistan SSK Hastanesine 2003 yılında tayinim çıktı. SSK ve Devlet hastanesinin 2005 yılında birleşmesiyle Elbistan Devlet Hastanesinde çalışmaya başladım. Halen Elbistan Devlet Hastanesinde çalışmaktayım.