

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE AST-ÜST
ÇATIŞMALARININ YÖNETİMİ İLİŞKİSİNDE ALAYCILIK
DAVRANIŞININ KATALİZÖR ETKİSİ

Doktora Tezi

Hakan Yılmaz
100017296

İstanbul, 2018

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE AST-ÜST
ÇATIŞMALARININ YÖNETİMİ İLİŞKİSİNDE ALAYCILIK
DAVRANIŞININ KATALİZÖR ETKİSİ

Doktora Tezi

Hakan Yılmaz
100017296

Danışman: Prof. Dr. Hüner Şencan

İstanbul, 2018

TELİF HAKLARI

Bu doktora tezinin tüm telif hakları Hakan Yılmaz'a aittir. "Yeniden ifadelendirme" veya belli bir bölümden "özet çıkarma" şeklinde de olsa tezden kaynak belirtmeksizin ve sayfa numarası göstermeksizin alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, "tırnak işareti" veya "girintili yazım" biçimi kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Tez yazarına ait şekil ve tabloları; "küçük değişiklikler yaparak" veya "orijinal biçimiyle" kendi çalışmasına almak isteyen kullanıcılar yazılı izin almalıdırlar.



T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

İşletme Yönetimi Bilim Dalı
Doktora programı öğrencisi..... *Hakan Yılmaz*
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Ast-Üst Gelişmelerinin Yönetimi İlişkisinde
Aloçelik Davranışının Katalizör Etkisi başlıklı tez çalışması,
Enstitümüz Yönetim Kurulu **25.05.2018** tarih ve **2018 / 475 /12** .sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından
oybirliği / ~~oyçokluğu~~ ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	İMZA
TEZ DANIŞMANI	<i>Prof. Dr. Hacer Jencan</i>	<i>[Signature]</i>
JÜRİ ÜYESİ	<i>Doç. Dr. Turhan Erkuş</i>	<i>[Signature]</i>
JÜRİ ÜYESİ	<i>Prof. Dr. Yahya Fidan</i>	<i>[Signature]</i>
JÜRİ ÜYESİ	<i>Prof. Dr. Esen Can</i>	<i>[Signature]</i>
JÜRİ ÜYESİ	<i>Prof. Dr. Beliz Jyen</i>	<i>[Signature]</i>

ETİK KURALLARA UYGUNLUK

Doktora tezimde, “yeniden ifadelendirme” şeklinde yaptığım paragraf alıntıları ile belli bir bölümden veya sayfalardan “özet çıkarma” şeklinde gerçekleştirdiğim yararlanmalar için orijinal kaynağın künye bilgilerini ve yararlandığım sayfa numaralarını gösterdiğimi, 40 kelimeye kadar aynen yaptığım metin alıntılarında, “tırnak işareti” kullandığımı, daha uzun aynen alıntılarını “girintili biçim” ile yazarak farklılaştırdığımı, aynen alıntılarının “künye bilgilerini” ve “sayfa numaralarını” açık bir şekilde belli ettiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşüm imiş gibi göstermediğimi, kaynakça listesinde yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, yararlandığım; ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımında onların üzerinde önemli ölçüde değişiklik yaparak farklılaştırdığımı ve bibliyografik künye bilgilerini verdiğimi beyan ederim.

İTHAF

Sevgili anneme ve babama...



TEŞEKKÜR

Tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksikliklerimi tamamlama yardım eden danışman öğretim üyesi Sayın Prof. Dr. Hüner Şencan'a öncelikle teşekkür ederim. İkinci sırada, tez izleme komitesi üyeleri Sayın Prof.Dr. Beliz Dereli ve Prof.Dr. Tuğba Karabulut'u şükranla yâd etmek isterim. Prof.Dr. Esin Can ve Doc.Dr. Turhan Erkmen çalışmamın başlangıç aşamasında "Tez Araştırma Önerisi"ni ve tez raporlarımı inceleyerek bana önemli ölçüde katkı sağlamışlar ve tezin şekillenmesinde rol oynamışlardır. Araştırmanın istatistikî analizler bölümünde, istatistikçi olmamam nedeniyle kaçınılmaz olarak dış desteğe başvurdum. Bu konuda beni yönlendiren, analiz çıktılarını yorumlama ve değerlendirme konusunda bana destek sağlayan Prof.Dr. Nizamettin Bayyurt'u her zaman saygıyla anacağım. Araştırmanın anket uygulaması aşamasında çok sayıda kişinin, yöneticinin ilgi ve desteğini gördüm. Hepsinin isimlerini ayrıca sayamayacağımdan kendilerine topluca teşekkür ediyorum, bu tür bilimsel çalışmaların biraz da onların eseri olduğunu belirtmek istiyorum. Son olarak, dört yılımı alan çalışmalar sırasında beni destekleyen sevgili annemi ve babamı saygıyla anmak istiyorum.

Öz

Çalışmada örgüt çalışanlarının vatandaşlık davranış düzeyleri incelenmiş, ast-üst çatışma yönetim biçimleri ile arasındaki ilişkinin hangi faktörlere göre değişiklik gösterebileceği saptanarak, örgütsel alaycılık (organizational cynicism) davranışı ve demografik değişkenlerin olası aracılık etkisi araştırılmıştır. Örgütlerde etkinlik ve verimlilik artışı önemli ölçüde “çalışan ve yönetici performansına” bağlı olduğundan yöneticiler ve altında çalışan personelin çatışma yönetimi sürecinde gösterdikleri tutum ve davranışların saptanması önem taşımaktadır.

Çalışmanın temel hipotezi; “örgüt çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı düzeyleri ile Çatışma Yönetim tarzları arasında ilişki vardır” olarak belirlenmiştir. Temel alt hipotezlerinde; örgüt çalışanlarının “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” düzeyleri ile “Uyumlaştırma”, “Baskın çıkma” ve “Çekinik Kalma” “Çatışma Yönetimi” alt boyutları arasındaki ilişkinin yanı sıra “Alaycılık” ve demografik değişkenlerin katalizör (moderatör) etkileri de incelenmiştir. Araştırmanın ana kütlesi Türkiye’deki finans sektörü çalışanları olup pratik ana kütlesi il, alan ve çalışan görev dağılımına göre sınırlandırılmıştır. Bu çalışmada İstanbul, İzmir, Ankara, Gaziantep, Adana, Mersin, Samsun ve Edirne illerinde görev yapan banka ve sigorta şirketi üst yönetim altındaki yönetici ve çalışanları arasından 384’ü üzerinde araştırma yapılmıştır.

Doğrudan “Çatışma Yönetimi” ile “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ve “Örgütsel Alaycılık Davranışı” arasındaki ilişkinin çıkarılması ve belirlenmesi yönündeki çalışmaların az olmasının yanısıra bu konuda finans sektörü yöneticileri ile kendilerine bağlı çalışan personelin hangi noktada durdukları konusunda bir araştırma yapılmamış olması tez çalışmasının temel güdüsü olmuştur.

Çalışmada, “Çatışma Yönetimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Alaycılık Davranışı göstergeleri” konusunda bir ölçek kullanılmış ve bu ölçek bir taraftan banka ve sigorta şirketi yöneticilerine ve diğer taraftan altında çalışan personeline değerlendirilerek indekste belirlenen maddelerin hangi düzeyde uygulanması gerektiği

konusundaki görüşleri derlenmiştir. Bu kapsamda ilk aşamada yapılan pilot çalışmada finans sektöründe çalışan 201 yönetici ve personeline, asıl ölçüm uygulamasında ise 384 yönetici ve personeline ulaşılmıştır.

İstatistik analizleri sonucunda, finans sektörü yöneticileriyle altında çalışan personelin “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”nın “Ast-Üst Çatışma Yönetimi”ni önemli ölçüde açıkladığı anlaşılmıştır ($R^2 = ,242$; $p = ,000$). Bunun yanı sıra “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” faktörünün, “Ast-Üst Çatışma Yönetimi” “Uyumlaştırma” alt boyutunun %45,7’sini ($R^2 = ,457$; $p = ,000$); “Baskın Çıkma” alt boyutunun %27,4’ünü ($R^2 = ,274$; $p = ,000$) ve “Çekinik Kalma” alt boyutunun %13’ünü ($R^2 = ,129$; $p = ,000$) açıkladığı saptanmıştır.

Elde edilen sonuçlar, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ile “Ast-Üst Çatışma Yönetimi” ilişkisinde “Alaycılık”, “Unvan” ve “İşletmenin Niteliği” değişkenlerinin katalizör (moderatör) etkilerinin olduğunu da göstermektedir ($R^2 = ,328$; $p = ,000$ ve $R^2 = ,278$; $p = ,000$). Dört bağımsız demografik kontrol değişkenlerinden sadece “İşletmenin Niteliği” ve “Unvan” faktörlerinin istatistiksel olarak anlamlı olması nedeniyle modele katkı yaptığı anlaşılmıştır ($p = ,001$ ve $p = ,000$). “Çalışılan Departman” ve “Personel Sayısı” faktörü kullanılarak oluşturulan hipotezlerin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadıkları ($p = ,722$ ve $p = ,800$; $p < ,05$) ve modele katkı yapmadıkları belirlenmiştir.

Test edilen 11 hipotezden 9’unda istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuş, diğerlerinde H_0 hipotezinin reddedilmesinde başarısız olunmuştur. Temel hipotez ve temel alt hipotezlerin kabul edilmesi “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ile “Ast-Üst Çatışma Yönetimi” ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğunu ortaya koyarak “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”nın önemini göstermektedir. Bunun yanı sıra ast-üst çatışmalarının başarılı bir şekilde yönetilmesinde “Örgütsel Alaycılık Davranışı”, “Unvan” ve “İşletmenin Niteliği” faktörlerinin de etkili olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar kavramlar: Örgütsel vatandaşlık davranışı, ast-üst çatışma yönetim biçimleri, örgütsel alaycılık davranışı.

ABSTRACT

The increase in organizational effectiveness and productivity is significantly related to employees' and managers' performance. In this base, it is important to determine the attitudes and behaviors of managers and their subordinates during the conflict management process. In this research, the relationships between organizational citizenship behavior (OCB), hierarchical conflict management (HCM) and organizational cynicism behavior (CB) were investigated within the scope of demographic variables. In this manner, the influence of OCB on HCM and on its sub-dimensions were measured. Moreover, the moderator effect of CB and demographic factors on the relation between OCB and HCM was tried to be identified.

The population of this study is the financial sector employees in Turkey and the practice population is limited in terms of provinces (İstanbul, İzmir, Ankara, Gaziantep, Adana, Mersin, Samsun, Edirne) and titles. Using the criterion, the pilot research was conducted with 201 respondents. The ultimate main research uses data from 384 questionnaires, selected through random sampling technique. Results achieved using IBM SPSS 17, FACTOR 10.3 and AMOS 21, indicated that the level of OCB of financial sector managers and their employees has a significant effect on HCM and its sub-dimensions. Furthermore, CB, Title and Capital Structure variables moderates the relationship between OCB and HCM.

Key words: Organizational citizenship behavior, conflict management, organizational cynizm behavior.

İÇİNDEKİLER

Öz.....	i
Abstract	iii
İçindekiler	iv
Tablolar Listesi	viii
Şekiller Listesi	xi
Kısaltmalar Listesi	xiii
I. GİRİŞ.....	1
A. Problem Tanımlaması.....	2
B. Amaç ve Önem	3
C. Kapsam ve Kısıtlar.....	4
1. Kapsam	5
2. Kısıtlar	7
D. Ön Kabuller.....	8
II. KURAMSAL TEMEL	9
A. Örgütsel Vatandaşlık	9
1. Tarihçe ve Kuramlar.....	9
2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Oluşturan ve Etkileyen Faktörler	14
3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İşlev ve Özellikleri	17
4. Örgütsel Vatandaşlık Benzeri Davranışlar.....	21
5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	22
6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusunda Yapılan Araştırmalar	27
B. Çatışma Yönetim Tarzları.....	35
1. Çatışma ve Çatışma Benzeri Kavramlar	35
2. Çatışmaların Nedenleri, Gelişim Süreci ve Sonuçları	38
3. Çatışma Türleri	46
4. Ast-Üst Çatışma Yönetim Modelleri	50
5. Ast-Üst Çatışmaları Yönetim Biçimleri.....	54

6. Ast-Üst Çatışma Yönetimi Konusunda Yapılan Araştırmalar	59
C. Örgütsel Alaycılık	69
1. Örgütsel Alaycılık Davranışı	69
2. Örgüt Teorileri İle İlişkisi	72
3. Örgütsel Alaycılık Türleri.....	74
4. Örgütsel Alaycılık Davranışının Özellikleri	76
5. Örgütsel Alaycılık Nedenleri Ve Sonuçları	77
6. Örgütsel Alaycılık Davranışının Boyutları.....	81
7. Örgütsel Alaycılık Davranışı Konusunda Yapılan Araştırmalar	82
III. YÖNTEMBİLİM	93
A. Tasarım, Model ve Hipotezler	93
1. Araştırmanın Tasarımı	93
2. Modeller ve Hipotezler.....	94
B. Ana Kütle ve Örneklem.....	106
1. Ana Kütle	106
2. Örneklem Büyüklüğü ve Güç Analizi.....	107
3. Örneklem Birimi ve Örnekleme Yöntemi.....	110
C. Ölçüm Araçları ve ölçme yöntemleri	111
1. Bulunması, Geliştirilmesi ve Uyarlama Süreci	111
2. Değişenlerin Etiketleri ve Dereceleme	113
3. Yüzey ve İçerik Geçerliliği Çalışmaları.....	114
4. Ortak Yöntem Varyansı Önlemleri.....	116
5. Ölçüm Uygulamaları ve Tercih Edilen Yöntem	116
D. Pilot Araştırma Uygulaması.....	117
1. Araştırmanın Örneklemi ve Uygulama	118
2. Tanımlayıcı Analiz Bulguları	120
3. Boyutsallık ve Yapısal Geçerlilik Analizleri	121
4. Yapılan İyileştirmeler ve Alınan Önlemler	136
E. Asıl Ölçüm Uygulaması	137
1. Anket uygulama Yöntemi	137
2. Yanıtlama Hatalarını Azaltma Yöntemleri	138
3. Bilgilendirme ve Eğitim.....	139
4. Anketlerin Kontrolü ve Teslim Alınması	139
IV. ÖN ANALİZLER	140

A. Veri Temizliği	140
B. Boyutsallık Analizleri	142
1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Boyutsallığı	143
2. Ast-üst Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeğinin Boyutsallığı	148
3. Örgütsel Alaycılık Davranışı Ölçeğinin Boyutsallığı	154
C. Yapısal Geçerlilik Analizleri	157
1. Nomolojik Geçerlilik Analizleri	159
2. Açıklayıcı Faktör Analizleri ile Yapısal Geçerliliğın Sınanması	161
3. Doğrulayıcı Faktör Analizleri İle Yapısal Geçerliliğın Sınanması	166
D. Güvenilirlik Analizleri	182
1. Maddeler Arası Korelasyon Değeri	183
2. Yarıya Bölme Güvenilirliği	187
3. Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizleri	188
4. Omega Güvenilirliği	194
5. Analizlerin Genel Değeri	194
E. Yanlılık Analizleri	194
1. Cevapsızlık Yanlılığı	194
2. Ortak Yöntem Yanlılığı	195
V. ASIL ANALİZLER VE BULGULAR	204
A. Demografik Değeri İlişkin Analizler ve Bulgular	204
1. Frekans Dağılımları	204
2. Ölçek Puanlarının Demografik Değeri Göre Dağılımı	206
3. Ölçek Puanlarının Dağılım Grafikleri	211
B. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	214
1. Temel Araştırma Hipotezi	214
2. Alaycılığın Moderatör Etkisi	231
3. Demografik Moderatör Etki	236
4. Kontrol Değeri Etkisi	245
VI. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	251
A. Sonuçlar	251
B. Tartışma	257
C. Sonraki Araştırmalar İçin Öneriler	261
EKLER	263

EK A. Anket Formu	263
EK B. Pilot Çalışma Öncesi Anket Formu	267
EK C. Ölçek Kullanım İzinleri	271
1. Çatışma Yönetimi Ölçeği	271
2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	271
3. Örgütsel Alaycılık Davranışı Ölçeği	272
EK D. Yararlanılan Ölçeklerin İyileştirme Aşamaları	272
1. Yüzey ve İçerik Geçerliliği Aşamaları	272
2. Pilot Araştırma Aşamaları (Boyutsallık ve Güvenilirlik Analizleri)	273
3. Asıl Araştırma Aşamaları (Boyutsallık ve Güvenilirlik Analizleri)	273
4. Yapısal Geçerlilik Analizleri Aşamaları (AFA + CFA)	274
ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR	275

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Örneklem Büyüklüğü Dağılım Sonuçları.....	110
Tablo 2. Ölçeklerin Tanımlayıcı Analiz Sonuçları.....	120
Tablo 3. Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	121
Tablo 4. Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları	122
Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Faktöriyel Yapı Analizleri.....	123
Tablo 6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Sonuçları Özeti.....	124
Tablo 7. Erdemlilik Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları.....	125
Tablo 8. Sportmenlik Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları	125
Tablo 9. Nezaket Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları.....	125
Tablo 10. Fedakarlık Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları	126
Tablo 11. Sorumluluk Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları.....	126
Tablo 12. Çatışma Yönetimi Ölçeğinin Faktöriyel Yapı Analizleri.....	127
Tablo 13. Ast-üst Çatışma Yönetimi Ölçeği Faktör Sonuçları Özeti	128
Tablo 14. Baskın Çıkma Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları.....	129
Tablo 15. Üst Hedeflerde Karşılıklı Kazanma Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları.....	129
Tablo 16. Uyumlaştırma Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları	129
Tablo 17. Karşılıklı Feragat Ederek Kazanma Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları.....	130
Tablo 18. Çekinik Kalma Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları	130
Tablo 19. Örgütsel Alaycılık Ölçeğinin Faktöriyel Yapı Analizleri	131
Tablo 20. Örgütsel Alaycılık Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Sonuçları.....	132
Tablo 21. Bilişsel Alaycılık Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları.....	132
Tablo 22. Davranışsal Alaycılık Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları.....	133
Tablo 23. Duygusal Alaycılık Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları	133
Tablo 24. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	134
Tablo 25. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Tanımlayıcı Analiz Sonuçları.....	144
Tablo 26. ÖVD Ölçeği Değişkenlerinin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları	145

Tablo 27. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Çoklu Normallik Testi Sonuçları	146
Tablo 28. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları	146
Tablo 29. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Özdeğerlere Ait Varyans Yüzdeleri	147
Tablo 30. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Yükleri	148
Tablo 31. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Nihai Faktör Yükleri	148
Tablo 32. Ast-üst Çatışma Yönetimi Ölçeği Tanımlayıcı Analiz Sonuçları	149
Tablo 33. Ast-üst ÇYT Ölçeği Değişkenlerinin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları	149
Tablo 34. Ast-üst Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Çoklu Normallik Testi Sonuçları	150
Tablo 35. Ast-üst Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları ..	151
Tablo 36. Ast-üst Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Özdeğerlere Ait Varyans Yüzdeleri	151
Tablo 37. Ast-üst Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Faktör Yükleri	152
Tablo 38. Ast-üst Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Nihai Faktör Yükleri	153
Tablo 39. Örgütsel Alaycılık Davranışı Ölçeği Tanımlayıcı Analiz Sonuçları	154
Tablo 40. Örgütsel Alaycılık Davranışı Ölçeği Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları ...	154
Tablo 41. Örgütsel Alaycılık Davranışı Ölçeği Çoklu Normallik Testi Sonuçları	155
Tablo 42. Örgütsel Alaycılık Davranışı Ölçeği Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları	155
Tablo 43. Örgütsel Alaycılık Davranışı Ölçeği Özdeğerlere Ait Varyans Yüzdeleri	156
Tablo 44. Örgütsel Alaycılık Davranışı Ölçeği Faktör Yükleri	156
Tablo 45. Örgütsel Alaycılık Davranışı Ölçeği Nihai Faktör Yükleri	157
Tablo 46. Örgütsel Vatandaşlık Ölçüm Modelinin Uyuşum İndeks Değerleri	168
Tablo 47. Çatışma Yönetimi Ölçüm Modelinin Uyuşum İndeks Değerleri	168
Tablo 48. Örgütsel Alaycılık Ölçüm Modelinin Uyuşum İndeks Değerleri	169
Tablo 49. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Benzeşme Geçerliliği Sonuçları	171
Tablo 50. Çatışma Yönetimi Ölçeğinin Benzeşme Geçerliliği Sonuçları	173
Tablo 51. Örgütsel Alaycılık Ölçeğinin Benzeşme Geçerliliği Sonuçları	177
Tablo 52. ÖVD Ölçeğinin Birleşik Geçerlilik, Korelasyon Katsayıları ve HOV Değerleri	178
Tablo 53. ÇY Ölçeğinin Birleşik Geçerlilik, Korelasyon Katsayıları ve HOV Değerleri	180
Tablo 54. ALY Ölçeğinin Birleşik Geçerlilik, Korelasyon Katsayıları ve HOV Değerleri	181
Tablo 55. Geçerlilik Analizi Sonrasında Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	181

Tablo 56. Geçerlilik Analizi Sonrasında Çatışma Yönetimi Ölçeği	181
Tablo 57. Geçerlilik Analizi Sonrasında Örgütsel Alaycılık Ölçeği	182
Tablo 58. Sportmenlik Boyutu Maddeler Arası Korelasyon Değerleri	184
Tablo 59. Sorumluluk Boyutu Maddeler Arası Korelasyon Değerleri	184
Tablo 60. Uyumlaştırma Boyutu için Maddeler Arası Korelasyon Değerleri	185
Tablo 61. Baskın Çıkma Boyutu Maddeler Arası Korelasyon Değerleri	186
Tablo 62. Çekinik Kalma Boyutu Maddeler Arası Korelasyon Değerleri	186
Tablo 63. Duygusal Boyutu Maddeler Arası Korelasyon Değerleri	187
Tablo 64. Davranışsal Boyutu Maddeler Arası Korelasyon Değerleri	187
Tablo 65. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	189
Tablo 66. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinde Madde İptal Edildiğin Alfa Değeri	189
Tablo 67. Çatışma Yönetimi Ölçeğinde Madde İptal Edildiğin Alfa Değeri	190
Tablo 68. Örgütsel Alaycılık Ölçeğinde Madde İptal Edildiğin Alfa Değeri.....	190
Tablo 69. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Madde Toplam Korelasyonları Analizi Sonuçları	191
Tablo 70. Çatışma Yönetimi Ölçeği Madde Toplam Korelasyonları Analizi Sonuçları	192
Tablo 71. Örgütsel Alaycılık Ölçeği Madde Toplam Korelasyonları Analizi Sonuçları	193
Tablo 72. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	194
Tablo 73. Tek Faktör Varyansı Testi Sonuçları	200
Tablo 74. Değişkenlerin OGF'siz ve OGF'li Standart Faktör Yükleri Arasındaki Farklar	201
Tablo 75. Frekans Değerlerinin Alt Gruplara Göre Dağılımı.....	205
Tablo 76. ÖVD Ölçeği Ortalama Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	207
Tablo 77. ÇY Ölçeği Ortalama Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	208
Tablo 78. ALY Ölçeği Ortalama Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	210
Tablo 79. Alaycılığın Moderatör Etkisi Model Özetleri Tablosu.....	234
Tablo 80. Unvan Faktörünün Moderatör Etkisi Model Özetleri Tablosu.....	243
Tablo 81. İşletmenin Niteliği Faktörünün Moderatör Etkisi Model Özetleri Tablosu	244
Tablo 82. Kontrol Değişkenlerinin Etkisi Model Özetleri Tablosu.....	248
Tablo 83. Kontrol Değişkenleri Katsayılar Tablosu.....	249
Tablo 84. Hipotez Testlerinin Özet Sonuçları.....	256

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 01. Öncül model.	95
Şekil 02. Ara model.	96
Şekil 03. Soncul model, tüm ilişkiler modeli.	97
Şekil 04. Alaycılık etkileşim değişkeninin kavramsal ve istatistiksel ilişki diyagramları.	102
Şekil 05. İşletmenin niteliği etkileşim değişkeninin kavramsal ve istatistiksel ilişki diyagramları.	103
Şekil 06. Unvan etkileşim değişkeninin kavramsal ve istatistiksel ilişki diyagramları.	104
Şekil 07. Demografik kontrol değişkenlerinin kavramsal ve istatistiksel ilişki diyagramları.	105
Şekil 08. Örgütsel vatandaşlık ölçeği sportmenlik ve sorumluluk boyutlarının standardize edilmiş faktör yükleri.	172
Şekil 09. Çatışma yönetimi ölçeği uyumlaştırma, baskın çıkma ve çekinik kalma boyutlarının standardize edilmiş faktör yükleri.	175
Şekil 10. Örgütsel Alaycılık yönetimi ölçeği davranışsal ve duygusal boyutlarının standardize edilmiş faktör yükleri.	176
Şekil 11. Ortak Gizli Faktör yöntemiyle Ortak Yöntem Varyansı sorgulaması.	201
Şekil 12. Unvan grubuna göre dağılım.	212
Şekil 13. İşletmenin niteliğine göre dağılım.	212
Şekil 14. Unvan grubuna göre dağılım.	213
Şekil 15. İşletmenin niteliğine göre dağılım.	213
Şekil 16. Unvan grubuna göre dağılım.	213
Şekil 17. İşletmenin niteliğine göre dağılım.	213
Şekil 18. ÖVD ve ÇY arasındaki ilişkiyi gösteren serpilme grafiği.	216
Şekil 19. Çatışma yönetimi için P-P grafiği.	218
Şekil 20. ÖVD ve ÇY arasındaki ilişkilerde gözükten hata payları ve hataların birbirinden bağımsız olduğuna ilişkin grafik.	219
Şekil 21. ÇY Uyumlaştırma ve ÖVD arasındaki ilişkiyi gösteren serpilme grafiği.	223
Şekil 22. ÇY Baskın Çıkma ve ÖVD arasındaki ilişkiyi gösteren serpilme grafiği.	223
Şekil 23. ÇY Çekinik Kalma ve ÖVD arasındaki ilişkiyi gösteren serpilme grafiği.	224
Şekil 24. ÇY “Uyumlaştırma” boyutu için P-P grafiği.	225
Şekil 25. ÇY “Baskın Çıkma” boyutu için P-P grafiği.	225

Şekil 26. ÇY “Çekinik Kalma” boyutu için P-P grafiği.....	226
Şekil 27. ÖVD ve ÇY Uyumlaştırma boyutu arasındaki ilişkilerde gözükten hata payları ve hataların birbirinden bağımsız olduğuna ilişkin grafik.....	227
Şekil 28. ÖVD ve ÇY baskın çıkma boyutu arasındaki ilişkilerde gözükten hata payları ve hataların birbirinden bağımsız olduğuna ilişkin grafik.	227
Şekil 29. ÖVD ve ÇY Çekinik Kalma boyutu arasındaki ilişkilerde gözükten hata payları ve hataların birbirinden bağımsız olduğuna ilişkin grafik.....	228
Şekil 30. Bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki doğrusallık ilişkisi.	232
Şekil 31. ÖVD, ALY, ÖVD*ALY ve Çatışma yönetimi puanları için P-P grafiği.....	233
Şekil 32. ÖVD, ALY, ÖVD*ALY ve Çatışma yönetimi puanları arasındaki ilişkiler için hata payları ve hataların birbirinden bağımsız olduğuna ilişkin grafik.	234
Şekil 33. Örgütsel Alaycılık Davranışı'nın moderatör etkisini gösteren grafik.	235
Şekil 34. Unvan değişkeninin birinci düzeyi olan müdür-yönetici seviyesi için bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki doğrusallık ilişkisi.....	237
Şekil 35. Unvan değişkeninin ikinci düzeyi olan müdür-yönetici seviyesinin altındaki kişiler için bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki doğrusallık ilişkisi.....	237
Şekil 36. ÖVD, UN, ÖVD*UN ve Çatışma yönetimi puanları için P-P grafiği.	238
Şekil 37. ÖVD, UN, ÖVD*UN ve Çatışma yönetimi puanları arasındaki ilişkiler için hata payları ve hataların birbirinden bağımsız olduğuna ilişkin grafik.	239
Şekil 38. İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği değişkeninin birinci düzeyi olan yerli seviyesi için bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki doğrusallık ilişkisi.....	240
Şekil 39. İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği değişkeninin ikinci düzeyi olan yabancı işletmeler için bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki doğrusallık ilişkisi.	240
Şekil 40. ÖVD, İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği, ÖVD* İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği ve Çatışma yönetimi puanları için P-P grafiği.....	242
Şekil 41. ÖVD, İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği, ÖVD* İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği ve Çatışma Yönetimi puanları arasındaki ilişkiler için hata payları ve hataların birbirinden bağımsız olduğuna ilişkin grafik.	242
Şekil 42. Unvan'ın moderator etkisini gösteren grafik.	244
Şekil 43. İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği'nin moderator etkisini gösteren grafik.	245
Şekil 44. Kontrol değişkenleri – ÇY ilişkisi için P-P standardize edilmiş hata değerlerinin normal dağılım grafiği.	247
Şekil 45. Kontrol değişkenleri ve ÇY Baskın Çıkma boyutu arasındaki ilişkilerde gözükten hata payları ve hataların birbirinden bağımsız olduğuna ilişkin grafik.	248

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
AGFI	Adjusted Comperative Fit Index
ALY	Alaycılık
AVE	Average Variance Extracted
BG	Bileşik Güvenilirlik
CFI	Comperative Fit Index
ÇA	Çalışma Alanı
ÇD	Çalışılan Departman
ÇY	Çatışma Yönetimi
DUIİ	Düzeltilmiş Uyuşma İyiliği / Derecesi İndeksi
ES	Eğitim Seviyesi
FKYT	Faktör Yükleri Karelerinin Toplamı
FS	Faaliyet Süresi
GA	Güven Aralığı
HTVT	Hata Varyansları Toplamı
HOV	Hesaplanan Ortalama Varyans
İF	İşletmenin Faaliyet Konusu
İN	İşletmenin Niteliği
KD	Kıdem Düzeyi

KMO	Kaiser-Meyer Olkin Testi
KUI	Karşılaştırmalı Uyuşum İndeksi
MKO	Maddeler Arası Korelasyon Ortalaması
<i>N</i>	Gözlem Sayısı
OGF	Ortak Gizli Faktör
ORT	Ortalama
OVKMD	Ortak Varyans Karelerinin Maksimum Değeri
OVKO	Ortak Varyans Karelerinin Ortalaması
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<i>P</i>	Anlamlılık Değeri
PCA	Principal Component Analysis
PS	Personel Sayısı
<i>r</i>	Maddeler arası korelasyonların ortalama değeri
R^2	Toplam Varyansı Açıklama Yüzdesi
RMSEA	Root Mean Square of Approximation
SS	Standart Sapma
UNV	Unvan
UDİ	Uyuşma Derecesi İndeksi
YHOK	Yaklaşık Hata Ortalamaları Kare Kökü
YA	Yaş Aralığı

I. GİRİŞ

Hızla globalleşen, sınırların kalmadığı günümüz modern dünyasında kurallar, beklentiler, rekabet şartları, teknoloji ve tercihler büyük bir hızla değişmektedir. Özellikle 2000'li yıllardan sonra dünyamız İnternetin de hemen hemen her konuda kullanılmaya başlanması ve bunların getirdiği yenilikler sonucu çok büyük bir gelişim ve değişim yaşamıştır. Bu dönemde sayısız işletme hızla büyürken birçoğu da küçülmüş, hatta kapanma noktasına gelmiştir. Günümüzde daha çok küreselleşen, gelişen ve değişen ama daha az büyüyen bir iş çevresi ve ekonomi deneyimi yaşanmaktadır. Artan rekabet şartlarında sadece rakiplerine, hızlı değişime ayak uydurabilme yetisine ve teknolojik gelişmelere odaklanarak yaşamını sürdürmeye çalışan işletmeler, örgüt içerisinde hemen hemen her düzeyde yaşanan çatışma ve işgörenlerini ihmal etmiş, bunun sonucu olarak da orta ve uzun vadede başarısız olmuşlardır. Son yirmi senelik dönemde örgütsel çatışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal vatandaşlık, sadakat, alaycılık (cynicism), iş tatmini gibi yeni kavram, tutum ve davranış şekli modellemelerinin varlığı tanımlanarak kurum içindeki sonuç ve temel etkileri araştırılmaya başlanmıştır.

İşletmelerde örgütsel vatandaşlık ve alaycılık davranış düzeyleri ile çatışmaların yönetim biçimi arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla yapılan bu çalışmada; üç kavramsal yapıyı etkileyen iç ve dış etmenlerin tespit edilmesi, boyut ve modellerin açıklanarak muhtemel sonuçlarının saptanması hedeflenmiştir. Etkinlik, verimlilik ve performans artışı açısından örgüt içerisinde alınabilecek önlem ve önerilerin paylaşılması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları, işletmedeki alaycı tutuma sahip personelin ve ast-üst çatışmalarının doğru bir şekilde yönetilmesinde yol gösterici olacaktır. Ayrıca örgüt içerisinde vatandaşlık davranışı düzeyinin arttırılması bakımından da önemlidir.

Alaycılık düzeyi düşük, vatandaşlık davranış düzeyleri yüksek olan çalışanlar çatışma durumlarında olumlu tutumlara; alaycılık düzeyi yüksek, vatandaşlık davranış

düzeyleri düşük olan çalışanlar ise olumsuz tutumlara sahip olurlar iddiası bu çalışmada araştırılmıştır. Araştırmada Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı sigorta şirketleri ve bankaların yönetilenler ile ilk ve orta kademe yöneticileri araştırma evreni olarak kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar bu evren çerçevesinde yorumlanarak, tüm finans işletmeleri için genel kabul varsayılmıştır. Çatışma yönetimi çalışmalarında örgütsel vatandaşlık ve alaycılık davranışları yeterince araştırma ve ilgi alanı bulamamıştır. Türkiye’de yapılan daha önceki tez araştırmalarına konu olmamıştır. Bu üç kavramsal yapı üzerinde yapılan araştırmalarda anlamlı düzeyde ilişkili olduğu tespit edilen kültür, iş tatmini, liderlik, güven, gerilim, kişilik, adalet algısı gibi birçok değişkenin ortak olduğu görülmüştür. Bu noktadan hareketle ast-üst çatışma yönetimi, örgütsel alaycılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki olabileceği düşünülerek araştırmaya başlanmış; çalışmanın sonuç bölümünde de bu ilişki ortaya konmuştur.

A. PROBLEM TANIMLAMASI

Çalışmada, finans sektöründe görev alan personelin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının ast-üst çatışma yönetim biçimleri üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Alaycılık davranışının bu ilişkiyi ne yönde nasıl etkilediği, güçlendirip güçlendirmedeği ikinci ilgi odağıdır. Araştırmanın problemi bu soruların yanıtlarını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Günümüzün küresel, rekabetçi iş ortamında görev alan çalışanların alaycı ya da örgütü sahiplenici davranışları, çalışanların çatışma düzeyleri ve çeşitleri örgütün devamlılığı açısından artık çok daha önemlidir. Bu öneme rağmen alan yazında çatışma yönetimi, örgütsel vatandaşlık ve alaycılık davranışları arasındaki karşılıklı ilişkiler yeterince ilgi alanı bulamamıştır. Örgütlerde kimi çalışanların yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaları çok iyi yöneterek bu durumu olumluya çevirebildikleri, bazılarının tam tersine içine kapanarak mutsuz, başarısız ve verimsiz çalıştıkları gözlemlenmektedir. Buradaki sorun, çalışanların eleştirel, alaycı tutum ve davranışlar takınarak örgütle bütünleşememelerinden kaynaklanıyor olabilir. Bu çerçevede araştırma problemi birey düzeylidir ve Türkiye’de yapılan daha önceki araştırmalara konu olmaması sebebiyle bu doktora tezinde incelenmiştir. Yöneticileri ile çatışan personelin bu durumu

olumluya çevirerek örgütün sürdürülebilir başarısına katkıda bulunmaları beklenir. Örgütsel vatandaşlık ve alaycılık davranış düzeylerine bakılarak Türkiye finans sektörü içerisinde hangi çatışma çözüm yöntemlerinin teşvik edilebileceği alan yazında yeterince incelenmemiştir. Türkiye’de bu konuda yapılan araştırmaların eğitim ve sağlık gibi birkaç alanla sınırlı kaldığı saptanmıştır. Bu açığın doğurabileceği başarısızlık, verimsizlik, yüksek personel devir hızı, mutsuz çalışma gibi örgüt performansını olumsuz yönde etkileyen problemlerin bertaraf edilmesi hususunda araştırmamız katkıda bulunmaktadır. Çalışan sayısı, teknoloji kullanımı ve ekonomik göstergeler bakımından ülkemizin gelişimini etkileyen sektörlerin başında finans sektörü gelmektedir ve diğer iş kollarına kıyasla daha kurumsal yönetildikleri bilinmektedir. Bu sebeplerden dolayı araştırmanın finans sektörü üzerinde yapılması kararlaştırılmıştır.

B. AMAÇ VE ÖNEM

Örgüt içerisinde çatışma olması kaçınılmazdır. Çatışmaların etkin ve verimli bir şekilde yönetilebilmesi için örgüt çalışanlarının sahip oldukları alaycılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile ast-üst çatışma ortamında olup olmadıklarının, alanda yapılacak araştırma ile saptanması gerekir. Bu sayede, uzlaşmazlıkların neden olacağı olumsuz durumlara çözüm öneri ve stratejiler geliştirilebilir. Araştırma sonuçlarına bağlı olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ile çatışma yönetim biçimleri arasında ilişki kurulabilirse ve bunun yanında örgütsel alaycılık davranışının çatışma yönetim biçiminin gücünü azaltma veya güçlendirme durumu kanıtlanabilirse, işletme yöneticileri vatandaşlık ve alaycı tutum davranışlarıyla özel olarak ilgilenmek suretiyle kişilerin verimlilik ve etkinliğini arttırabileceklerdir. Bu çerçevede yöneticilere örgütsel vatandaşlık davranış düzeyini arttırmak ve alaycılığı azaltmak için strateji ve taktik önerileri geliştirilecektir.

Çalışmanın amacı banka ve sigorta işletmelerinde çalışan personelin örgütsel vatandaşlık düzeylerini belirlemek ve onların çatışma yönetim biçimleriyle olan ilişkisini ortaya koymaktır. Bu ilişki saptanırken demografik değişkenlerin ve alaycılık davranışı gibi ortam değişkenlerinin bu ilişki üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Örgütsel

vatandaşlık davranışı – çatışma yönetimi ilişkisi yalın bir ilişki değildir. Bu ilişkiyi güçlendiren ya da zayıflatan çevre faktörlerinin de dikkate alınması gerekir.

Yönetilenler ile ilk ve orta kademe yöneticilere uygulanacak olan araştırma, işletmelerin etkinlik ve verimliliklerini arttırarak yoğun rekabete ayak uydurabilmeleri; performanslarını sürekli yüksek tutarak hayatta kalabilmeleri açısından önem taşır. Türkiye’de sayıları giderek artan finans şirketlerinde yaşanan ast-üst uzlaşmazlıkları konunun ayrıntılı incelenmesini gerektirmektedir. Önceki araştırmalarda genellikle çatışmaların örgüt iklimine, kültüre, iş tatminine, performansa olan etkileri üzerinde durulmuştur. Ayrıca liderlik, güdüleme ve ödüllendirme, gerilim, iletişim, kişilik değişkenleri ile olan ilişki düzeyi araştırılmıştır. Ancak bu araştırma farklı bir bakış açısı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık ve alaycılık tutumlarına atıfta bulunmaktadır.

Çatışmalar, örgüt içerisinde nasıl yönetildiklerine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurur. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve alaycılık düzeyleri ile yöneticileriyle kendileri arasındaki çatışma yönetim biçimi ilişkisi tespit edilerek, örgüt çalışanını ilk işe alırken ve de sonrasında nasıl yönetmesi konusunda fikir edilebilir. Ayrıca çalışanların da yöneticileri ile olan ilişkilerini geliştirerek olumlu bir örgüt iklimi içerisinde mutlu, huzurlu ve başarılı bir şekilde çalışabilmeleri bakımından önemlidir. Çatışma yönetimi araştırmalarında örgütsel vatandaşlık ve alaycılık davranışları yeterince araştırma ve ilgi alanı bulamamıştır. Banka ve sigorta şirketlerinde çalışan personel ve yönetici sayıları her geçen gün artmaktadır. Bu işletmelerde kişilerin verimliliği ile üstü arasındaki çatışmaların doğru yönetilerek işlevsel hale getirilmesi örgütlerin, toplum ve ülkemizin gelişimine pozitif katkı sağlayacaktır.

C. KAPSAM VE KISITLAR

Bu bölümde araştırmanın coğrafi açıdan, konunun içeriği açısından, örneklem birimi açısından ve sektörel açıdan kapsam ve kısıtlarına yer verilmiştir.

1. Kapsam

Örgüt çalışanlarının alaycılık ve vatandaşlık davranışı düzeyleri ile örgütlerdeki ast-üst çatışma yönetimi arasındaki bağın ortaya konabilmesi için, Türkiye’de finans sektöründe faaliyet gösteren banka ve sigorta şirketleri üzerinde araştırma yapılmıştır. Yöneticileri ile çatışma yaşayan finans sektörü çalışanlarının alaycılık davranışı sergiledikleri görüldüğünde bunun örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi, bu şekilde tespit edilecektir.

Coğrafi açıdan. Türkiye’yi temsil etme özelliğine sahip iller seçilmiştir. Çalışmada İstanbul, İzmir, Ankara, Gaziantep, Adana, Mersin, Samsun ve Edirne illerinde görev yapan banka ve sigorta şirketi çalışanlarından memur, uzman yardımcısı, uzman, kıdemli uzman ile müdür seviyesindeki kişiler araştırılmıştır. Bu illerin seçilme sebebi Türkiye’deki bölge dağılımına paralel olarak finans kuruluşlarının bölge müdürlüğü, temsilcilik ve şube yapılanmasının ağırlı olarak bu şekilde dizayn edilmiş olmasıdır. Bu çerçevede her bir ilde yer alan finans sektörü büyüklüklerinin yer aldığı bölgeyi temsil edebilecek yapıda olduğunu söyleyebiliriz.

Konu içeriği açısından kapsamı. Çatışma çeşitleri arasında astların üstleri ile olan uzlaşmazlıklarına odaklanılmıştır. Bu çerçevede çalışma uygulamalı değil kesitsel alan araştırmasıdır. Ölçüm alanı olarak araştırma üç kavramsal yapıyı kapsamaktadır. Bunlar, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireylerin ast-üst uyumsuzluklarında sergiledikleri çatışma yönetim biçimleri ve alaycılık tutumlarıdır. Çatışma yönetim biçimlerini etkileyecek örgüt kültürü, yönetim biçimleri, kurumsallaşma ve benzeri faktörler araştırmada kapsam dışı tutulmuş ve başka araştırmacıların incelemesine bırakılmıştır.

Birinci kavramsal yapı olan “örgütsel vatandaşlık davranışı” ile ilgili olarak alan yazında Barnard (1938), Katz (1960), Bateman ve Organ (1983), Podsakoff ve MacKenzie (1989), Moorman ve Blakely (1995), Farh, Early ve Lin (1997), Bolino (1999), Williams ve Shiaw (1999), Dolma (2003), Vey ve Campbell (2004) ile Sesen (2006) tarafından geliştirilmiş olan modeller mevcuttur. Bu araştırmada Podsakoff ve MacKenzie’nin (1989) beş boyutlu “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” modeli temel alınmıştır. İkinci kav-

ramsal yapı olan “çatışma yönetimi” konusunda alan yazında Blake ve Mouton (1964), Rahim (1983), Dökmen (1986), Thomas (1992), Goldstein (1999) ile Johnson ve Johnson’ın (2008) modelleri mevcuttur. Bu çalışmada Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş olan beş boyutlu “Çalışanların Çatışmaları Yönetim Modeli” kullanılmıştır. Üçüncü kavramsal yapı olan “örgütsel alaycılık davranışı” konusunda alan yazında Andersson ve Bateman (1997), Dean ve diğerleri (1998), Abraham (2000), Eaton (2002), James (2005), Brown ve Cregan (2008) tarafından geliştirilen modeller mevcut olup bu araştırmada Brandes’in (1997) bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta geliştirdiği “Örgütsel Alaycılık Modeli” dikkate alınmıştır.

Alan yazında farklı akademisyenler tarafından geliştirilen çok sayıda model, boyut ve ölçek olmasına rağmen Podsakoff ve MacKenzie (1989), Rahim (1983) ile Brandes ve diğerlerinin (1997) modellerinin kullanılma sebepleri şunlardır: araştırılan konuya uygun olma, tüm boyutları kapsama, yurt içi ve yurt dışında yaygın olarak kabul görme, Türkiye’deki çalışmalarda da geçerli ve güvenilir bulunma, kullanım izni alınabilmesi ve kavramsal yapılar arasındaki ilişkinin mümkün olan en geniş kapsamda incelenbilmesine olanak verme.

Örnekleme birimi açısından kapsamı. Finans sektöründe çalışan üst yönetim altındaki tüm yönetici ve çalışanlar kapsama dahil edilmiştir. Bu çerçevede araştırma, finans sektöründe yaygın olarak yer alan memur, uzman yardımcısı, uzman-yönetmen, kıdemli uzman-müdür yardımcısı ve yönetici-müdür unvanlarına yönelik yapılmıştır.

Sektörel açıdan kapsamı. Halka açık şirket sayıları, vergi, gelir, net karlılık ve personel çokluğu bakımından ilk sıralarda yer alan; teknolojiyi yoğun kullanan, kurumsallaşma ve profesyonel yönetimin çok daha fazla görüldüğü sektörlerin başında finans sektörü gelmektedir. Yaklaşık 250.000 çalışanı olan bu sektörün yapı taşlarını toplam çalışanı 230.000’i bulan banka ve sigorta şirketleri oluşturmaktadır. Büyüklük, coğrafi yaygınlık, yüksek teknoloji ve para gibi riskli bir varlık üzerinden iş yapılması sebebiyle banka ve sigorta şirketlerinin diğer iş kollarına kıyasla daha kurumsal ve modern yöne-

tim biçimlerine uygun çalıştıkları bilinmektedir. Bu sebeplerden dolayı araştırmanın sektörel kapsamı olarak finans sektörü içerisinde faaliyet gösteren banka ve sigorta şirketleri seçilmiştir. Çalışma kapsamına dahil edilen banka ve sigorta şirketlerinin seçilme sebebi temsil yeteneklerinin yüksek olmasıdır.

2. Kısıtlar

Araştırma bazı kısıt ve sınırlamalar çerçevesinde yapılmıştır. Birinci kısıt; çalışmanın sadece finans sektöründe faaliyet gösteren banka ve sigorta şirketlerinde yapılmış olmasıdır. Halbuki “örgütsel vatandaşlık davranışı”, “ast-üst çatışma yönetimi” ve “örgütsel alaycılık davranışı” faaliyet koluna göre değişiklik gösterebilir. İkinci kısıt, araştırmanın müdür ve müdür seviyesine kadar olan çalışanlar üzerinde yapılmış olmasıdır. Üst yönetime ulaşmada yaşanan zorluklar sebebiyle bu kısıtlamaya gidilmiştir. Üçüncü kısıt araştırmaya katılan banka ve sigorta şirketi çalışanlarının alaycılık ve vatandaşlık davranışları düzeyleri ile çatışma yönetim biçimi tercihlerinin tespit edilmesinde, yine kendilerinin verdikleri cevapların kullanıyor olmasıdır. Dördüncü kısıt araştırmanın sadece İstanbul, İzmir, Ankara, Gaziantep, Adana, Mersin, Samsun ve Edirne illerinde yapılmasıdır. Seksen altı ilde çalışma yapmanın doğurduğu teknik imkansızlık ve seçilen illerin banka ve sigorta sektörlerindeki yüksek temsil yeteneği sebebiyle bu kısıtlama yapılmıştır.

Araştırmanın beşinci ve son kısıtı, katılımcıların sorulara yanıt verirken güçsüz yönlerini gizleyebilmek amacıyla kendi tutum ve davranışları yerine genel kabul gören olumlu eğilimleri kullanma ihtimalidir. Ankette isim ve imza alanları yer almamasına rağmen konunun yöneticilerle olan çatışma ve işyerinde sergiledikleri davranışlar ile ilgili olması sebebiyle katılımcılar araştırmaya şüpheyle yaklaşmışlardır. Sonuçların yöneticileri ile paylaşılabilmesi ihtimalini düşünenlerin maddeleri doğru yanıtlamamaları riski doğmuştur. Sonraki çalışmalarda bu kısıtların araştırma öncesinde bertaraf edilmesi önemlidir.

D. ÖN KABULLER

Ön kabuller araştırmada olası etkileri yok varsayılıp sabit tutulan faktörlerdir. Konuyu etkileyen tüm değişkenlerin belirlenerek araştırılması teknik imkansızlık doğurmaktadır. Bu çerçevede, ölçüm sonuçlarının doğruluğunun sağlanabilmesi için ön kabullerin belirlenmesi gerekir. Ast-üst çatışma çözüm yöntemleri sadece örgütsel vatandaşlık ile alaycılık tutumlarından etkilenmez. Çatışma yönetimini etkileyen çok sayıda iç ve dış çevre faktörü vardır. Ancak, bu çalışmada örgütsel vatandaşlık ve alaycılık davranışları dışındaki diğer faktörlerin çatışma yönetimi üzerindeki etkilerinin sabit olduğu varsayılmıştır. Gerçekte böyle bir etki vardır ancak çalışmada tüm etkiler araştıramayacağı için seçilen iki temel faktör üzerinde durulmuştur. Bunun dışında araştırmaya katılacak olan banka ve sigorta şirketi çalışanlarının farklı kültürel özelliklere sahip olmalarının önemli bir etki doğurmayacağı varsayılmıştır. Bir başka faktör olarak yönetim tarzlarının da etkili olabileceği gerçeği de görmezlikten gelinmiş olup bu faktörün de muhtemel etkileri sabit kabul edilmiştir. Bu faktörlerin etkisinin araştırılması başka araştırmacılara bırakılmıştır. Bireylere uygulanan anketlerden elde edilen sonuçların örgütün bütününe yansıttığı kabul edilmiştir. Bir diğer ön kabul, araştırmaya katılan banka ve sigorta şirketi çalışanlarının tutum ve davranışlarının kısa zaman içinde değişmeyeceğidir. Zira insan tutum ve davranışları çevre faktörlerine bağlı olarak sürekli aynı kalma-yabilir. Son olarak bu çalışmada çalışanların alaycılık ve vatandaşlık davranışlarının yine kendileri üzerinden ölçülmüş olması sebebiyle maddeleri anlayarak samimi ve doğru yanıt verdikleri kabul edilmiştir.

II. KURAMSAL TEMEL

Bu bölümde ilişki araştırılan örgütsel vatandaşlık davranışı, çatışma yönetimi ile örgütsel alaycılık kavramlarının kuramsal çerçevesi çizilmiş, ilgili yapıların birinci düzey boyutlarının hangi başlıklar altında incelendiği araştırılmıştır. “Kuramsal Temel” başlığı altında ayrıca ilgili kavramsal yapıların diğer hangi kavramlarla ilişki kurularak incelendiği ve ne gibi sonuçlar elde edildiği yer almaktadır.

A. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, ast-üst çatışmaları yönetme tarzları ve örgütsel alaycılık davranışlarının tüm boyutlarıyla incelenerek anlaşılabilmesi amacıyla kavramsal tanımlamalarının yapılarak oluşum aşamalarının tespit edilmesi gerekir. Bu bağlamda çalışmada önceki araştırmalara, ölçeklere ve model boyutlarına yer verilmiştir. Kavramsal yapılar arasındaki ilişkiler alan yazında yapılan araştırmalar çerçevesinde incelenmiştir.

1. Tarihçe ve Kuramlar

Örgütsel çatışma yönetimi üzerine yapılan önceki araştırmalarda kültür (Kazan, 1997; Asunakutlu ve Safran, 2004; Mohammed ve d., 2008), iş tatmini (Jen, 2013; Sonnentag ve d., 2013), başarı (Capozzoli, 1999); performans (Amason ve Schweiger, 1994; Shih ve Susanto, 2010), liderlik (Canen, 2008; Doucet ve d., 2009; Posthuma, 2014), motivasyon ve ödüllendirme (Tjosvold ve Sun, 2002), gerilim (Friedman ve d., 2000), iletişim (Li, Zhou, Leung, 2011), grup dinamikleri (Chuang ve d., 2004), kişilik (Yürür, 2009; Dijkstra ve d., 2005; Park ve Antonioni, 2007) gibi değişkenlerle olan ilişkiler incelenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmalarında, liderlik ve satış başarısı (Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Schlechter ve Engelbrecht, 2006), etkinlik ve verimlilik (Walz ve Niehoff, 1996), adalet (Skarlicki ve Latham, 1997; Ehrhart, 2004; Messer ve White, 2006), iş performansı (Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Todd, 2003; Henry, 2009), iş memnuniyeti (Hill, 2002; Edwards ve d., 2008; Munyon ve d., 2010), örgütsel güven (Yoon ve Suh, 2003), motivasyon (Rioux ve Penner, 2001; Finkelstein, 2006), örgütsel öğrenme (Somech ve Zahavy, 2004), gerilim, iş-aile çatışması (Bolino ve Turnley, 2005), örgütsel destek algısı (Singh ve Singh, 2008), kültür (Fassina ve d., 2008; Wang ve Wong, 2011), duygusal zeka (Chahal ve Mehta, 2010; Carmeli ve Josman, 2006) ve mesleki bağlılık (Poutsma ve d., 2015) ilişkisi araştırılmıştır.

Örgütsel alaycılık davranışının da, psikolojik sözleşme ihlali (Johnson ve Kelly, 2003; Ögüt ve d., 2008), adalet algısı (FitzGerald, 2002; Kutaniş ve Çetinel, 2010; Ba-tool, 2012), örgütsel destek algısı (Kalağan, 2009; Cole ve d., 2006), yaratıcılık (Huang ve d., 2015), liderlik (Davis ve Gardner, 2004; Rubin ve d., 2009; Harvey ve d., 2006), değişim yönetimi (Wanous ve Austin, 2000; Reichers ve d., 1997; Stanley ve d., 2005), güven (Pugh ve d., 2003; Altınöz, 2012; Güner ve d., 2012), psikolojik yıldırma (Gül ve Ağıröz, 2011), kararlara katılım (Turner ve Valentine, 2001), politika (Saam, 2010), rol dağılımı (Brown ve Cregan, 2008), iletişim (Tınaztepe, 2012), işe yabancılaşma (Yıldız ve d., 2013), örgütsel yeniden yapılanma (Bernerth ve d., 2007), örgütsel bağlılık (Yıldız, 2013; Cartwright ve Holmes, 2006) ve performans (Brandes ve Das, 2006) kavramları ile yan yana getirilerek araştırıldığı görülmektedir.

Bu üç kavramsal yapı üzerinde yapılan araştırmalarda anlamlı düzeyde ilişkili olduğu tespit edilen birçok değişkenin ortak olduğu saptanmıştır. Bu noktadan hareketle ast-üst çatışma yönetimi, örgütsel alaycılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki olabileceği sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada, Türkiye’de yapılan daha önceki tez araştırmalarına konu olmamış olan bu üç kavramsal yapı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Empati, işbirliği, paylaşma gibi diğer çalışanların yararına olan tutum ve davranışlar, ek rol davranışı olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık kavramı ile yakından ilgilidir. Bu ve benzeri tutumlar, çalışanların sorumluluklarını yerine getirirken tüm işletmenin genel başarısı için yaptıkları davranışlardır. Bu davranışlardan bazıları şunlardır: işle ilgili konularda takım arkadaşına her zaman destek çıkararak yardım etmek; kişisel konularda da aynı şekilde iş arkadaşının arkasında durarak empatik ve vicdanlı olma; müşterilerin kurumun kendisiyle bağlantılı olmayan bireysel sorun çözmek; kurum genel değerleri ve uygulamalarını kabul ederek özümsemek, bunlara bağlı kalarak uyumlu hareket etmek; talimat ve iş geliştirici, risk azaltıcı önemler hakkında tavsiyelerde bulunmak; akılcı ve verimli olmayan uygulama talimatlarını gündeme getirerek değiştirilmeleri için ön ayak olmak; sorumluluklarını yerine getirirken olması gerekenden çok daha fazla çalışmak, her koşulda yönetime destek olmaya devam etmek, kurumun pazarda iyi bir imaja sahip olması için dışarıda avukatlığını yapmak.

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının öğeleri, boyutları, üzerine yapılmış olan araştırmalar ile çatışma yönetimi ilişkisini inceleyen çalışmalara yer verilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı tarihçesi. Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımları arasında yer alan “ekstra rol davranışları” ilk defa 1930’larda Barnard tarafından incelenerek gönüllülük kavramı ile birlikte değerlendirilmiştir (Ortiz, 2005, s. 4). Rol dışı davranışlar Katz ve Kahn’ın (1966) çalışmalarında da yer almıştır. “Sosyal Psikoloji” isimli eserlerinde Katz ve Kahn (1966) bir kurumun başarısı için işgörenlerin resmi görev tanımlarının üzerinde çalışması gerektiğini vurgulamışlardır (Bolat, 2008, ss. 118-124; Çelik, 2007, s. 89). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının bu haliyle alan yazında kullanılarak araştırılmaya başlanması üzerinden yaklaşık 30 sene geçmiştir. Alan yazında ilk kez 1983 yılında Organ ve diğerleri tarafından kullanılmıştır. Daha önce yapılmış olan araştırmalarda ortaya konulmuş olan iş memnuniyeti ve performans ilişkisi örgütsel vatandaşlık kavramının temelini oluşturmuştur. Bu çerçevede Organ, Barnard ile Katzve Kahn’ın çalışmalarını geliştirerek örgütsel vatandaşlık kavramını alan yazına kazandırmıştır (Bolat, 2008, ss. 119-120). 1983 ile 1988 yılları arasındaki 5 senelik dö-

nemde örgütsel vatandaşlık kavramını inceleyen sadece birkaç araştırma varken, 1990'lı yıllardan itibaren bu sayı yüzlerle ifade edilir hale gelmiştir (Demirel ve Özçınar, 2009; Podsakof ve d., 2000, s. 517). Türkiye' de bu konuya duyulan ilgi özellikle 2000'li yıllardan sonra artış göstermiş fakat eğitim ve sağlık gibi birkaç alanla sınırlı kaldığı saptanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan teoriler. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilen yaklaşımlara bakıldığında ağırlıklı olarak insan ilişkileri, iş tatmini ve etkinlik-verimlilik üzerine odaklanmış olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar arasında "Karşılık, Eşitlik, Lider-Üye ve Sosyal Mübadele ile Vekalet" teorileri sayılabilir.

Karşılık teorisi. Karşılık yaklaşımını geliştiren Gouldner'a (1960) göre bireyler kendilerine yardım edene olumlu yaklaşarak yardımla karşılık verme eğilimi gösterirler (ss. 160-181). Bu kuramda çalışanlar ihtiyaçlarının karşılandığı, adil ve faydalı örgütsel süreçlere karşılıklı bulunma ihtiyacı hisseder. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olacaktır (Gürbüz, 2006, ss. 48-62).

Eşitlik teorisi. İşgörenler çalışmalarını neticesinde elde ettiklerini diğerleri ile kıyaslayarak kendilerine adil davranılmasını beklerler. Bağlılık, güdülenme, uyum, başarı ve gönüllü çalışabilmek için çalışanların emeklerinin karşılığını eşit olarak alabilmeleri gereklidir. Eşitlik yaklaşımı, bireyin iş tatmini ve başarı derecesini örgütsel adalet algısı ile ilişkilendirir. Adaletsizlik algısı işgören katkısını azaltarak örgütsel vatandaşlık düzeyinin düşmesine sebebiyet verir (Koçel, 2013, ss. 512-513; Kamer, 2001, ss. 59-69).

Lider-Üye mübadele teorisi. Ast ile üst arasındaki ilişki ve etkileşim çok önemlidir. Çünkü bu karşılıklı ilişki sonucunda örgüt içerisinde olumlu ya da olumsuz durumlar doğabilir. Destekleyici, güçlü iletişim ve güven duygularının hakim olduğu bir üst-ast ilişkisi sonucunda yüksek performans göstererek başarılı olan işgörenler, örgüt tarafından ödüllendirilirler. Yönetimin bu olumlu yaklaşımı karşısında işgörenlerin de tepkisiz kalmayarak örgütün menfaatleri doğrultusunda vatandaşlık davranışı sergilemeleri

beklenir (Organ ve d., 2006). Yöneticilerin çalışanları ile aralarında oluşturdukları farklı ilişkiler işgören performans sonuçlarının değişmesine neden olabilir (Çelik, 2007, ss.97-104).

Sosyal mübadele teorisi. Bu kuramın temel varsayımına göre çalışanların sosyal ilişkilerde bulunarak bunları devam ettirme gayreti altında ödüllendirilme beklentisi yatmaktadır. Fakat burada elde edilecek sonuçlar ticari hayatta olduğu gibi pazarlığa konu değildir (İşbaşı, 2000, s. 49). Ama yine de örgüt çalışanına kariyer, prim, ikramiye, terfi, kararlara dahil olma, sosyal güç, eşitlik, psikolojik sözleşmeye uyum gibi maddi-manevi fayda sağladığında işgören de iyi niyetli bir şekilde bunun karşılığını vermek istemektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Çelik, 2007, ss. 98-102). Bu noktada çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek örgütüne faydalı olmaya çalışabilirler.

Vekâlet teorisi. İşletmeler hayatta kalabilmek için başarı hedeflerini belirleyerek bunları çalışanları ile ortak bir amaç haline getirmelidirler. Tüm işler yönetim tarafından yerine getirilemeyeceği için bir taraf vekil, diğer taraf vekalet veren olarak yardımlaşmak durumundadır. Vekâlet yaklaşımında vekâlet veren taraf denetleme, ödüllendirme-cezalandırma, kararlara dahil etme, bilgi akışı ve iletişim yöntemlerini belirleme gibi yetkilere sahiptir ve bu araçları kullanarak vekilin davranışlarını kontrol eder (Koçel, 2014). Vekalet verenin tercih ettiği araçlara bağlı olarak vekil örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilir ya da resmi görev tanımlarında olan işleri dahi düzenli olarak yapmayabilir.

Çalışan örgütsel vatandaşlık davranışı. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri ile duygusal durumları ve duygusal özellikleri arasındaki ilişki her zaman merak konusu olmuştur. Bu konuda yapılan çalışmalarda farklı sonuçların elde edilmiş olması Organ' ın (1994) dikkatini çekmiş ve bu araştırmaların tutarsız sonuçları böylece ortaya konulmuştur (ss. 468-471). Çalışanların olumlu duygusal durumlarının örgüt içerisindeki vatandaşlık davranış düzeylerini arttırdığını gösteren araştırmaların yanı sıra bu konuda belirleyici olmadığını da iddia eden yayınlar mevcuttur. Duygusal du-

rumlardaki bu tutarsızlık çalışanların duygusal özelliklerinin araştırılmasını teşvik etmiştir. Alan yazında bu konuya ilk dikkat çeken isim olan George (1991), örgütsel vatandaşlık davranışı incelenirken çalışanların bir anlık ruh hallerinden ziyade uzun dönemli duygusal özelliklerinin araştırılması gerektiğini iddia etmiştir (ss. 299-307). Yöneticileri ile daha az çatışan işgörenlerde örgütsel vatandaşlık davranışı görülme ihtimali daha yüksektir (Greenberg ve Baron, 2008, ss. 434).

Yönetici örgütsel vatandaşlık davranışı. Alan yazında yer alan vatandaşlık davranışı araştırmaların çoğunda, davranışları değerlendirilen tarafın yöneticilerden ziyade çalışanlar olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yönetici davranışları ihmal edilmiştir. Gözardı edilen bu konu ilk defa Hodson (1999) tarafından gündeme getirilmiştir. Hodson (1999), sivil vatandaşlık kavramında olduğu gibi örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmalarında da çalışan – yönetici ilişkilerinin her zaman eş zamanlı ve karşılıklı olarak incelenmesi gerektiğini savunmuştur (ss. 460-478).

2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Oluşturan ve Etkileyen Faktörler

Alan yazında örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan ve etkileyen belli başlı faktörler şu başlıklar altında gruplandırılır:

Örgütsel faktörler. Vizyon, strateji, adalet, kariyer, çalışma koşulları, işin nitelik ve özellikleri, ödüller, liderlik, psikolojik sözleşme, yönetim desteği, kararlara katılım, kültür gibi birçok örgütsel faktör örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler (Demirel ve Özçınar, 2009, s. 132).

Örgütün özellikleri. İş tatmini, güdülenme ve bağlılığın artırılarak olumlu bir örgüt iklimi yaratılabilmesi amacıyla çalışma sisteminde var olan olumsuz faktörlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu sayede doğru ürün ve hizmet sunulabileceğine inanan işgörenler kaliteyi arttırıcı tutum ve davranışlar sergileyecektir (Van Dyne ve d., 1994; Kamer, 2001, ss. 18-25). Çalışmalarına önem verildiğini düşünen işgörenlerin örgütüne değer yaratabilmek amacıyla vatandaşlık davranışları sergileme olasılığı arta-

caktır. Benzer şekilde işbirliğinin, yeniliklerin, değişimin ve gelişimin teşvik edildiği bir örgütte çalışanlar iş yapma şekillerini buna göre (Kamer, 2001, s.21).

İşin özellikleri. İşin önemi, çeşitliliği, niteliği ve içeriği iş tatmini bakımından önemlidir. Takdir edilme, ödüllendirme, yetki ve sorumluluk devri, kariyer fırsatları, kişisel gelişim olanakları olmayan örgütlerde vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkma ihtimali düşüktür. Bu işletmelerde çalışanların beklentilerine ve deneyimlerine uygun olarak işlerin yeniden tasarlanması gerekir. İş değerlemesi doğru yöntemlerle ve zamanında yapıldığında iş zenginleştirmeye bağlı olarak çalışan memnuniyetinin ve performansın artması beklenir (Organ ve d., 2006; Van Dyne ve d., 1994).

Yönetimin özellikleri. İşgören tutum, davranış ve performansını etkileyen en temel faktörlerin başında örgütün yönetim tarzı gelir. Bireyin yöneticisi ile olan sosyal etkileşimi örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanları harekete geçirebilir. İşletme yöneticilerinin doğru liderlik modeli uygulayarak çalışanlarını doğru yönlendirmeleri örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini arttırarak işletmeyi ileriye götürebilir.

Bireysel faktörler. Bireyin kültürü, ihtiyaç ve beklentileri, gerilim düzeyi, kişilik ve demografik özellikleri, iş tatmini, örgütsel bağlılık düzeyi, örgüt içi ilişkileri gibi birçok kişisel özellik sayılabilir (Demirel ve Özçınar, 2009, s. 133). Örneğin, iyimser kişilerin kötümser kişilere kıyasla iş hayatlarında daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir (Baltaş, 2002).

Demografik özellikler. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, ünvan, çalışılan departman gibi demografik değişkenler dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarını etkileyebilir. Örneğin ailede ilk doğan çocukların genellikle daha özgeci özellikler sergilediği yapılan araştırmalarda kaydedilmiştir (Kamer, 2000, ss. 16-19).

Örgüte bağlılık. Bireyin örgütün faydasına olacak şekilde çalışmaya devam etme isteğini örgütsel bağlılık olarak tanımlayabiliriz. Örgütü ile özdeşleşerek örgüt hedeflerini içselleştiren örgütüne bağlı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Williams, 2004, ss. 70-88; Paine ve Organ, 2000, ss.

47-53). Örgütüne bağlı işgörenler işletmedeki mevcut durumlarını devam ettirerek fayda yaratma eğilimindedir. Bu olumlu tutum örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ihtimalleri arttırır (Kamer, 2001, ss. 11-20).

Kişilik özellikleri. Kişilik bireyin karakter ve yetenekleri toplamıdır. Genetik ve sonradan öğrenilebildiği için sabit değildir, zamanla değişebilir. Aynı iş ve sosyal çevrede yaşayan bireylerin belirli ölçüde ortak bazı kişilik özellikleri olması mümkündür (Yücel, 2009). Örgütlerin başarılı olabilmek için çalışanlarını çok iyi tanınması, tutum ve davranışlarını önceden kestirebilmesi gereklidir. İyimser bireylerin başarıya olan inançları ve iç güdülenme düzeyleri yüksektir. Olumlu ruh haline sahip dışa dönük, takım çalışmasına yatkın kişilerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri bilinmektedir (Kamer, 2001, ss. 12-19; Baltaş, 2002, ss. 177-192). Bu sayede çalışanlar örgütü ile uyumlu hale gelerek bütünleşebilir. Olumlu kişilik özellikleri sahip bireyin sosyal farkındalığı yüksektir ve örgütsel vatandaşlık davranışı tanımına giren prososyal davranışları gönüllü olarak daha çok gösterme eğilimindedir (İşbaşı, 2000, ss. 17-30).

Adalet algısı. Örgüt içerisinde adalet algısının bozulduğunu gösteren en önemli göstergelerden birisi azalan iş tatminidir (Ünal, 2003, s.25). Kaynakların eşit dağıtılmadığını düşünen birey örgütsel adalet algısını olumsuz çevirerek performansını düşürebilir (İşbaşı, 2001, ss.55-64). Örgütsel adaletle ilişkin çalışanların algıları şu şekilde özetlenebilir (Messer ve white, 2006, ss. 59-80; Batool, 2012):

1. Kaynak dağılımı, maaş, terfi, ödül, sosyal haklar ve diğer faydalar ile ilgili olarak algıladıkları adalet,

2. Bu faydaların hak ediş ve kullanım süreçleri ile ilgili olarak algıladıkları adalet.

Kaynağı ne olursa örgütsel kazanımların doğru, eşit ve ahlaki olmadığını düşünen işgören örgütsel vatandaşlık gibi olumlu tutum ve davranışlardan kaçınarak alaycılık gibi olumsuz davranış şekillerine yönelebilecektir (Tokgöz, 2011; ss. 109-132).

Çevresel faktörler. Ekonomik ve sektörel durum, genel belirsizlik ve riskler, toplum kültürü, aile -iş çatışması gibi birçok çevresel faktör mevcuttur (Demirel ve Özçınar, 2009, ss. 133-134).

Çalışmanın bu bölümünde bahsedilen faktörlerden bağımsız olarak da örgüt içerisinde vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkabileceğini savunan çalışmalar mevcuttur. Bireyin etik yapısının devreye girerek örgüt içerisinde vatandaşlık davranışı sergilenebileceği iddia edilmiştir (Aslan, 2009, s. 268).

3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İşlev ve Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletme ve çalışanlarına yarattığı fayda bakımından çok önemli ve gereklidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan araştırmalar bu kavramın örgüt için önemini ortaya koyarak başarı ve performansa olan katkılarını da göstermiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı işgören tatminini arttırdığı için çalışma ortamını da olumlu yönde etkileyerek personel devir hızının düşmesine yardımcı olmaktadır (Motowildo, 2000, ss.122-125; Yıldız ve Akgemci, 2011, ss. 69-95). Çalışanların işten ayrılma oranlarının düşük olması işe alma ve işten çıkarma maliyetlerini düşürdüğü için örgütün finansal performansını olumlu yönde etkiler (Dipaola ve Hoy, 2005). Bir başka ifadeyle örgütsel vatandaşlık davranış düzeyi çalışanların örgüte bağlılık ve çalışmaya devam etme niyetleri hakkında fikir verir. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren işgörenler, yeni çalışanlara gönüllü olarak yardım ederek onların daha çabuk işi öğrenmelerini; sorunları daha etkili yöntemlerle çözerek işletmeye daha faydalı olabilmelerini sağlarlar. Bu sayede yöneticiler yeni çalışanlara ayıracakları zamanı, verimlilik artışı sağlayabilecek diğer konular üzerinde geçirebilirler. Örgütsel vatandaşlık kavramının çalışanlar ve örgüt üzerindeki etkileri şu şekilde ortaya koyulmaktadır:

Değişim ve çevreye uyum. Örgütler dış çevreden kendilerini soyutlayamazlar. Yoğun rekabet ortamında hayatta kalma başarısı çevrelerine uyum ve değişimi doğru yönetebilmelerine bağlıdır. Bu sebeple örgütler çevreleri ile olan sürekli iletişime dikkat ederek geliştirmelidir (Ölçüm, 2004, s. 21). Çalışanların resmi görev tanımlarında olmamasına rağmen gönüllü olarak örgütüne katkı sağlaması anlamına gelen örgütsel

vatandaşlık, değişimin doğru yönetilmesi ve çevreye başarıyla uyum sağlanmasını destekleyen bir davranıştır (Ölçüm, 2004, s. 11; Podsakoff & Mackenzie, 1997, s. 146). Bu çerçevede örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar örgütte alınan kararlara ve değişen yeni uygulamalara katılarak uyumu arttırmaları (Turnipseed ve Murkison, 2000, ss. 281-302). Öğrenen örgütler çevrelerine daha hızlı uyum gösterirler. Somech ve Drach-Zahavy yapmış oldukları araştırmalarda örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmüştür (2004, ss. 281-299). Örgütsel vatandaşlık davranışı yardımlaşmayı güçlendirerek bu sayede örgüt içi bilgi akışının artmasını sağlar. Bilgi herkese aynı anda ve doğru olarak ulaştığında değişimin başarılı olma ihtimali artar çünkü bilgi paylaşımı ile tüm çalışanlar bu sürece dahil edilmiştir.

Performans ve verimlilik artışı. Organ(1988) örgütsel vatandaşlık davranışlarının, çatışmaları azaltarak işletme içerisindeki işbirliğini olumlu yönde etkilediği için etkinliğin de arttırdığını göstermiştir (s. 90). Bu çerçevede çalışan, yönetici ve örgüt performansı da artabilir (Borman & Motowildo, 2009; Schnake & Dumler, 2003, Podsakoff & Mackenzie, 1997, s. 145). Çalışanların görev tanımlarında olmayan işleri de gönüllü olarak özverili bir şekilde yaparak diğer çalışanlara yardımcı olmaları, sorunları büyütmemekle daha fazla görev ve sorumluluk almaları örgüt performans ve başarısını arttırır (Allison ve d., 2001, ss. 282-288; Hunt, 2002, ss. 152-159). Kaynaklar sınırlıdır ve bu sebeple verimli kullanılmaları gerekir. Çalışanların gereksiz şikayetlerde bulunmamaları, görevlerini zamanında ve eksiksiz yerine getirmeleri, yöneticilerin denetleme için daha az efor ve zaman harcamalarını sağlar (Podsakoff & Mackenzie, 1997, s. 136). Bu sayede örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerin tasarruf etmesine yardımcı olur. Yönetimsel işlemlere daha az kaynak ayrılması sonucu açığa çıkan fazla kaynaklar daha verimli işler için kullanılarak performans artışı sağlanır. Banyan (2004), örgütsel vatandaşlık davranışının sadece işletmeler için değil toplumun genel uyum ve refahını da arttırabileceğini iddia etmiştir (ss. 325-344).

Gerilim seviyesinin düşmesi. Gerilim bireyin özel hayatında olabileceği gibi örgüt içerisinde de yaşanabilir. Kontrol edilemeyen gerilim örgüt ve birey üzerinde eş zamanlı olarak olumsuz sonuçlar doğurabilir. Huzursuzluk ve gerilim yükseldikçe personel devir hızı artar (Koyuncu, 2005). Örgütsel gerilim kaynakları arasında yer alan fazla iş yükü ve küçük sorunların büyütülerek olumsuz bir çalışam ortamı yaratılması örgütsel vatandaşlık davranışı ile çözülebilir. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranış düzeyi yüksek olan çalışanlar problemlere çözümcül yaklaşarak yoğun çalışan iş arkadaşlarına yardımcı olmakta; böylece örgüt içinde olumlu bir hava yaratılmasını sağlamaktadır (Bingöl & d., 2003). Zorluklar karşısında iş arkadaşlarından yardım alacağını bilen çalışanlar kendilerini güvende hissettikleri için gerilim düzeyleri düşecektir.

İş tatmini ve sorumluluk duygusunun artması. İş tatmini çalışanların işlerinden memnuniyet düzeyini gösteren bir duygudur ve çalışanlar ile çalışma ortamı etkileşimini gösterir (Wright ve Davis, 2003, ss. 68-71). Bu duygu bireyin çalışma yeri ve koşulları ile olan uyum sonucu ortaya çıkan memnuniyettir (Ugboro & Obeng, 2000, ss. 253-254). İş tatmini düştükçe şikayet etme ve işten ayrılma eğilimi artar; çalışma ortamını olumsuz yönde etkilenir (Erdoğan, 2007; Ertürk & d., 2004, s.192). Örgütsel vatandaşlık davranışı iş tatmininin sonuç ve sebebi olabilir Ertürk & d., 2004, s.192; Wagner & Rush, 2000, s. 380). Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar işlerini fazlasıyla yaparak sorumluluk sahibi olduklarını gösterirler (Özdevecioğlu, 2003). Çalışanların sorumluluk duygularının yüksek olduğu bir örgütte yöneticiler kontrol ve denetim için daha az zaman harcar. İş tatmini ve sorumluluk duygusu yüksek olan bir örgütte olumlu bir iklimden söz edilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren yüksek sorumluluk sahibi çalışanlar işleriyle ilgili en güncel gelişmeleri takip ederek kendilerini geliştirecek faaliyetlere iştirak eder, böylece örgütlerine katkıda bulunurlar (Podsakoff ve d., 2000, s. 525). Bu gönüllü kendini geliştirme çabasında amaç örgüte daha çok fayda yaratabilmektir.

Takım çalışmasını arttırarak çatışmaları azaltmak. Örgütsel vatandaşlık davranışı dayanışmayı, yardımlaşmayı destekler ve özgecilik alt boyutu bu durumu ifade

eder (Schanek ve Dumler, 2003, ss. 283-301). Karşılıklı yardımlaşma sonucunda takım çalışması artar. Örgütün faydasına olacak şekilde sahipsiz işleri gönüllü olarak yapan örgütsel vatandaşlık düzeyi yüksek olan çalışanlardan oluşan takımlar ortak hedefe yönelik olarak takım ruhu taşımakta, ortak hedefler istikametinde gönüllü olarak gerektiği kadar da çalışmaktadırlar (Çetin, 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenen bireyler toplu hareket ederek takım çalışmasına daha yatkındırlar (Gibson ve d., 2003). Takım üyelerinin dayanışma içinde çalışarak problemleri birlikte çözmeleri işlevsel olmayan çatışmaları engelleyerek koordinasyonu arttırmaktadır (Finkelstein M. , 2004, ss. 383-385). Miles ve diğerleri (2002), örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların sorumsuz ve zararlı davranışlar göstererek işlevsel olmayan çatışma içine girme eğilimlerinin çok düşük olduğunu saptamıştır (ss. 51-57). Alan yazında örgütsel vatandaşlık davranışının özellikleri şu başlıklar altında gruplandırılır:

Ceza, ödül ve eğitimle geliştirilmez. Örgütsel vatandaşlık davranışı resmi görev tanımlarında yer almadığı için zorlayıcı değil bireysel seçime dayalı bir davranış olup yerine getirilmediği zaman ceza uygulanması söz konusu değildir (Motowildo, 2000, s.120). Aynı şekilde ödüllendirme sonucu ile de artış göstermez. Çalışanlara verilen eğitimler iş becerilerini arttırırken rol fazlası davranışların artmasını sağlamaz

Gönüllük esastır. İş analiz ve sözleşmelerinde yer alan görev tanımlarının çalışanlar tarafından yerine getirilmesi zorunlu olup aksi durumda işten çıkarmalar söz konusu olabilir. Fakat şirket organizasyonlarına katılım, mesai saati ve işletme dışında örgütün avukatlığını yapmak, yeni işe başlayanlara yardım etme gibi ortada kalan işler isteğe bağlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar yönetimden gelen bir baskı olmaksızın inisiyatif kullanarak örgütün menfaatine olan ek görevler üstlenirler (Podsakoff ve d., 2000, s. 530).

Örgüt için önemli ve gereklidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı insancıl değer ve inançlar bütünüdür (Bingöl ve d., 2003, s. 495). Örgütünü sahiplenerek ek sorumluluklar üstlenen, bu çerçevede kendisini sürekli eğiterek geliştiren, potansiyel sorunları önceden öngörerek tebdir alan–alınmasını sağlayan, toplum içerisinde örgütünü savu-

nan yüksek performanslı çalışanlara her işletme sahip olmak ister. Bu çalışanlar örgütün devamlılığı için önemli olduğu kadar gereklidir de. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışan sayısı arttıkça örgütün kültürü haline gelir ve hayatta kalma şansı yükselir. Yöneticiler yetki ve sorumluluklarını kullanarak işgören vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını doğrudan sağlayamazlar da, örgüt içerisinde tespit edildiğinde bu davranışları ödüllendirerek dolaylı katkı sağlayabilirler (Chompookum ve Derr, 2004, ss.402-411).

4. Örgütsel Vatandaşlık Benzeri Davranışlar

Örgütsel vatandaşlık davranışı psikolojik sözleşme, adanma, bağlılık, katılım, güdülenme ve bağdaşımllık kavramları ile zaman zaman karıştırılmaktadır. Bu sebeple çalışmanın bu bölümünde kavramların doğru anlaşılmasını sağlamak amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışı benzeri kavramlar üzerinde durulacaktır.

Örgütsel bağdaşımllık. İşgörenlerin aynı işyerinde çalışmaya devam etme isteklerini ifade eden örgütsel bağdaşımllık ödüllendirme sonucu artması özelliği ile örgütsel vatandaşlıktan ayrılır (İşcan ve Naktiyok, 2004, ss.3-7).

Psikolojik sözleşme. Örgüt ile çalışanları arasında karşılıklı yükümlülükleri içeren, davranışını etkilemektedir (Turnley ve d., 2003, s. 188; Robinson ve Morrison, 1995, ss. 286-293). Çalışanlar psikolojik sözleşmeye uygun hareket edilmediğini düşündüklerinde tepki göstererek daha az çalışır ve böylece örgütsel vatandaşlık düzeylerini de düşürmüş olurlar (Turnley ve d., 2003, ss. 187-191).

Örgütsel bağlılık ve katılım. Örgütsel vatandaşlık örgütsel bağlılık ve örgütsel katılım kavramlarını da içine alan çok daha geniş bir davranıştır. Bu sebeple örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık eş anlamlı olarak kabul edilmez. Örgütüne bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ihtimali yüksektir (Williams, 2004, ss.70-88; Paine ve Organ, 2000, ss.47-53). Örgütsel katılım kavramı örgütsel vatandaşlık davranışının “erdemlilik” boyutu altında yer almaktadır.

Güdülenme. Güdülenmiş işgörenlerin daha çok çalışarak görevlerini daha iyi yaptıkları bilinmektedir fakat ödül-ceza uygulamalarında olduğu gibi doğrudan örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlamaz. Örgütsel vatandaşlık güdülenmeyi de kapsadığı için bu yönüyle aynı kapsamda değerlendirilemez.

Örgüte adanma. Örgüte bağlılık kavramını daha ileriye götürerek tanımlanan örgüte adanma, çalışanan işletmeye her yönden tümüyle bağlanarak onunla özdeşleşmesi anlamına gelmektedir (Altunkese, 2002, s. 20). Örgüte kendini adayan çalışan duygusal olarak işine bağlıdır, işten ayrılma oranları düşüktür fakat bu durum örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri ya da gösterecekleri anlamına gelmez.

5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Ek rol davranışları zorlama değil isteklilik esasına göre ortaya çıkar. İşletmeyi olumlu yönde etkileyen bu tür davranışlar resmi iş ve görev tanımlarında yer almaz. Çalışanların katılımcı olma tutumu, gelişim, değişim ve problemlerin çözümü için takımla birlikte çalışması, önerilerini yönetime iletmesi, pazarda oluşabilecek risk ve fırsatları takip ederek bunları örgütle paylaşması, hataları düzeltme alışkanlığı ve bireysel risk alarak inisiyatif kullanma, fazladan rol davranışlarını meydana getiren örneklerden sadece birkaçıdır (Organ ve d., 2006, s. 33).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı birçok kaynakta farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, kurum içi görev tanımları ve performans değerlendirme sistemlerinde yer almadığı halde işletmenin tüm fonksiyonlarının beklenen düzeyde çalıştırılabilmesine destek olan ve tamamen gönüllülük esaslı işgören tutumu olarak tanımlanabilir (Organ, 1997, ss. 86-88; Hunt, 2002, ss. 152-159; Kuehen ve Busaidi, 2002, ss. 1-7). Dikkat edilirse bu tanımda vatandaşlık davranışının formal örgüt yapısında yer almaması ve gönüllülüğe dayalı olması özellikleri ön plana çıkarılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, ödüllendirme sistemlerinde yer almayan, gönüllülük esaslı, işletme fonksiyonlarının etkinliğini arttıran çok boyutlu bireysel tutum ve davranışlar olarak kabul edilir (Somech ve Zahavy, 2004. ss. 282-288). Burada örgütsel

vatandaşlık davranışının işletmenin çok daha etkin bir şekilde yönetilmesine sağladığı destek de ayrıca belirtilmiştir. Resmi fonksiyon ve görev tanımlarının dışına çıkarak beklentinin üzerinde çalışan ve etkinliği maksimize etmeyi hedefleyen çalışanların bu yöndeki uyum ve davranışları da örgütsel vatandaşlık kavramına dahil edilmiştir (Bogler ve Somech, 2004, ss. 278-283).

Neo klasik yönetim teorisi insanın sosyal bir varlık olduğu, fiziki ihtiyaçların yanı sıra örgüt içinde sosyal ihtiyaçlarının da karşılanması gerektiği yaklaşımını geliştirmiş, insan psikolojisi, beklenti ve isteklerinin çalışanları yönetme, onları güdüleme metotları güdülenmeleri bakımından da büyük yenilikler getirmiştir. Hawtorne araştırmalarından sonra geliştirilen beşeri ilişkiler ekolü, personelin güdülenmesinde para ile ifade edilen öğeler ve çalışma ortamının dışında, sosyal ve psikolojik koşulların personelin başarısında önemli yeri olduğu görüşünü savunurlar (Koçel, 2013; Özalp, 2015). Örgütsel vatandaşlık davranışının ana öğelerini içeren araştırmaların temelini oluşturan bu yaklaşımda, duyulan güvenin hissettirilmesi, personele inanılması ve doğru şekilde güdülendikleri takdirde personelin de gösterecekleri başarının yüksek olacağı ve istekli olarak çalışacakları, cezalandırma yönteminin doğru bir yöntem olmadığı iddia edilmektedir (Ataman, 2011; (Yıldız ve Akgemci, 2011, ss. 69-95).

1980'lerden sona örgütsel vatandaşlık davranışının ön plana çıkarak üzerinde yapılan araştırmaların arttığı söylenebilir. Van Dyne, Vandewalle, Kostova, Latham ve Cummings (2000), örgütün başarısı için önemli olan bu gönüllü ek rol davranışı araştırmalarının Barnard, Katz, Kahn ile başlayarak Organ tarafından devam ettirildiğini ifade etmişlerdir (ss. 4-7). Organ'ın konu üzerine yapmış olduğu araştırmalar sonucu geliştirmiş olduğu içerik, tanımlama ve kavramlar günümüz işletme bilim dünyasında tartışılarak kullanılmaktadır. "Fedakarlık, nezaket, sorumluluk, sportmenlik ve erdemlilik" Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışını sınıflandırdığı alt boyutlardır (Organ, 1997). "Sportmenlik", şikayet ederek olayları büyütmeden çalışma, "erdemlilik" işgörenin örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için konuyla ilgili işlemlere ve olaylara görevi olmadığı halde dahil olmasıdır. "Sorumluluk" işler tamamlanmadan ofisten çıkmama ya

da bireysel anlaşmazlıkların çözümüne destek olma, “fedakarlık” başkalarına işle ilgili problemlerin çözümünde yardım etme, “nezaket” işle ilgili problemlerin ortaya çıkmadan önce gerekli tedbirlerin alınması amacıyla başkalarına yardımcı olma şeklinde tanımlanabilir (Organ ve d., 2006, s. 262, Kidder ve Parks, 2001; Lepine, Erez, Johnson, 2002; Chegini, 2009, ss. 172-180). Yoom ve Suh (2003) ve Graham (2000) da “nezaket” ile “fedakarlık” alt boyutları farkı için proaktif davranma kavramına vurguda bulunmuşlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının tam olarak anlaşılabilmesi için alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkisine de bakılması gereklidir. Diğer çalışanlara yardım etmek fedakarlık boyutu altında tanımlanmış olup nezaket ile de örtüşmektedir. Buradaki ayırım tüm organizasyon ya da sadece bireylere yönelik olmasına göre yapılabilir. Alınan kararlara diğer çalışanların da dahil edilmesi nezaket boyutu kapsamına girer. Fedakarlıktan farkı öngörülü davranılarak problemlerden önce hareket edilmesidir. Erdemlilik boyutu bu katılımın daha uzun vadede sürdürülebilir olmasını kapsar (İşbaşı, 2001, ss. 52-54).

Örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutları. Bu bölümde Organ’ın geliştirmiş olduğu boyutlar haricinde alan yazına girmiş olan örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutları üzerinde durulacaktır.

Kişisel inisiyatif. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutu gelişim, değişim ve yaratıcılık ile ilgilidir. Bireysel inisiyatif alan bir çalışan örgütüne faydalı olabilecek bir işi tamamlayarak bu süreçte gönüllü olarak ek sorumluluklar almak ister (Graham, 2000, ss. 61-77). Bu boyut, Morrison (1994), Borman ve Motowidlo (2009)’nun isteyerek işle ilgili ek sorumluluklar alma, George (1991)’un yenilikli öneriler getirme, ile Van Scotter ve Motowidlo (2000)’nun kendini işe adama boyutları ile benzeşmektedir. Örgütsel vatandaşlık düzeyi yüksek olan bir işgören yetkilendirilmeyi beklemeden inisiyatif olarak bir işe kendisi başlayabilir. Yönetim çalışanlarına inisiyatif kullanma konusunda yetki verse dahi işgörenler bu konuda gönüllü değilse başarılı sonuçlar alınamayacaktır.

Yardımsaver davranışlar. Zorunlu olmadığı halde diğer çalışanlara yardımcı olmak, George ve Brief'in diğerlerine yardım etme ve Motowidlo'nun işleri kolaylaştırma boyutlarına karşılık gelmektedir (George ve Brief, 1992;). Proaktif davranarak sorunlar ortaya çıkmadan önce tedbir alınmasına yönelik yapılan yardımlaşma türünden de bahsedilebilir. Amaçları bakımından yardımlaşma iki boyutta incelenebilir. "Fedakarlık" davranış boyutunda çalışanlar sosyalleşme, işlerin zamanında tamamlanması ve iş yoğunluğunun azaltılması konularında karşılıklı olarak birbirlerine yardımcı olurlar. İşini daha iyi yaparak örgütüne destek olabilmek amacıyla kendini geliştirme, potansiyel sorunlar konusunda çalışanları ve yönetimi uyarma, fayda sağlayabilecek her türlü faaliyete katılma "erdemlilik" boyutu altında tanımlanır ((Köse ve d., 2003, ss. 4-8).

Kişisel gelişim. İşletmeler işgörenlerine eğitim, kariyer planı, prim olanakları sağlayarak onların gelişimlerine yardımcı olurlar. Örgütünden bu konuda destek alsa da bazı işgörenler kendilerini yetiştirerek geliştirmek için isteksiz davranırlar. Bu sonuç, bireysel gelişimin örgütsel vatandaşlık ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Örgütüne faydalı olabilmek için yeteneklerini geliştirme gayretleri içinde olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri de yüksek olacaktır (George ve Brief, 1992). Bu çalışanlar işleriyle ilgili en son gelişmeleri takip ederek işletmelerine katkıda bulunabilecekleri yeni bilgiler öğrenmeyi gönüllü olarak tercih etmektedirler.

Örgütsel uyum. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar örgütleri ile uyum içerisindedir. Bu durum, kontrol ve denetim altında değilken bile örgütün kurallarını çiğnememeyi gerektirir (Podsakof ve d., 2000, ss. 515-521). Borman ve Motowidlo (2009)'nun örgütün kurallarına uyma boyutu, Graham (2000)'in örgütsel itaat boyutu, Van Scotter ve Motowidlo (2000)'nun işe adanma boyutu bu uyum ve sorumluluk anlayışının sonucu olarak geliştirilmiştir (ss.521-540).

Sesini duyurma. Örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri, yüksek olan işgörenler örgütünde gördüğü yanlışlara, verimsiz uygulamalara, aksaklıklara ve etik olmayan durumlara kayıtsız kalmazlar. Örgütün yararına olacak şekilde daha iyi nasıl yapılacağı konusunda seslerini yönetime duyurmaya çalışırlar. İtiraz etme, raporlama, ihbar etme

ve öneride bulunma bu yöntemlerden birkaçıdır. Sesini duyurma, geleceğe yönelik olma özelliği ile diğer boyutlardan ayrılmaktadır.

Örgütsel sadakat. Örgütün stratejilerini ve iş yapma biçimlerini destekleyen bağlılık davranışları örgütsel sadakat olarak tanımlanır (Borman ve Motowildo, 2009). Örgütüne sadık çalışanlar işletmeyi içeride ve dışarıda savunmaya yönelik davranışlar geliştirirler. Bu çalışanlar işletmenin zor dönemlerinde de işten ayrılmayarak örgütünü desteklemeye devam ederler (Ceylan ve Demircan, 2005). Her şart altında örgütünü koruyarak işletmenin menfaatlerine katkıda bulunan sadık çalışanlar diğer işgörenlerin de örgütün hedeflerini benimsemelerinde önemli rol oynarlar.

Öte yandan Katz ve Kahn (1966) beğenilen davranışlar sergileme, örgütü koruma, diğer işgörenler ile uzlaşarak işbirliği içinde olma, yenilikçi olma ve bireysel eğitim boyutları üzerinde durmuştur (Acar, 2006: 5). İşbirliği davranışı yardımlaşma boyutu, örgütü koruma ve yenilikçi olma davranışları erdemlilik boyutu, beğenilen davranışlar sergileme davranışı nezaket boyutu ile benzeşmektedir.

Örgütsel vatandaşlık, işletmenin ödül sistemi yapısında bulunmadığı halde örgütü destekleyen çalışanın kişisel tercihlerine bağlı olan davranışlardır (Solomon ve Flores, 2001, s. 15). Yönetimin çalışana vatandaşlık davranışlarını göstermeleri ile ilgili bir talebi olmadığı gibi buna bağlı olarak cezalandırması da yoktur. Örgütün çalışanlarına değer vermesi, saygı göstermesi, adil davranması, kişisel yardımlarda bulunması, kararlara dahil etmesi gibi örgütsel faktörler ve kişilik özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlar (Solomon ve Flores, 2001, s. 15).

Bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olup olmadığının tespit edilebilmesi için alan yazında yer alan boyutları üzerinden sorgulama yapılabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alan yazında çok sayıda boyutu olsa da temelinde örgüt menfaati, yardımlaşma ve gönüllülük yer almaktadır.

6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusunda Yapılan Araştırmalar

Çatışmaların yönetim biçiminin ilişkili olduğu kavramlar arasında yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan araştırmaların da incelenmesi konunun tüm boyutlarıyla irdelenerek anlaşılabilmesi bakımından gerekli ve önemlidir. Podsakoff ve MacKenzie (1994) 116 sigorta acentesi, Podsakoff 40 kağıt sektörü çalışanı, MacKenzie (1996) 306 ilaç satış temsilcisi, Walz ve Niehofy (1996) 30 küçük lokanta üzerinde araştırma yaparak vatandaşlık davranışı ve performansa olan etkisini bulmaya çalışmıştır.

İlk çalışmada Podsakoff ve MacKenzie (1994) fedakarlık, sportmenlik ve erdemlilik vatandaşlık davranış boyutlarının örgüt birim performansına olan etkilerini incelemiştir. Bu etki işletmedeki mevcut teşvik sistemi (tatil, prim, ödüllendirme, gibi) ile de ayrıca kıyaslanarak sonuçlar bu bağlamda irdelenmiştir. Değerlendirmede kullanılan dört kriter, (a) yeni kazandırılan işler, (b) geçen seneki satış gelir ortalamasının üzerinde olup olmaması, (c) satılan ortalama poliçe adedi ve (d) toplam satılan poliçe adetleri. Araştırmanın sonucunda beklenenin aksine fedakarlık boyutunun performansa olumsuz etkisinin olduğu tespit edilmiştir (ss. 351-363).

İkinci çalışmada Podsakoff ve diğerleri (1996) “fedakarlık, sportmenlik ve erdemlilik” vatandaşlık davranış boyutlarını, 40 işçi tarafından üretilen kağıtların kalite ve miktarını inceleyerek değerlendirmiştir. Çalışan ücreti hem kendi hem de takımın üretim kalite ve miktarına bağlı olarak değişmektedir. Çalışma sonucunda “fedakarlık” ve de “sportmenlik” davranışlarının üretim miktarını olumlu yönde etkileyerek iskartaya ayrılan hatalı üretim oranını azalttığı tespit edilmiştir (ss. 308-389).

Üçüncü çalışmada MacKenzie ve diğerleri (1993), doğrudan doktorlara, hastanelere, devlet kurumları ile diğer bakım ünitelerine satış yapan ve de maaşları sadece takımın genel performansına bağlı olarak değişen 306 ilaç satış temsilcisini araştırmıştır. MacKenzie'nin bulduğu sonuçlara göre hem “fedakarlık”, hem de “sportmenlik” davranışları takım satış verimliliği üzerinde olumlu yönde etkili olduğu saptanmıştır (ss. 70-80).

Bir diğ er araştırma, Walz ve Niehoff tarafından 1996 senesinde küçük lokantalar üzerine yapılmıştır. Podsakoff ve MacKenzie'nin (1994) geliştirdiğ i ölç eđ in kullanıldığ i araştırmada "fedakarlık" davranış boyutunun genel etkinlik ve verimlilik, gelir, müşteri memnuniyeti, kalite ve boş a giden yemek miktarı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. "Sportmenlik" davranışı ile müşteri şikayetleri ve boş a giden yemek miktarı arasında negatif yönde bir ilişki olduğu; "erdemlilik" davranış boyutunun sadece müşteri şikayetlerini olumsuz yönde etkilediğ i sonucuna varılmıştır. Araştırmanın diğ er önemli bir bulgusu da "fedakarlık, sportmenlik ve erdemlilik" boyutları birleşiminin bu altı değ işkeni yüksek oranda etkilemesi olmuştur (Walz ve Niehoff, 1996, ss. 307-311).

Smith, Organ ve Near (1983) yapmış olduğu araştırmalarda iş tatmini ile vatandaşlık davranışının boyutlarından olan "fedakarlık" ve genel uyum yani "sorumluluk" ile aralarında korelasyon olduğ unu tespit etmiştir (ss. 653-663). Bateman ve Organ (1983), alışanların vatandaşlık davranışları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiye dikkat erek uyum, yardımseverlik, güvenilirlik, şikayet, işbirliğ i ve dakiklik gibi davranış biçimleri ile olan bağ lantısını ortaya koymuştur (s. 589).

Buraya kadar anlatılmış olan araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin yüksek olmasının örgüt başarısı için önemini vurgulayarak vatandaşlık davranışını meydana getiren boyutlar üzerinde durarak bunları etkileyen değ işkenleri ortaya koymuştur.

iş doyumları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki üzerinde otomotiv, lojistik, plastik, tekstil ile satış-pazarlama sektörleri çalışanlarına yönelik bir araştırma gerekleştirilmif olup toplanan anketlerden elde edilen bulgular örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğ unu göstermiştir. Kullanılan ölç ekler diğ erlerinden farklı olup vatandaşlık davranış ölç eđ i Williams ve Anderson'un (1991) alışmasından, iş tatmini ölç eđ i Washington'dan alınmıştır. Vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler arasında mutluluk düzeyi, çalışma süreleri ve kendine güven gösterilmiştir. Çalışmada, personelin iş tatminlerinin maksimum düzeye çıkarılması sonucunda bu faktörlerin olumlu yönde etkilenecek daha fazla va-

tandaşlık davranışı göstermeleri sağlanabileceği vurgulanmıştır. Bunun için de işletme içerisindeki adalet algısının her zaman korunması gerektiği önemle belirtilmiştir (Demirel ve Özçınar, 2009, ss. 129-145).

Okullardaki örgütsel güven ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin, Yücel'in geliştirdiği "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi" ile Hoy ve Moran'ın (2003) geliştirdikleri "The Omnibus T-Scale(Seçme T ölçeği)" ölçekleri kullanılarak alan yazına girmiş olan bir çalışmada, güvenin tüm boyutlarıyla bağlılık davranışını etkilediği saptanmıştır. Bu çerçevede güvenilir bir çalışma ortamında görev yapan öğretmenlerin, çalışma sürelerine de bağlı olarak vatandaşlık davranış düzeylerinin arttığı sonucuna varılmıştır (Yücel ve Samancı, 2009, s. 113).

Lambert, örgütteki ödüllendirme sistemi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında bu ödülleri sosyal danışmanlık, profesyonelleşme yolunda eğitim desteği ve mesai dışı sosyal imkanlar ana başlıklarında açıklamıştır. Bu ödüller verildiğinde çalışanların, işletmeye katma değer yaratmak için ekstra gayret gösterme ihtiyacı duydukları belirtilmiştir. Çalışanların örgütlerine duydukları minnet duygusu yükseldikçe vatandaşlık davranışı düzeyi de yükselmektedir. Diğer bir ifadeyle örgüt içerisinde beklentiler karşıladığı sürece rol fazlası davranışlar da devam edecektir. Bu şekilde örgütsel vatandaşlık davranışları ile yönetim şekli arasındaki bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Jewett, Scholar, Miller, 2005, ss. 3-9).

Morrison (1994) yapmış olduğu araştırmalarda, kıdem arttıkça örgüte duyulan güven ve bağlılığın da arttığını, bunun sonucu olarak üzerinde daha fazla sorumluluk hisseden çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdiklerini bulmuştur. Bu çerçevede birinci yıl çalışanın beklentileri ile güvenlik ihtiyacını dengelemeye çalıştığı, ikinci ve dördüncü yıllar başarılı olmak için katma değer yaratmaya çalıştığı, beşinci yıldan sonra bağlılığın en fazla olduğu döneme gelindiği belirtilerek bunun da örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olduğu tespit edilmiştir (ss. 1543-1567).

Alan yazına girmiş olan bir diğer çalışmada Afyon ve çevresinde çalışan 225 hemşire üzerinde araştırma yapılarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte ve mesleğe bağlılık ilişkisi araştırılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda; hemşirelerin mesleklerine duygusal bağlılıklarıyla vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş; örgüte bağlılıklarıyla vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu çerçevede, görevlerini severek yaptığı için işine karşı duygusal anlamda olumlu hisler geliştiren çalışanların, gönüllü yani rol fazlası davranışları içinde bulunduran örgütsel vatandaşlık düzeylerinin çok daha yüksek olacağı görüşüne ulaşılmıştır (Aslan, 2008, s. 163). Benzer bir şekilde, Cohen 2006 senesinde yayınladığı makalesinde yapmış olduğu araştırmalar neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile mesleğe bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki olduğunu belirtmiştir (ss. 105–118).

Uluslararası askeri bir örgütte çalışan 31 lider ve onlara bağlı 96 çalışan üzerinde yapılan bir diğer araştırmada liderin kültürel özelliklerinin belirlenmesinde, Ang ve arkadaşlarının (2007) geliştirdiği 20 maddelik ölçek, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının ölçülmesinde Smith ve arkadaşlarının (1983) altı maddelik ölçeği ve de liderlerinden kaynaklanan iş tatmininin ölçülmesinde Spector'un (1985) ölçeğinde yer alan dört madde kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarında, liderin kültürel özelliklerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve de iş tatmini düzeyini etkilediği, liderin motivasyonel davranışlarının diğerlerinin bağlılık ve iş tatminini arttırdığı görülmüştür. Örgüt kültürü boyutları ile vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Örgüt kültürünün güçlü olabilmesine etki eden faktörler arasında yer alan adalet, çatışmalarda kazan-kazan yaklaşımı, örgütün yapısı, hedef ve amaçları, çift yönlü açık iletişim, kararlara katılım ve örgütsel destek algısının aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranış boyutları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Şahin, 2011, ss. 80-104).

Schaufeli ve diğerleri (2008), Christian (2011) ve Ariani (2013) çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları arasındaki pozitif ilişkiyi incelemiş ve

çalışmaya tutkun olan bir işgörenin ortak özelliklerini şu şekilde özetlemiştir (ss. 104-111; ss. 117-122; ss. 38-53):

1. Fiziksel ve duygusal olarak daha sağlıklıdır,
2. Olumlu duygu, düşünce, tutum ve davranışlara sahiptir,
3. Bir işi baştan aşağıya kendi imkanları ile yöneterek başarıyla sonuçlandırabilir,
4. Diğer işgörenleri olumlu yönde etkiler.
5. Yüksek performans göstererek işletmeye katkı sağladığı için önemlidir.

Aynı konuyu araştıran Halbesleben ve diğerleri (2009) ile Babcock-Roberson ve Strickland (2010) da çalışma azmi yüksek olan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek aile-iş dengesini başarıyla koruyabildiklerini göstermişlerdir (ss. 1451-1468; ss. 307-322). Sonnentag (2011) tam tersine çalışmaya tutkunluğun yoğun değişimin yaşandığı durumlarda ya da kriz zamanlarında örgütsel vatandaşlık davranışıyla birlikte iş-aile çatışmasına neden olabileceğini iddia etmiştir (ss. 29-39). Rich ve diğerleri (2010) çalışma tutkunluğunun görev performansı ile birlikte resmi görevleri dışındaki örgütsel vatandaşlık davranışı ile de olan olumlu ilişkisini vurgulamıştır (ss. 611-640).

Başka bir çalışma Runhaar ve diğerleri (2013) tarafından Hollanda'da 211 çalışan üzerinde yapılmış ve örgütsel vatandaşlık davranış düzeyini yükselten etmenler arasında çalışmaya tutkunluk ile lider-üye etkileşimin olduğu ortaya konulmuştur (ss. 98-111). Kataria ve diğerleri (2013) de çalışmaya tutkunluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki güçlü ilişkinin açık iletişim ve örgüte duyulan güvenden kaynaklanabileceğini belirtmiştir (ss. 227-241).

Tükenmişlik sendromu ile örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarını inceleyen Emmerik ve diğerleri (2005) ile Chiu ve Tsai (2010); duygusal anlamda tükenme ve düşük başarı hissinin örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilediğini saptamış fakat tükenmişlik sendromunun diğer alt boyutlarında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır (ss.89-101; ss. 519-533). Cheung ve Cheung (2013) bu negatif ilişkinin nedeni olarak

tükenmişlik sendromu olan bir çalışmada görülen yardıma isteksizliği ve örgüt amaçlarının benimsenmemesini göstermiştir. (ss. 89-104)

Kanadalı 897 çalışanı inceleyen bir diğer çalışmada tükenmişlik sendromu olan çalışanların gerek bireysel gerekse örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin çok düşük olduğu bulunmuştur (Gilbert ve d., 2010, ss. 330-354). Liang (2012) da 310 işgören üzerinde yaptığı araştırmada tükenmişliğin yöneticileri olumsuz etkileyerek onların çalışanlara daha az destek olduğunu ve bunu sonucu olarak da örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmadığını saptamıştır (ss. 258-271). Lambert (2010), örgütsel vatandaşlık davranışının tatmin duygusunu artırarak örgütsel destek algısı ile birlikte orta vadede tükenmişliği ortadan kaldırdığını iddia etmiştir (ss. 369-380). Bu iki kavram arasındaki ilişki Türkiye’de az sayıda yapılan araştırmalarda da incelenmiştir. 1699 çalışanı inceleyen İnandı ve Büyüközkan (2013) tükenmişlik alt boyutlarından başarısızlık duygusu, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme ile örgütsel vatandaşlık arasında güçlü negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu göstermiştir (ss. 1540-1551).

Bütün bu çalışmalar göz önünde bulundurularak örgütsel vatandaşlık davranışının ölçümü için fedakarlık, nezaket, sorumluluk, sportmenlik ve erdemlilik olmak üzere beş alt boyuttan oluşan ölçek geliştirilmiştir. Araştırmalar, yöneticilerin çalışanlara değer vermesi, tükenmişliği azaltıcı tedbirler alması, adil davranması, kişisel yardımlarda bulunarak kararlara dahil etmesi, ödüllendirerek onları motive etmesi sonucunda vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkabildiğini göstermiştir. Ayrıca bu araştırmaların sonucunda getirilen çözüm önerileri de bu ölçekler kullanılarak test edilerek alan yazına kazandırılmıştır.

Örgütsel çatışma ilişkisi. Son dönemde yapılan araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt üzerindeki olumlu etkileri yanı sıra, çatışmalara da sebep olabileceğini göstermiştir (Spitzmuller ve d., 2008, s.118). Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin yüksek olması sonucu işyerinde daha fazla çalışarak gerginlik, endişe ve üzüntü yaşayan bireylerin çatışma yaşama ihtimali artar (Bolino ve d., 2005, s. 743; Liu ve d., 2008, s. 295). Fazla iş yükü olan bu çalışanlar, yöneticilerinin adil davranmayarak kendi-

lerine daha fazla iş verdiklerini düşünebilirler. Bu olumsuz düşünceler, diğer çalışan ve yöneticilere karşı kaba, uyumsuz ve uzlaşmacı olmayan davranışların ortaya çıkmasına sebep olur (Kim ve d., 2010, s. 530). Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi yüksek olan çalışanların yöneticileri tarafından ödüllendirilmeleri, diğer çalışanlar tarafından kıskanılarak gönüllülük esasına dayanan olumlu davranışları azaltabilir (Kim ve d., 2010, s. 530). Perlow ve Weeks'in (2002) çalışması, talep edilmediği durumlarda dahi ısrarlı bir şekilde diğer çalışanlara yardım etmek isteyen, örgütsel vatandaşlık düzeyi yüksek olan bir çalışanın takım arkadaşları ve yöneticisini rahatsız ettiğini ortaya koymuştur (Klein, 2007, s. 10). Yöneticilerin yanında diğer çalışanlara yardım ederek bilinçli olarak onları küçük düşürmek isteyen bir çalışan yatay ve dikey çatışmaların artmasına sebep olabilir.

Dyne ve Ellis'in (2004) geliştirdikleri "Tepki Kuramı" na göre birey, kendisini küçük düşürmek amacıyla kendi işini sahiplenerek sürekli örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen diğer çalışanlara karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergiler (Spitzmuller ve d., 2008, s. 118). Takım içinde huzursuzluk yaratan çalışanlar sadece meslektaşları ile değil aynı zamanda yöneticileri ile de çatışma yaşarlar. Çünkü etkinlik ve verimliliğin sürdürülebilir olması için çalışan yöneticiler takım içinde bu tür olumsuz tutum ve davranışların sergilenmesine izin vermezler (Spitzmuller ve d., 2008, ss. 118-122).

Örgütsel vatandaşlık davranış düzeyi yüksek olan bireyler yoğun çalıştıkları için diğer çalışanlar ve de yöneticileri ile birlikte daha az zaman geçirirler (Van Dyne ve d., 2007, s. 1124). Kendilerinden beklenen performansın üzerinde başarı göstermeleri için daha fazla ve uzun saatler çalışmak yüz yüze iletişimin azalmasına sebep olmaktadır. İletişimi zayıflayan çalışan ve yöneticiler arasında çatışma yaşanması olasıdır (Van Dyne ve d., 2007, ss. 1124-1125). Karşılıklı konuşarak çözülebilecek sorunlar, yetersiz ilişki yönetimi sebebiyle büyüyerek işlevsel olmayan çatışmalara dönüşebilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının getirdiği yüksek iş yükü bireylerin gerilim düzeyini arttırmaktadır. Bunun sürekli olması çatışmayı beraberinde getirir (Klein, 2007, s. 12). Ger-

ginlik, endişe, kızgınlık, üzüntü ve kaba davranışların yanı sıra fiziksel hastalıklara da yol açmaktadır (Calabrese, 2000, s. 461; Neuman, 2004, s. 74).

Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren bireyler kendi resmi görev tanımları dışında da iş yaptıkları için işletme içerisinde rol belirsizliğinin artmasına sebep olurlar. Örgüt içi çatışmaların sebepleri arasında iş tanımı, yetki ve görev belirsizliği de yer almaktadır (Aamodt, 2007, ss. 458-461). Bu belirsizlik yönetici ve çalışanlar arasında çatışmalara sebep olabilir (Bolino ve d., 2004, s. 234). Spector ve arkadaşlarının (2002) yaptığı çalışmalar sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile ast-üst çatışma yönetimi arasında karşılıklı pozitif ilişki olduğu saptanmıştır (s. 54). Araştırma yapılan firmalarda çatışma düzeyinin yüksek olması örgütsel vatandaşlık davranışının teşvik edildiğini göstermektedir. Daha fazla yetki ve sorumluluk, başarı, terfi ve prim için birbirleriyle yarışan çalışanlar ek işler yaparak daha fazla çalışmakta, bu da örgüt içerisinde vatandaşlık davranışı düzeyinin artmasını sağlamaktadır. Eatough ve diğerleri (2011) rollerin açık ve net olmaması sonucu yaşanan rol çatışmalarının örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz, olması gerekenden fazla verilen rollerin olumlu yönde etkilediklerini iddia etmiştir (ss. 619-630).

Güler tarafından 2009 yılında yapılan araştırmada, çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını arasındaki ilişki incelenmiştir (s. 114). Farklı hastanelerde görev yapan 292 çalışan üzerinde yapılan çalışmada; çatışma yönetimi için Rahim'in (1983) "Örgütsel Çatışma Envanteri", örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek içinse, Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, tüm örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile grup içi çatışma arasında pozitif ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Güler'e (2009) göre tüm örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında yer alan bir çalışan, çatışmalardan kaçınmamaktadır (ss. 116-119).

Çıra tarafından 2011 yılında yapılan araştırmada, tatil köyü ve beş yıldızlı otellerde çalışan 432 çalışanın örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri alt boyutları ile ölçülmüştür. Araştırma sonunda; örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının demografik

değişkenlere göre değiştiği, çalışanların başarı ve örgüte olan bağlılıklarını artırdığı; gerginlik, fazla iş yükü, adaletsizlik ve çatışma algısını azalttığı görülmüştür (ss. 253-254). Bir diğer çalışma Enns ve Rotunda tarafından 2006 senesinde yapılmıştır. Elde edilen bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışı ile çatışma yönetimi arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Çatışmaların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini arttırdığı, “sorumluluk” ve “erdemlilik” boyutlarının yöneticiler ve diğer çalışanlar ile çatışmaya sebep olacağı belirtilmiştir (ss. 15-17). Liu ve Cohen (2010) devlet memurları üzerinde yaptığı çalışmada geleneksel değerlere bağlı muhafazakar işgörenler ile örgütsel vatandaşlık arasında olumlu, hedonizm yani hayattan haz alma önceliği yüksek olan çalışanlarda olumsuz yönde ilişki olduğunu saptamıştır (Liu ve Cohen, 2010, ss. 493-506).

Bütün bu çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışının ve alt boyutlarının örgütlerin başarısı ve devamlılığı açısından ne kadar önemli olduğunu göstermiştir. Ayrıca bu araştırmaların sonucunda getirilen çözüm önerileri de bu ölçekler kullanılarak test edilmiş ve alan yazına kazandırılmıştır.

B. ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI

Bu bölümde çatışma ve benzeri kavramlar tanıtılarak çatışmaların nedenleri, sonuçları, çatışma türleri, modelleri, yönetim biçimleri ve ast-üst çatışma yönetimi üzerine yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

1. Çatışma ve Çatışma Benzeri Kavramlar

Uzlaşmazlık kavramı için anlaşamama, karşı gelme, uyum sağlayamama, zıtlasma gibi terimler kullanılmaktadır. Griffin'e (2000) göre çatışma iki yada daha fazla kişi, grup, işletme arasındaki anlaşmazlıklardır (s. 370). Rahim (2001) uzlaşmazlığı, kişilerin birbirleriyle zıtlasma ve uyumsuzluk süreci olarak tanımlar (s. 18). Örgütsel çatışma birey ve grupların, örgüt içerisindeki diğer birey ve grupların çıkarlarına karşı çıkarak onların amaçlarına ulaşmasını engelleyen bilinçli ve planlı bir davranıştır (Taştan, 2005). Örgüt çatışmalarının incelendiği bazı çalışmalarda, örgütteki sınırlı kaynakların kullanılması

hedef, pozisyon, anlayış, kişilik ve değer farklarından kaynaklanan uyumsuzluk şeklinde anlatılmıştır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s. 3).

Örgütün etik değerleri ile çalışanların etik değerlerinin birbirlerinden ayrıştığı noktada etiksel çatışma yaşanabilir (Peterson, 2003, ss. 557-562). Örgütte yaşanan çatışmalarda bir taraf diğer tarafın amaç ve hedeflerine ulaşmasını engellemeye çalışır. Çünkü bir tarafın amaçlarına ulaşması örgüt içerisindeki diğer taraf ya da tarafların çıkar ve faydalarına ters düşebilir. Bu tanımlar çerçevesinde çatışmanın temel öğelerinin algılama, engelleme, uzlaşmazlık, uyumsuzluk ve farklı tercihlerden oluştuğu söylenebilir (Seval, 2005, s. 246; Robbins ve Judge, 2011, s. 488). Genel geçer tek bir çatışma tanımından söz edilemez. Bunun sebebi çatışmaların basit uzlaşmazlıklardan şiddete kadar uzanan bir çeşitliliğe sahip olmasıdır. (Rahim, 2002, s.209)

Son dönemde yapılmış olan araştırmalar, örgüt içerisindeki çatışmaların doğru yönetilmesinin işletmenin önemli stratejileri arasında yer alması gerektiğini göstermiştir (Yeniçeri, 2009, ss. 20-21). Ayrıca etkinlik ve verimlilik artışı için örgütün yapabileceği en iyi yatırımlar arasında yer aldığı da vurgulanmıştır. Bu çerçevede çatışmaların nasıl işlevsel hale getirilebileceği sorusunun yanıtlanarak bunun örgüt içerisinde sürdürülebilir hale getirilmesi önem arz etmektedir. Çatışmaların temelinde kabul etmeme, muhalif olma gibi karşıt davranış biçimleri olsa da yaratıcılık, gelişim ve değişim için de kullanılabilir (Yeniçeri, 2009, ss. 20-21).

Çalışanların ihtiyaç ve beklentileri ile örgütün formal talepleri arasında her zaman uyum olmayabilir. Bu uyumsuzluğun sonucu olarak sosyal bir organizasyon kurarken geleneksel işletme prensiplerinin kullanılması (örneğin emir komuta zinciri gibi) örgüt içerisinde karışıklık ve rahatsızlık yaratabilir (Argyris, 1957, ss. 232-235). Bağımsız hareket edememe, aktif olarak kararlara katılmama ve yeteneklerini ortaya çıkartarak kullanamama çalışanların örgüt ile yaşadıkları çatışmalarının altında yatan önemli sebepler arasında gösterilir (Argyris, 1957, ss. 232-235). Bu çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde çalışan kendisini engellenmiş hissederek hayal kırıklığı yaşayabilir, örgüt içeri-

sindeki genel çatışma düzeyinin artmasına sebep olabilir. Ayrıca sadece kısa vadeli bakış açıları geliştirerek tüm bunların sonucunda işinde başarısız da olabilir.

Çalışanların örgüt içerisinde uyumlu davranış sergileyerek bunu sürdürmeleri, işletmenin başarısını etkileyen diğer faktörleri de pozitif yönde destekleyebilir. Bu uyum sürdürülebilir olduğunda işletmede kartopu misali giderek büyüyen olumlu bir örgüt iklimi ve güçlü bir kültür oluşabilir (Argyris, 1957, ss. 232-235). Açık ve güçlü iletişim çatışmalar doğduğunda örgütün bunların doğru yönetilebilmesi için hazır olmasını sağlar (Robbins ve Judge, 2011, s. 499).

Çatışma benzeri kavramlar. Örgütsel çatışma yönetimi zaman zaman çatışma benzeri kavramlar ile karıştırılmaktadır. Bu sebeple çalışmanın bu bölümünde kavramların doğru anlaşılmasını sağlamak amacıyla çatışma benzeri kavramlar üzerinde durulacaktır. En sık karşılaşılan yanlışlık saldırganlık ve rekabet ile eş anlamlı olarak kullanılmasıdır. Saldırganlık; potansiyel ya da gerçekleşmiş olan zararlı bir eylemin bertaraf edilmesi amacıyla başvurulabilen olumsuz bir davranış şeklidir. Her saldırganlık çatışma doğurmayacağı gibi her çatışmada saldırgan davranışlar görülmeyebilir. Fakat saldırganlık çatışmayı da içine alan daha geniş bir kavramdır (Ivshin, 2001).

Çatışmanın karıştırıldığı bir diğer kavram rekabettir. Amaçların olduğu yerde rekabet ortaya çıkabilir ve yoğun rekabetin yaşandığı durumlarda uzlaşmazlıklar çatışmalara dönüşebilir. Bu durum rekabet ile çatışmanın aynı anlama geldiğini göstermez. Rekabet sonucunda amaçlanan kazanmaktır fakat kaybedilen her durumda çatışmalar yaşanmayabilir. Benzer şekilde rekabetin olmadığı birçok durumda çatışmalar ortaya çıkabilir.

İşbirliği kavramının çatışmanın zıt anlamlısı olarak kullanılması da hatalıdır. Çatışmaların yaşanmadığı her durumda işbirliğinin var olduğu söylenemez. Benzer şekilde çatışmanın olduğu her durumda da işbirliğinin var olamayacağı iddia edilemez (Tevrüz ve d., 1999, ss. 299-310).

Çatışma yanılırları. Çatışmaların örgüt içerisinde olumsuz bir durum olarak algılanması ve bilgi eksikliğine bağlı olarak ortaya çıkan yanılırlar dört başlık altında incelenmiştir (Karip, 2003; Cloke ve Goldsmith, 2011; Rollinson, 2008). Birincisi çatışmalar kötü yönetim kaynaklıdır. Çatışmaları orta çıkararak tek ve doğrudan bir sebep olarak işletme yönetimi gösterilemez. Fakat yaşanan çatışmaların kötü yönetilmesi örgüt açısından büyük kayıplara yol açabilir. İkincisi çatışmalar örgüte zarar verir. Fonksiyonel çatışmalar değişim ve yaratıcılığı desteklediği için doğru yönetildiklerinde işletmeye fayda sağlar. Üçüncüsü çatışmalar kendi hallerine bırakılırsa sona erer. Çatışma yönetim metodlarından birisi de “görmezden gelmek”dir. Fakat bu yöntem her çatışmaya ve her işletmeye uygulanamayacağı gibi her durumda çatışmanın çözülmesini de sağlamaz. Dördüncüsü çatışmalar her zaman çözülmelidir. Kişiselleşerek zarar veren çatışmalara zamanında müdahale edilmelidir. Fakat örgüt içerisinde yaşanan problemlerin ortaya çıkmasını sağlayarak işletmeyi olumlu yönde değişim ve gelişime yönlendiren çatışmaların engellenmemelidir.

2. Çatışmaların Nedenleri, Gelişim Süreci ve Sonuçları

Çatışma nedenleri arasında örgütün büyüklüğü, kısıtlı kaynaklar, işin doğası, adaletsizlik, fonksiyonel bağlılık, çevresel değişim, rol belirsizliği, yönetim tarzı, örgütsel gerilim ve statü, algılama, amaç, kültür, iletişim farklılıkları sayılabilir (Mullins, 2010, ss. 99-101; Kohlrieser, 2006, ss. 150-155; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, ss. 268-269).

Personel sayısı, ciro ve coğrafi alan bakımından büyük olan örgütlerde hiyerarşi, ilişkiler, rol ve beklentiler, yetki ve sorumluluklar daha karmaşık hale geldiği için bu işletmelerde çatışma potansiyeli yüksektir (Cloke ve Goldsmith, 2011, ss. 137-160; Başaran, 2004, ss. 297-330). Örgüt büyüdükçe bürokrasi artar, karar alma ve iletişim kurma süreçleri uzar. Buna bağlı olarak taraflar arasındaki ilişkiler resmileşerek dolaylı hale gelir. İletişim sorunları arasında gösterilen, tek taraflı iletişim, kısıtlı bilgi paylaşımı, ön yargılar, gürültü gibi iletişimi engelleyen çeşitli faktörler de çatışmalara sebep olabilir. İletişimin güçlendirilerek iletişim kanallarının açık ve aktif hale getirilmesinden ilk aşamada yönetim sorumludur (Cloke ve Goldsmith, 2011, ss. 159-160).

Her işletmenin ve her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. Bu nedenle yönetim fonksiyonlarının örgütlerde farklılık göstermesi beklenir (Koçel,2014). Amaçlarına ve işgörenlerine uygun bir yönetim tarzına sahip olmayan işletmelerde farklılıklar artarak ast-üst çatışmasını tetikleyebilir. Bu tür çatışmalarda yöneticilerin yönetim tarzlarını örgüt ve çalışanları ile uyumlu hale getirebilmeleri önemli ve gereklidir. Yönetim biçiminden kaynaklanan çatışmaları yönetici tek başına çözemeyebilir. Çatışmanın yarattığı gerilimin doğru yönetilebilmesi için örgütün yapısal değişim geçirmesi gerekli olabilir. Bu noktada yöneticilerin tutum ve davranışlarını değiştirerek katılımcı bir yönetim modeline geçmeleri gerekebilir (Şencan, 1986, s.278).

Çatışmaya potansiyel zemin hazırlayan bir diğer faktör olan değişimdir. Değişim uygulamalarında asıl amaç iç ve dış çevre şartlarına uyumlu etkin ve verimli bir örgüt yapısı kurarak bunu sürdürülebilir kılmaktır. Değişim sonucunda iş yapma biçimleri, yönetim şekilleri, iletişim, plan ve programlar, faaliyetler, finansal durum, bireysel yetenekler, rol ve beklentiler de değişir (Wanous ve Austin, 2000; Stanley ve d., 2005). Son dönemde örgütlerde etkinlik ve verimlilik artışı amacıyla teknolojik değişimin desteklendiği görülmektedir. Örnek vermek gerekirse büyüyen örgütlerde teknoloji ve teknolojiye bağlı iş yapma biçimlerinde değişimin yaşanması kaçınılmazdır. Değişime neden olan ve aynı zamanda çatışmaları tetikleyen faktörler üç grupta incelenmiştir (Eren, 2001; Piderit, 2000, ss. 785-788). Birincisi bireysel faktörlerdir. Değişim uygulamalarının çalışan kültür, kişilik, karakter, beklenti ve yeteneklerine ters düşmesi durumunda ortaya çıkar. Değişim beklentisi birey üzerinde gerilim ve endişe yaratarak baskıya neden olur. Bu baskı sonucunda çalışan değişimi kabul edebilir ya da direnir reddederek çatışmalara sebebiyet verebilir. İkincisi ekonomik faktörlerdir. Değişimin boyutlarına bağlı olarak çalışanların maaş, prim ve yan haklarında azalma olması, hatta işten çıkarılmaları mümkündür. Bu süreçte ekonomik anlamda olumsuz etkilenen çalışanların değişime tepki göstermeleri doğaldır. Üçüncüsü sosyal faktörlerdir. Yeniliklerin grup kültürü, normları, beklenti ve yeteneklerine ters düşmesi durumunda ortaya çıkabilir.

Örgütlerde çatışmaya neden olan faktörlerden biri de rol ve iş belirsizliğidir. Görev tanımlarının, beklentilerin, yetkilerin ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanarak çalışanlara bildirilmediği durumlarda iki tür sorun yaşanır. İlkinde bir kişinin yapması gereken bazı işleri birden fazla birey üstlenir ve aralarında çatışma çıkabilir. Diğerinde işler sahiplenilmediği için tamamlanamaz. Bu iki durumda da taraflar anlaşmazlık yaşayarak çatışabilirler (Stanley ve d., 2005; Eren, 2001). Rol çatışması aynı zamanda taraflara olması gerekenden fazla ya da daha az rollerin verilmesi durumunda da ortaya çıkabilir (Koçel, 2014). Az rol bireyin yeteneklerinin körelmesine ve kendisinden yeterince faydalanılamamasına neden olur. İşgören yetkinliklerini aşan roller, bireyi baskı altına alarak zorlar ve başarısız olmasına neden olabilir (Başaran, 2004).

Bu açıklamalar çerçevesinde rol çatışmalarının genel nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Eatough ve d., 2011; DeChurch ve Marks, 2001): Rolün bireyin özellikleri, beklenti ve yeteneklerine uygun olmaması; fazla ya da eksik belirlenmesi. Rollerin resmi görev tanımlarında açık ve net olarak tanımlanmaması sonucu diğer rollerle uyumsuzlukları. Hızlı ve sürekli gelişim sonucu ortaya çıkan farklılaşmanın neden olduğu iş belirsizliği. İç ve dış çevre faktörlerinin etkisiyle yaşanan değişim sürecinde yeni ve farklı rollerin, rol beklentilerinin ortaya çıkması. Rol tatminsizliğinin olası sonuçları şunlardır (Wanous ve Austin, 2000): Gerilimin artması ve motivasyonun düşmesi, beklentilerin karşılanmaması ve engellenme algısı sonucu iş tatminsizliği ve işten ayrılmaların artması, sürekli olması durumunda iletişimin zayıflaması, bir defa yaşanmış olsa dahi güven duygusunun azalması.

Rol ve iş tanımlarının net olmamasından, rol fazlası ya da rol tatminsizliğinden kaynaklanan çatışmaların engellenebilmesi amacıyla belirli zaman aralıklarıyla iş değerlendirme çalışmalarının yapılarak görev tanımlarının gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Kısıtlı kaynaklar çatışmaların ana sebepleri arasında gösterilir. Örgüt içerisinde eşit olmayan kaynak dağılımı varsa bazı çalışan ya da birimler diğerlerine oranla daha az ya da daha fazla kaynağa sahip olur. Bu durum rekabeti beraberinde getirir. Rakipler arasında çatışma görülmesi olağan bir durumdur (Reichers ve d., 1997). Rekabet orta-

mında görülebilen düşmanca tutumlar, hileler ve kıskançlıklar güçbirliğini zayıflatarak farklılaşmalara sebep olur (Eren, 2001).

Örgüt içerisinde belirlenen görevler iş bölümü yapılarak birim ve işgörenler arasında paylaşılır. Her birim ya da birey kendi işine daha fazla önem vererek kendi görevlerini önceliklendirme eğilimindedir. Bu farklılaşma, örgüt içi çatışmalar için potansiyel bir zemin oluşturur. Benzer şekilde, hiyerarşi kademeleri, uzmanlaşma ve teknik bilgi ihtiyacı arttıkça karar alma ve iletişimde yaşanan sorunlar çatışmalara kaynak teşkil edebilir (Eren, 2004, ss. 448-461).

Örgüt içerisinde bazı işlerin tamamlanabilmesi tarafların karşılıklı fonksiyonel bağımlılıklarını gerektirir. Bu bağımlılık arttıkça çatışmaların da arttığı görülmektedir (Mullins, 2010, ss. 110-120; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, ss. 271-277). Fonskiyonel olarak bağımlı olan birey ya da birimlerin beklentileri ve taleplerindeki artış, diğer tarafa baskı yaparak uyumsuzluga sebep olur. Fonskiyonel bağıllık sonucu ortaya çıkan çatışmalar yönetimin iş yapma süreçleri ile ilgili alacağı bazı kararlar ile azaltılabilir ya da tamamen ortadan kaldırılabilir. Fonskiyonel bağıllık örgütlerde üç şekilde ortaya çıkabilir: (1) ekip bağıllığı, (2) üretim sürecindeki seri bağıllık, (3) çift yönlü bağıllık (Koç, 2006, s.43-44).

Birçok çatışmanın temelinde adaletsizlik algısı ve ödüllendirme farklılıkları yatmaktadır. Kendisine eşit davranılmadığını düşünen birey örgütü ile çatışabilir. Bu adaletsizlik algısı örneğin kaynak dağılımı ya da ödüllendirme ile ilgili olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, ss. 281-288). Elde edilecek başarıya bağıllı olarak verilen ödüller rekabet yaratır. Aynı işleri yaparak aynı başarıyı elde eden birey ya da gruplara farklı ödül sistemi uygulanması çatışmalara neden olur (Eren, 2001; Kohlrieser, 2006, ss. 161-170). Bu tür çatışmalarda birey ya da gruplar, etkin ve verimli çalışmayı bırakarak örgütün genel performansını düşürebilirler.

Örgüt içinde yer alan bazı çalışanlar ve birimler, işin doğası gereği diğerlerine oranla daha fazla güç ve yetkiye sahiptirler. Örgütteki bireyler ve grupların diğerlerinden farklı güç ve statüye sahip olmaları iletişim ve algıyı değiştirerek çatışmaları tetikleyebilir (Koçel, 2014, s.473). Benzer şekilde, statü bakımından daha üstün olan tarafların

kendi başlarına karar vererek diğer taraflar ile ortak hareket etmemeleri çatışmalara zemin hazırlar. Kıdem bakımından daha eski olan çalışanların kendilerinden daha az kıdeme sahip olan yöneticilere bağlanmaları statü çatışmalarına örnek olarak gösterilebilir.

Önde gelen çatışma sebeplerinden bir diğeri bireysel farklılıklardır. Bu farklılıklar doğuştan gelebileceği gibi yetiştiği çevre tarafından da şekillenebilir. Karakter, kişilik, fizyolojik ve psikolojik farklılıklara sahip olan çalışanlar örgüt içerisinde karşılaştıkları aynı durumlar karşısında aynı tepkileri göstermezler.

Örgütlerde çatışmaların ortaya çıkmasına neden olan bireyselsel faktörleri değişik yazarların (McConnon ve McConnon, 2004, Koçel, 2014; Mullins, 2010) iki başlık altında topladıkları görülmektedir. Birincisi algılama, duygu, düşünce, tutum ve davranış farklılıklarıdır. Bireyler çevrelerindeki uyarıcılardan gelen mesajları aynı şekilde algılamazlar. Bu sebeple farklı duygu düşünceler geliştirerek farklı davranışlar sergilemeleri doğaldır. Örgüt içerisinde ortaya çıkan farklılıklar potansiyel çatışma sebebidir. Farklılıkların tespit edilmesi çatışma yönetiminde kullanılacak metodların belirlenmesi bakımından önemlidir. İkincisi amaçlar ve hedeflere ulaşmakta kullanılan yöntem farklılıklarıdır. Birey ile örgütün amaçları farklılık gösterebilir. Bu farklılık ve amaçların gerçekleşmesinde karşılaşılan engeller neticesinde örgüt çatışmalarıyla karşılaşabilir. Engellerin aşılmasında çalışanlar birim ya da örgütünden farklı yöntemler tercih edebilirler. Bu değişiklik çatışmalara yol açabilir. Bireysel amaçlar arasında kariyer hedefleri de yer almaktadır. Örgüt içerisinde sınırlı yönetsel pozisyon olduğu için herkesin terfi edebilmesi mümkün değildir. Bu durum doğal olarak rekabet ve çatışmayı beraberinde getirir.

Çatışma, örgüt içerisindeki gerilimi yükseltebilir ve ayrıca aşırı gerilim de çatışmaları tetikleyebilir. İş tatminsizliğinin de çatışmaları arttırarak çatışma yönetiminde kullanılan yöntemleri etkilediği saptanmıştır (Sandberg, 2002, ss. 63-66). İletişim noksanlıklarına sebebiyet verebilen algı farklılıkları, önyargılar, gecikmeler ve kapalı mesajlar çatışmalara yol açabilir. Ayrıca kendisine adil davranılmadığını ve hak ettiği kaynak-

lardan faydalanamadığını düşünen taraflar tepki göstererek çatışma başlatabilirler. Mükemmeliyetçi yöneticilerin de benzer şekilde astları ile çatışma olasılığı yüksektir. Tek taraflı amaçların gerçekleştirilmesine yönelik verilen ödüllendirme sisteminin kriterleri açıkça anlatılmadığı, adil ve şeffaf olmadığı durumlarda çatışmalara neden olabilecektir.

Çatışma statik bir kavram değildir. Ortaya çıkması ve çözülmesinde çeşitli evrelerden geçmesi gerekir. Örgütsel çatışma beş aşamada ortaya çıkar: potansiyel uyumsuzluklar, algılama ve kişiselleştirme, eğilim geliştirme, davranış ve sonuçlar (Robbins ve Judge, 2011, s.491; Rollinson, 2008; ss. 419-421, Shearouse, 2011, ss. 48-53).

Potansiyel uyumsuzluklar. İlk aşamada basit uzlaşmazlıklar vardır fakat karşılıklı anlayış ve işbirliği ile basitçe çözülebilir. Örgüt içerisinde anlaşmazlık yaratabilecek “iletişimsel, yapısal ve bireysel” potansiyel koşulların varlığından bahsedilebilir. Bu koşullar her zaman ve koşul altında doğrudan çatışmaya neden olmayabilir fakat doğru koşullar oluştuğunda çatışma sürecinin ilk basamağını oluşturabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 268). Örneğin adaletsiz kaynak dağılımı, güç ve amaç farklılıkları potansiyel anlaşmazlıklar arasında gösterilebilir. Buna ilave olarak, görev ve sorumlulukların net olmadığı durumlarda taraflar birbirlerinin rol alanlarına girebilir; başarıyı üstlenerek başarısızlıkta diğer tarafı suçlayabilirler. Bu çerçevede rollerin ne şekilde dağıtıldığı da çatışmalara zemin hazırlayabilir (Rahim, 2001, ss. 539-551). Çatışma potansiyelini arttıran bireysel farklılıklar arasında kültür, kişilik, duygu-düşünce, amaç ve statü sayılabilir. Bunun yanı sıra yatay ve dikey iletişim sorunları da çatışmalara sebep olabilir. Potansiyel uzlaşmazlıkların ortaya çıktığı birinci aşama genellikle bir müdahale gerektirmez ve takip eden süreçte ikinci aşamaya geçilir. Basit uzlaşmazlık ve farklılıkların temelinde sürekli ve tekrarlayan ciddi sorunlar varsa bu durumda da çatışmanın ileriki aşamaları geçiş söz konusu olabilir.

Algılama ve kişiselleştirme. Bu aşamada çatışma artık gün yüzüne çıkmıştır. Amaçlara ulaşılmasını engelleyen potansiyel uyumsuzluklar sonucu ortaya çıkan çatışmanın varlığı bu aşamada fark edilir hale gelmiştir. Taraflar yaşanan çatışmayı kendi

algıları çerçevesinde artık bilirler. Çatışma yaşayan işgörenler bunu kendi özelliklerine göre kişiselleştirerek birbirinden farklı tepkiler gösterebilirler (Robbins ve Judge, 2011, s.493; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 269). İkinci aşamada uzlaşmazlıkların çözümü zorlaşır. Uzlaşma olmaması durumunda bir sonraki aşamaya geçilir ve çatışmanın kesilmeden devam ettiği durumlarda taraflar karşılıklı olarak birbirlerine maddi-manevi zarar vermeye çalışabilir ya da belli bir süre sonunda duyarsızlaşabilirler.

Eğilim geliştirme. Üçüncü aşamada taraflar konuyu değerlendirerek çatışma yönetiminde uygulayacakları yöntemi ve verecekleri tepkiyi belirlerler (Shearouse, 2011, ss. 56-57). Bu çerçevede olumlu ya da olumsuz tepki gösterme eğilimi içine girerek bunları bir sonraki aşama olan davranışlarına yansıtırlar. Bu aşamada kutuplaşma ortaya çıkar ve taraflar arasındaki gerilim artar.

Davranışlar ve sonuçlar. Son aşamada beklentiler karşılanmadığı ve farklılıklar ortadan kaldırılmadığı için çatışma başlar. Niyetlerin davranışa dönüşerek çatışmaların açık bir şekilde yaşandığı görülür. Taraflar kendi düşünce, teklif ve tehditlerini ortaya koyarak birbirlerini ikna etmeye çalışır. Sonuçta bir tarafın geri adım atarak diğer tarafın kazanması ya da herkesin karşılıklı kazanması ile çatışma sonlandırılır. Karşı tarafa zarar vermeyi amaçlayan davranışlar örgütler için yıkıcı olabilir. Kaybeden taraf daha sonraki uzlaşmazlıklarda galip gelebilmek için daha sert tutum ve davranışlar içine girebilir (Karip, 2003).

Çatışma yönetiminde kullanılan yaklaşımlara bağlı olarak örgüt bu süreçten olumlu ya da olumsuz olarak etkilenebilir. İşlevsel sonuçlar olumlu ve yapıcı olarak değerlendirilir. Burada örgütün tüm üyelerinin katılımı ile yaratıcılık, gelişim, kalite, değişim ve yenilikler teşvik edilir (Vecchio, 1995, ss.469-471). İşlevsel olmayan sonuçlar zaman kaybını beraberinde getirir. Bu durum devamlılık arzettiğinde amaçtan sapmalar, bağlılığın azalması, iletişimsizlik, gerilim, takım olamama gibi sonuçlar doğurarak örgütü başarısızlığa götürebilir (Özkalp, Kirel, s.211; Robbins ve Judge, 2011, s. 496-498; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 271). Bu noktada yönetim veya çatışan tarafların kabul ettiği dışarıdan bir hakemin karar verici olarak sürece zamanında müdahale et-

mesi gerekir (Shearouse, 2011, ss. 58). Araştırmanın değişkenleri arasında yer alan ast-üst çatışmasında otorite kullanarak çözüm için talimat verme yöntemi tercih edilebilir (Rahim, 2001, ss. 539-551).

Çatışma nedenleri ne olursa olsun bu süreci işlevsel hale getirerek en doğru yaklaşımla yönetebilmek için öncelikle çatışmaların temeline inilerek kök sebeplerinin tespit edilmesi kaçınılmaz bir gerekliliktir. Çatışma analizinde şu sorulara cevap aranır (McConnon ve McConnon, 2004, ss. 107-124; Greenberg ve Baron, 2008, ss. 442-446):

1. Çatışma kimler arasında ve ne şekilde ortaya çıkmıştır?
2. Taraflar sorumluluk ve örgüt hedeflerinin farkında mıdır ?
3. Çatışma nasıl gelişmiştir ve şu anda hangi evrededir?
4. Tarafların tutumu, çözüm önerileri ve beklentileri nelerdir?
5. İç ve dış faktörler çerçevesinde potansiyel çözüm alternatifleri nelerdir?

Çatışmanın sonuçları. Çatışmanın sonuçları örgüt içerisinde nasıl yönetildiğine bağlıdır. Doğru yöntemin uygulanması etkin ve başarılı bir çatışma yönetimini beraberinde getirir. Doğru yönetilen ve tüm taraflar için olumlu sonuçlanan çatışmaların muhtemel etkileri hakkında bilim adamları farklı konulara değinmişlerdir (Greenberg ve Baron, 2008, ss. 441-443; Mullins, 2010, ss. 96-109, Schermerhorn ve d., 2008, ss.527-530; Robbins ve Judge, 2011, ss. 496-498). Söz konusu olumlu etkilerden biri çatışma sonunda farklı görüşlerin ortaya çıkmasıdır. Böylece taraflar konuya değişik açılardan bakma şansı elde ederler. Bu sayede yaratıcılık artar, monotonluk azalır ve sorunlara daha iyi çözümler bulunabilir, kaynaklar daha doğru ve adil dağıtılır. Bir diğer olumlu yön uyumsuzluklar ortadan kalktığında yardımlaşma, takım çalışması ve iletişim artar; taraflar arası ilişkiler güçlenir. Örgüte uygun yönetim ve liderlik tarzları tespit edilir. Başarı için gerekli değişimin yapılmasına katkı sağlar. İşgörenlerin etkinlik ve verimliliğinde artış görülür. Sorunlar ve göz ardı edilen konular ortaya çıkarak yönetimin bunları görmesi sağlanır. Güdülenmeyi arttırarak gizli işsizliği engellenir. Çalışanın kendisini iş ve kişilik anlamında geliştirmesine olanak verir. İşletme olumlu sonuçlardan esneklik kazanır (Asunakutlu ve Safran, 2005, ss. 163-165).

Doğru yönetilmediğinde tüm taraflar için olumsuz sonuçlanan çatışmaların muhtemel etkileri şu şekilde sıralanabilir (Karip, 2003, ss. 36-49; Schermerhorn ve d., 2008, ss.527-530; Robbins ve Judge, 2011, ss. 496-498): zaman ve işgücü kaybına yol açarak performans, etkinlik ve verimliliğin düşmesine sebep olur, gerginlik, güvensizlik, iş tatminsizliği ve iletişimsizliği artırır, işbirliğini engelleyerek örgütsel hedeflerden sapmasına yol açabilir, örgüte bağlılığı ve güdülenmeyi azaltarak personel devir hızının artmasına sebep olur, örgüt içerisinde biçimsel olmayan yapıların devamlılığını sağlar, bireylerin ya da birimlerin amaçlarını, örgütün genel amacının üstünde görmelerine yol açabilir (Başaran, 2004), örgüt içinde kutuplaşmaya neden olur. Örgüt içerisinde çatışma yaşanması kaçınılmaz olsa da sonucunda yaşanan olumsuzluklardan kaçınılabilir, doğru yönetildiğinde olumluya dahi çevrilebilir (Karip, 2003, ss.39-43).

3. Çatışma Türleri

Çatışmalar içerik ve tarafları bakımından çeşitli türlerde ortaya çıkabilir. Çalışmanın bu bölümünde farklı durumlarda ortaya çıkan çatışma türleri üzerinde durulmuştur.

Fonksiyonları bakımından. Fonksiyonel çatışmalar yöneticilerin dikkatini çözülmemiş problemlere çekerek kalıcı çözüm, sürekli gelişim ve değişimi destekler (Robbins ve Judge, 2011, s. 498-499). Kaynak ve zaman kaybına yol açarak işletmenin etkinlik ve verimliliğe katkıda bulunmayan çatışmalar fonksiyonel olmayan çatışma olarak kabul edilmektedir. Örgütsel çatışmaların fonksiyonel olabileceği sadece modern yaklaşımda kabul edilmiş; klasik ve neoklasik yaklaşımlarda ise herhangi bir ayırım yapılmaksızın tüm çatışmaların fonksiyonel olmadığı belirtilmiştir.

Bireyler arası ilişkiler bakımından. Kişi kendi içinde çatışma yaşayabileceği gibi örgüt içerisinde diğer bireyler ile de çatışabilir. Bireyler arası çatışma ast-üst ve mevkidaşlar arasında görülebilir. Deutsch ve d., 2006, ss. 783-787; Schermerhorn ve d., 2008, ss. 532-542). Birey hayal kırıklığına uğradığında, engellendiğinde, amaçları ve rolü net olmadığı çatışma yaşayabilirler (Deutsch ve d., 2006, s. 817; Greenberg ve Baron, 2008, ss. 181-185). Bunun yanı sıra bireyin olumu ve olumsuz kişilik özellikleri, değerle-

ri, inançları, kültürü ve iletişim şekilleri de çatışmaları etkiler (Greenberg ve Baron, 2008, ss. 454-455; Robbins ve Judge, 2011, ss. 492-493; Rollinson, 2008; ss. 418-419).

Engellenme ve hayal kırıklığı. İşletmeler işgörenlerine yetki ve sorumluluk verirken onları belli ölçülerde sınırlandırır. Bu sınırlar çalışanların sosyal kimliklerinin geliştirilmesine engel teşkil ederek iç çatışma yaşamalarına neden olur. Engeller fiziki boyutlara ulaştığında bireyler diğer çalışanlardan uzaklaşır. Yalnızlaşan işgörenlerde uyum azalır, gruptan ayrılma eğilimi artar ve bağlılık duygusu zarar görür. Birey örgüt içerisinde karşısına çıkan engeller nedeniyle hedeflerine ulaşamadığı zaman gerilir ve hayal kırıklığı yaşar. Bu durumda fiziksel saldırı, içine kapanma, sonuna kadar ısrar etme, iletişime geçmeme gibi savunma mekanizmaları geliştirerek çatışmaya potansiyel zemin hazırlar (Deutsch ve d., 2006, ss. 812-816). Özetlemek gerekirse engelleme sonucunda ortaya çıkan hayal kırıklığı çatışmaları tetikleyerek örgüt içerisinde olumsuz bir çalışma ortamı doğmasına sebep olabilir.

Amaç çatışması. Birey amaçlarını gerçekleştirirken bazı hallerde birbirleriyle çelişen durumlar ortaya çıkabilir. Bir başka ifadeyle birey istekleri ile tercihlerinin sonuçları arasında fark olması durumunda kendi içinde çatışma ve kararsızlık yaşayabilir. Bu durumda birey kendisi ile yüzleşerek hangi alternatiften vazgeçeceğine karar vermelidir. Alternatifler bireyin eşit derecede istediği ya da hiç tercih etmediği seçimler olabilir. Yaklaşma-yaklaşma çatışmasında birey iki olumlu yani gerçekleşmesini istediği hedef arasında birini seçmek durumunda kalır. Yaklaşma-kaçınma çatışmasında tercihin aynı anda olumlu ve olumsuz etkileri söz konusudur (Yeniçeri, 2009). Bu çatışma türü örgütsel amaçların çalışanlar için iyi ve kötü boyuta sahip olması sebebiyle çok sık görülebilmektedir. Bir diğer ihtimal iki olumsuz yani istenmeyen hedef arasında seçim yapma zorunluluğudur. Kaçınma-Kaçınma çatışması olarak bilinen bu durumda birey karar verirken oldukça zorlanarak kendisiyle çatışabilir (Koçel, 2014).

Rol çatışması. Bireyin yapması gereken işlerin kaynak, zaman ve içerik olarak birbirleriyle çakışması, bir görevi yerine getirirken bazı kuralların çiğnenmesinin gerekmesi, beklentiler arasında uyumsuzluk olması gibi faktörler çalışanın rol çatışması ya-

şamasına sebep olur (Rollinson, 2008; ss. 286-287). Birbiriyle uyumsuz hedeflerin yol açtığı rol çatışması çalışan üzerinde duygusal baskı yaratarak etkinlik, verimlilik ve iş tatmininin azalmasına neden olabilir. Bu durumda işgören bazı rollerini ön plana çıkararak diğer rollerini ihmal edebilir. Bireyin algıladığı rol, tarafların bireyden beklediği rol ve bireyin çalışırken oynadığı rol arasındaki farklılıklar önemli bir çatışma sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır (Yeniçeri, 2009).

Güç mücadelesi çatışmaları. Kıt kaynaklara ulaşabilmek beraberinde politika ve güç çatışmalarını getirebilir. Bu durum örgüt içi çatışma nedenlerinin birisidir (Ivshin, 2001). Örgütsel hiyerarşide birimler ve bireyler karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdır. Görev tanımlarında olan işlerin tamamlanarak amaçlara ulaşılabilmesi sürecinde elde edilen kaynakların adil dağılmaması fonksiyonel olmayan çatışmaları tetikleyebilir (DeChurch ve Marks, 2001, ss. 6-11; Polsky ve Gerschel, 2011, ss. 19-21).

Bireyler arası çatışmaların doğurabileceği olumlu sonuçlar da mevcuttur. Bireyler arası çatışma yaşayan çalışanın kendi iç çatışmasını daha iyi yönetmesi, farklı görüşler gelişim ve yeniliği destekleyerek değişim için olan güdülenmeyi arttırması, bireyi kişisel gelişime zorlaması, karkındalığın ve katılımın artması, bireyler arası yaşanan problemlerin yönetim tarafından fark edilmesi, doğru yönetildiğinde bireyler arası işbirliğinin artması.

Gruplar arası ilişkiler bakımından. Aynı örgüt içerisinde yer alan farklı gruplar birbirleri ile çatışmaya girebilirler. Çatışmaya konu olan taraflar ne kadar fazla ve gruplar ne kadar büyük ise çözüm de o kadar karmaşıklaşır (McConnon ve McConnon, 2004, s. 139). Bu durumda tüm tarafları memnun edebilmek zordur. Gruplar arası çatışmalar bireysel çatışmalardan farklı sonuçlar doğurabileceğinden farklı metodlarla yönetilmiştir. Gruplar arası çatışmaların doğru yönetilerek başarılı olabilmesinin temelinde değişim yatar (Deutsch ve d., 2006, ss. 787-789).

Departmanlar arası ilişkiler bakımından. İşletmenin fonksiyonlarını yerine getiren iş birimleri amaç, görüş, iş yapma biçimleri ve kaynak ihtiyaç farklılıkları açısından

çatışma yaşayabilirler (Eren, 2004). Organizasyondaki yerlerine göre örgüt içi çatışmaları Deutsch ve d., (2006), üç başık altında toplamışlardır. Birincisi dikey çatışmalardır. Astın üstü ile arasında olan çatışma türü dikey çatışma olarak adlandırılır. Bu çatışma türü farklı hiyerarşik kademelerde ortaya çıkabilir. İşgörenlerin yöneticilerinden, yöneticilerin de kendilerine bağlı çalışanlarından bekledikleri davranışlar görülmediğinde dikey yönlü çatışmalar söz konusu olabilir. İkincisi yatay çatışmalardır. Aynı hiyerarşi seviyesinde olan taraflar kıt kaynakların tahsis edilmesi sürecinde yatay yönlü çatışma yaşayabilirler. Aynı birim içinde çalışanların kısıtlı olan terfi imkanları için birbirleri ile rekabet etmeleri bu çatışma türüne örnek olarak gösterilebilir. Üçüncüsü kurmay-komuta hattı çatışmalarıdır. Konusunda uzman, kıdemli ve deneyimli kurmay personel ile emir-komuta personeli arasında görülen çatışma türüdür. Kurmay personel işin uzmanı olsa da emir-komuta üzerinde idari ve fonksiyonel olarak yönetim hakkı yoktur (ss. 787-791). Kurmay komuta hattı çalışmalarının özellikleri şunlardır (Şimşek, 2001; Zeljko ve d., 2008; Wang ve d., 2007):

1. Sadece belirli bir konuda uzmanlaşmış olan kurmay personel dar bir bakış açısı ile değerlendirme yapabilirler.
2. Komuta kademesindeki personel kurmay personeli rakip olarak görerek onlara kısıtlı yetki verebilirler.
3. Kurmay çalışanlar yetkilerini genişletmek isterler. Bunu başaramazlarsa sahip olmadıkları yetkiyi kullanma eğilimi gösterebilirler.
4. Emir-komuta düzeyi kendi yetki ve sorumluluklarını riske sokabilecek yenilikleri desteklemeyebilirler.
5. Kurmay-Komuta kademesinin rolleri, kişilikleri, eğitim düzeyi, amaçları, üst yönetime yakınlıkları, iş yapma biçimleri ve kültür gibi birçok konuda ciddi farklılıklar gösterebilir.

Bireyin örgütle olan ilişkileri bakımından. Çalışanlar diğer işgörenler, gruplar ve yöneticiler dışında örgütü ile de çatışabilirler. İşgörenler beklenti ve ihtiyaçlarının örgütü tarafından zamanında ve adil olarak karşılanmasını beklerler. Örgütün istekleri ise

genellikle daha farklıdır. Bireyler ile örgütü arasında yaşanan psikolojik sözleşme ihlalleri, engellenme ve uyuşmazlık durumları önemli bir çatışma nedeni olarak kabul edilmektedir. Öte yandan hiyerarşik örgüt yapıları, bireysel mahremiyetin örgüt tarafından ihlal edilmesi ve iş-aile uzlaşmazlığı bireyin örgütü ile uyumunu zedeleyerek çatışmaları ortaya çıkarabilir (Hamdorf,2003).

Örgütler arası ilişkiler bakımından. Örgütler dış çevre faktörleri arasında yer alan diğer örgütler ile iletişim halindedir. Bu iletişim işin doğası olarak kaçınılmazdır. Rekabet, ekonomik çıkarlar, beklentiler, iletişim sorunları ve iş yapma biçim farklılıkları örgütler arası çatışma nedenlerinden bazılarıdır (Deutsch ve d., 2006).

4. Ast-Üst Çatışma Yönetim Modelleri

Ast-üst çatışma yönetimi aynı zamanda ast-üst arasında ortaya çıkan uyumsuzluk ve sürtüşmelerin çözümü olarak da tanımlanmaktadır (VadenBos, 2007). Klasik yönetim yaklaşımları örgüt içerisindeki çatışmaları kabul etmemiş, her türlü çatışmanın gereksiz ve örgüte zarar veren, hedeflere ulaşılmasını engelleyen bir süreç olduğunu savunarak ortadan kaldırılması için cezalandırmaların dahi kullanılabileceğinden söz etmiştir (Koçel, 2013; Özalp, 2015). Klasik örgüt yaklaşımı çatışmaları hastalık belirtisi olarak görüp yok edilerek engellenmesinin yönetimin başlıca görevleri arasında yer aldığı vurgulanmıştır (Robbins, 1977, s. 12). Klasik yönetim düşüncesinin etkinlik ve verimlilik artışı haricinde diğer amaçlarından birisi de ast-üst arasındaki düşmanlık ve çatışmaların ortadan kaldırılmasıdır. Bu çerçevede klasik yönetim anlayışında ödül ve ceza kavramları tanımlanmıştır. Klasik yönetim yaklaşımlarına göre çatışmalar kurallara uyulmaması sonucu ortaya çıkarlar ve önlenemezler. Klasikçilere göre yönetimin asli görevlerinden birisi de örgüt kurallarına uyulmasını sağlayarak istikrarsızlığa neden olan çatışmaları en başında yok edebilmektir. Klasik yönetim düşüncesinin çatışmaya yönelik olan bu görüşü değişim ve yaratıcılığı ihmal ettiği için artık geçerliliğini kaybetmiştir.

1940'larda etkili olan neo klasik yönetim yaklaşımında çatışmaları kabul ederek örgüt içerisinde çatışma olmasının doğal olduğu savunulmuştur. Sistem modeli çatışmaları değerlendirirken fonksiyonel ilişkiler ve koordinasyonu esas alır (Thomas ve

Bennis, 1972, ss. 376-377). Örgüt içerisinde fonksiyonel olarak birbirlerine bağlı birimlerin olması çatışma için gerekli ortamın oluşmasını sağlar. Bu çerçevede amaç farklılıkları ve kaynak bağımlılığının ortadan kaldırılması örgütsel çatışmaları azaltacaktır (Pondy, 1967, ss. 369-380). Modern yönetim yaklaşımında artık çatışmalar faydalı bir süreç olarak görülmektedir (Yeniçeri, 2009, ss. 85-86). Hatta çatışma olmayan örgütlerde başka önemli sorunlar olabileceğine işaret edilerek çatışmaların çözümünden çok yönetilmesi gerektiğine inanılır (Robbins ve Judge, 2011, ss. 8-22). Fakat çatışmaların faydalı olabilmesi için doğru yönetilmeleri şarttır (Yeniçeri, 2009, ss. 85-86). Çatışmalar doğru yönetildiklerinde üretkenliğin kaynağı olabilir. Bunun için de, çalışanların tehdit olarak gördükleri, kendilerini değersiz hissetmelerini sağlayacak faktörlerin ortadan kaldırılması gerekir (Scudder ve d., 2011, s. 221).

Pondy (1967), çatışma sürecini potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma olarak dörde ayırmıştır. Ona göre kaynakların sınırlı olması, hedef baskısı ve farklı roller örgüt içerisinde potansiyel bir çatışma ortamı yaratır. Algılanan çatışma, her iki tarafın iletişim sorunu yaşamaları sonucunda karşılıklı olarak birbirlerini yanlış anlamaları neticesinde meydana gelebilir. Çatışmalarda tarafların yaşadıkları duygular da önemlidir. Gerilim, kaygı gibi bireyi olumsuz yönde etkileyen bu duygular hissedilen çatışma başlığında vurgulanmıştır. Anlaşmazlıkların son aşaması olan açık çatışmada, çalışmada bahsedilen değişkenler davranışa dökülerek diğer tarafı kısıtlayacak şekilde olumsuz yönde etkileme söz konusudur (ss. 298-370).

Blake ve Mouton (1964) geliştirdikleri modelde bireye ve işe verilen önem derecesine göre beş farklı çatışma yöntemi üzerinde durmuşlardır. Bunlar geri çekilme, yumuşatma, zorlama, anlaşma ve sorun çözme yaklaşımlarıdır (ss. 11-12). Blake ve Mouton, çatışma yönetiminde kullanılan yöntemlerin bu iki boyuttan türediğini söylemiş ve her boyut kullanılan çatışma çözüm yönteminin temel bilişsel yapıyla bağlantılı olduğunu iddia etmiştir (Dyson, 2002, ss.41-45). Örneğin çalışan, hem örgütteki diğer birey ve yöneticiler hem de işe yönelik çatışma yaşadığını düşünürse, kullandığı yöntem yumuşatma olmaktadır (Sorenson, Morse ve Savage, 1999, ss. 25-40).

Modern yaklaşıma göre çatışma sinerji yaratarak yaratıcılığı destekler, bu sebeple çatışma çözümünden çok yönetilmesi üzerinde durulmalıdır (Yeniçeri, 2009, s.85). Modern yönetim anlayışında çatışmalar değişimi etkileyerek gelişimi sağlayabilir, doğru koşullar olduğunda etkinlik ve verimliliği arttırabilir, çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak verir (Rahim, 2001, ss. 10-21). Bu çerçevede çatışmaların en alt düzeyi ve sürekli olmayanı en uygun olanıdır ve iyi ya da kötü olarak nitelendirilmemelidir (Yeniçeri, 2009, s.88). Modern yaklaşımda liderler örgütü değiştirebilecek, yaratıcı ve yeri geldiğinde kendisini eleştirebilen düzeyde çatışmaları teşvik etmelidir (Brooks, 2003, ss. 222-238).

Özetlemek gerekirse, 1990 öncesinde çatışma yönetiminde tek bir strateji hakim iken günümüzde çoklu stratejileri benimseyen durumsalçı yaklaşımlara geçiş olmuştur (Euwema ve d., 2003, ss.119-128). Buna göre duruma uygun çatışma yönetimi stratejilerin uygulanması gerektiği benimsenmiş ve bu noktadan hareketle Rahim (2002), Masters ve Albright (2005) ile Bodine ve diğerleri (2002) gibi birçok araştırmacı çatışma yönetiminde durumsallık teorileri geliştirmiştir. Örneğin Rahim (2002), karar kalitesinin düşük olduğu durumlarda ya da kriz zamanlarında yaşanan çatışmalarda hükmetme yönteminin; tam tersi yüksek karar kalitesinin örgütte genel kabul gördüğü durumlarda bütünleştirme stratejisinin kullanılmasını önermiştir (ss. 199-222).

Rahim ve Bonoma'nın (1979) modelinde "kendine ve/veya başkalarına ilgi" boyutları mevcut olup bunların birleşiminden de beş ayrı çatışma yönetim şekli çıkmaktadır. "Üst hedeflerde anlaşarak karşılıklı kazanma, karşılıklı feragat ederek kazanma, uyumlaştırma, baskın çıkma ve çekinik kalma" yöntemlerinden hangisinin tercih edileceği tarafların kendilerine ve diğer tarafa olan ilgi derecesine göre değişir (Rahim ve Magner, 1995, s. 123; Schermerhorn ve d., 2008, ss. 532-542; Suppiah ve Rose, 2006, ss. 1905-1907). "Üst hedeflerde anlaşarak karşılıklı kazanma" yöntemi; sorun çözme, işbirliği yaparak kazan-kazan çerçevesinde her iki tarafın tatmin olacağı bir çözüm elde edebilmektir. Bu çözüm yöntemi genellikle tarafların aynı hiyerarşi seviyesinde oldukları durumlarda tercih edilmektedir.

“Karşılıklı feragat ederek kazanma” kaybet-kazan yaklaşımı olarak tanımlanır. Uyan taraf, karşı tarafın kazanması için kendi çıkarlarından vazgeçerek bir anlamda kendini feda eder. “Baskın çıkma” kazan-kaybet ya da kontrol etme olarak da bilinir (Robbins ve Judge, 2011, ss. 493-494). Baskın çıkan taraf, amaçlarını gerçekleştirirken diğer tarafın çıkar ve taleplerini önemsemmez. “Çekinik kalma”da kişi hem kendisi hem de diğer taraf için düşük düzeyde endişe duyarak eyleme geçmez. Bu durumda her iki taraf da tatmin olamaz (Shearouse, 2011, ss. 62-65). “Çekinik kalma” çatışma yöntemlerinden bazıları şunlardır: Bir ara bulucu tayin etme ve ona uyma, çatışılan taraftan uzak durma, konuyu değiştirme, karşı tarafı anlamaya çalışma, mağduru oynama, özür dileme ve üzgün olduğunu belirtme, vazgeçerek tartışmaları uzatmama, şikayet etme, çatışma konularını dile getirmeme, karşı tarafın görüşlerini kabul etmiş ya da onaylamış gibi görünme, hiçbirşey yapmama ve görmeme, duymama, bilmeme.

“Uyumlaştırma”da bireysel ve karşı tarafa duyulan endişe düzeyi “Çekinik Kalma”ya göre daha yüksektir ve karşılıklı fedakârlıklar içerir. “Uyumlaştırma” boyutunda kişi, “baskın çıkma” boyutuna kıyasla daha fazla; karşılıklı feragat ederek kazanma davranışı gösterene göre daha az fedakarlık gösterir. Birbirine denk tarafların müzakereler sonunda anlaşamadığı, çözülmesi uzun ve zor süreçler gerektiren sorunlara karşı bu yöntem kullanılabilir (Rahim, 2002, ss. 208-222). Bu araştırmada çatışma yönetiminin bu beş boyutu ile örgütsel vatandaşlık ve alaycılık davranışı arasındaki ilişki ortaya konulacaktır.

Thomas ve Ruble (1977) modelini iki ana değişken üzerine inşa ederek “işbirliği” ve “çıkarıcılık” üzerinden bireyin kendi ya da karşı tarafın isteklerini yerine getirme derecesine göre çözüm yöntemlerinin değişebileceğini iddia etmiştir (s. 144). Alan yazına girmiş çatışma çözümleme yöntemlerinden bir diğeri Pruitt (1983) ile Pruitt ve Rubin’in (1986) geliştirdikleri modeldir. Pruitt’in modelinde kendisine yönelik ilgisizliklere yönelik ilgi haricinde “boyun eğme, problem çözme, eylemsizlik ve mücadele etme” çatışma yönetim boyutları yer almaktadır eklememiştir (Rahim ve d., 1999, ss. 144-163). Modelde tarafların ilgi düzeylerinin çatışma yönetim biçimlerini ne şekilde

etkilediği ortaya konulmuştur. Pruitt “Uyumlaştırma”yı ayrı bir kavram olarak tanımlamadığı için boyut olarak modeline eklememiştir (Rahim ve d., 1999, s. 157). Hall (1969) iş ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi temelli dört boyutlu bir model önermiş olup “kazan-kaybet, kaybet-vazgeç, birlikte çalışma, uyum sağlama, uyumlaştırma” boyutlarını kullanmıştır (Sorenson, Morse ve Savage, 1999, ss. 26–28). Çatışmaların işbirlikçi metodlarla yönetilmesine ilişkin Lulofs ve Cahn (2000), Masters ve Albright (2005) ile Bodine ve diğerleri (2002) “Çekinik Kalma, Uyumlaştırma ve Baskın Çıkma” yöntemler üzerinde durmuştur. Conerly ve Tripathi (2004) de farklı bir yaklaşım getirerek çatışma yönetiminde güç kullanma, kabullenme ve yumuşatma stratejilerinin rolünü ortaya koymuştur.

Davranışsal yaklaşımları, örgütteki çatışmaların bazılarının işletmedeki sorunları işaret ederek bunların çözümü için yönetimi harekete geçirmesi sebebiyle işlevsel olduğunu iddia eder. Çatışmaların bazılarının faydalı ve gerekli olabileceğini savunan davranış kuramlarında yapısal bakımdan karmaşık olan örgütlerin sürekli çatışma yaşayabilecekleri söylenir (Şimşek, 2001, ss. 273-285). Modern yönetim düşüncesine göre, etkinlik ve verimlilik için örgüt içerisinde işlevsel, orta düzeyde çatışma olması gereklidir (Elma ve Demir, 2000, s. 228).

Birey kendisi ile, diğer bireylerle, gruplarla ve örgütü ile çatışma yaşayabilir. Ayrıca gruplar arası, işletmenin fonksiyonları arası ve örgütler arası uzlaşmazlıkların olması da mümkündür. Birden fazla grup arasındaki anlaşmazlıklar gruplar arası çatışma olarak tanımlanır (Schermerhorn ve d., 2008, ss. 526). Çatışmalar iç çevre ve dış çevre faktörlerinden etkilenir. Örgütün yapısı, kültürü, iletişim düzeyi, kişilik özellikleri, yönetim şekli, hedef ve karşılıklı beklentiler, piyasa şartları, rekabet, müşteri talep ve tercihi bu faktörlerden bazılarıdır (Yeniçeri, 2009, ss. 100-134).

5. Ast-Üst Çatışmaları Yönetim Biçimleri

Alan yazında yer alan, çatışma yönetimi araştırmaları neticesinde ast-üst çatışmalarının yönetilmesinde yaygın olarak kullanılan yöntemler tespit edilmiştir. Çatışma yönetim tarzlarının durumsal ya da yaradılış kaynaklı olup olmadığı tartışma konusudur (Fried-

man, 2000, ss. 32-55). Çatışmanın çözümünde kullanılabilir örgütsel yöntemleri şu şekilde sıralayabiliriz: karşılıklı iletişimi güçlendirmek, çalışanları kararlara dahil etmek, ortak hedefleri çalışanlarla birlikte belirlemek, kaynakları arttırarak adil bir dağılım yapmak, rol ve görev tanımlarını doğru yaparak belirsizlikleri ortadan kaldırmak, kişileri ya da iş tanımını değiştirmek, yöneticiler-çalışanlar arasında karşılıklı yardımlaşma ve güvenin yerleştirilerek sürekli olmasının sağlanması, kazan-kazan kültürünün egemen olduğu bir müzakere sürecinin yürütülmesi (Özkalp ve Kirel, 2004, ss. 165-181). Kazan-kazan açık iletişimi destekleyen demokratik, çözümçül bir yöntem olup burada birey sadece kendi değil diğer tarafların da isteklerini yerine getirmeye çalışır (Üngüren ve d., 2009, ss. 39-41). Bunlara ek olarak, birlikte sorun çözme, kayıtsız kalma, yumuşatma, kaynak arttırımı, oylama, hakeme gitme, meşgul etme, ulaşılması zor hedefler verilmesi ve otorite kullanma da örgüt içerisinde kullanılan çatışma çözüm yöntemleri arasında gösterilebilir (Furlong, 2005, ss. 19-24).

Birlikte sorun çözme. Bu yöntemde çatışmaya konu olan tarafların kabul edebileceği ortak çözüm yöntemleri araştırılır. Böylece herhangi bir taraf fedakarlıkta bulunmaya zorlanmamış olur (Friedman ve d., 2000, ss.28-37). Başarılı olursa her iki taraf için de kazançlı bir durum yaratılmış olur. Bu yöntemde karşılıklı kaynak ve bilgi paylaşımı, açık iletişim ve çok sayıda alternatiflerin tartışılması beklenir (Rahim, 2002, ss. 215-220; Gross ve Guerrero, 2000, ss. 199-211). Birlikte sorun çözme, uzun dönemli hedeflerin gerçekleştirilmesine en uygun yöntemlerden birisi olarak görülmektedir (Rahim, 2002, s. 218).

Kayıtsız kalma. Sorunların kendi kendine kısa zaman içinde kolaylıkla çözülebileceği durumlarda yöneticiler müdahale etmeden çatışmaları uzaktan takip edebilirler. Burada çözüm zamana bırakılır. Fakat sorunlara uzun süre kayıtsız kalmak çatışmaların daha da büyüerek içinden çıkılmaz hale gelmesine sebebiyet verebilir (Yeniçeri, 2009, s.204). Bu sebeple kayıtsız kalma, her durumda ve uzun süreli kullanılabilir bir yöntem olarak algılanmamalıdır.

Yumuşatma. Bu yöntemde farklılıklar tartışılmaz, göz ardı edilir. Tam bir takım çalışması içerisinde hareket edilmesine yönelik olarak çatışma durumu olduğundan daha iyi gösterilmeye çalışılır (Yeniçeri, 2009, s.201). Çatışmalar uzun zamandır kesintisiz olarak yaşanıyor ve daha da büyüyerek devam ediyorsa bu yöntem kullanılmamalıdır.

Kaynak arttırımı veya kaynak uzaklaştırması. Kaynakların kit olması sonucu örgüt içerisindeki kaynak paylaşımında yaşanan sorunlar çatışmalara neden olabilir, çünkü kendisine az pay düşen taraf bu durumu değiştirebilmek için diğer taraflarla açık çatışmaya girebilir (Taştan, 2005; Baylançişek, 2003). Bu durumda örgüt insan, finans, makina, demirbaş gibi olanaklarını arttırarak çatışmaların önüne geçebilir (Eren, 2001, ss.558-561). Kaynak uzaklaştırma yöntemi tercih edilmeyen bir yöntem olsa da bazı durumlarda çatışmaları engelleyebilir. Bu yöntemde önemli noktalarda bulunan kişiler işten uzaklaştırılır fakat bu örgüt içerisinde bazı tepkilere neden olabilir. Önemli noktadaki kişilerin bilgi ve yeteneklerinden mahrum kalınacağı için kaynak uzaklaştırma yöntemi kriz yönetimi gibi özel durumlarda tercih edilmelidir.

Oylama. Kısıtlı iletişimin olduğu çatışmalarda ikna için çeşitli duygusal, vicdani ve mantıki çözüm yöntemleri kullanılır. Ortak çözüme ulaşılmasına bağlı olarak kazanmak veya kaybetmek söz konusudur. Oylama yönteminde örgüt işgörenlerinin fikirleri alınarak oy kullanmaları istenir ve çoğunluğun tercihi hayata geçirilir. Oy birliği ile hareket eden örgütün bu sürecin her aşamasında şeffaf ve objektif hareket etmesi beklenir (Eren, 2001, ss.559). Oylama yönteminde çatışmaların nedenleri üzerinde çözümlenici yönetsel aksiyonlar alınmadığı için gelecekte benzer uzlaşmazlıkların yaşanması olasıdır.

Hakeme gitme. Çatışan tarafları yöneticileri de uzlaştıramaz ise karar bilir kişiye bırakılabilir. Güvenilir bir üçüncü tarafa giderek hakemlik yapması istenebilir. Hakemin, çatışmaya konu olan tarafları dinleyerek, sundukları kanıtlar çerçevesinde adil bir karar vermesi beklenir. Yaptırım gücü olmayan hakemin kararının meşru olması sebebiyle taraflarca kabul edilerek uygulanması, çatışmanın olumlu sonuçlanmasında etkilidir

(Karip, 2003, s. 104). Karar tüm tarafları bağladığı için arabulucu veya hakemin doğru kişi olması, vizyon ve stratejisiyle ortak sorunlara adil çözümler getirebilecek donanımda olması gereklidir (Gerzon, 2006, s.75).

Meşgul etme. Çatışma işgörenlerin boş zamana sahip olmalarından kaynaklandığı durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Çatışan taraflara fazla iş yüklemesi yaparak meşgul etmek anlaşmazlık yaşanması için gerekli boş zamanın bırakılmasını engeller. Fazla iş yükü sebebiyle işgörenler çok yoğun oldukları için çatışma fırsatı yaratamamış olurlar. Bu yöntem, çatışma nedenlerini ortadan kaldırmadığı için uzun vadeli ve kalıcı bir çözüm değildir (Öztürk, 2003, s.305). Çünkü çalışanlar bu kez çatışmaları iş dışında devam ettirebilirler.

Ulaşılması zor hedefler verilmesi. Tek başına elde edilemeyecek ulaşılması zor hedefler belirlenmesi, çatışan tarafları mecburen uzlaşarak takım halinde çalışmaya yöneltcektir (Solmuş, 2004, s. 56; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 271). Burada öncelik hedeflerin gerçekleşmesine verilir. Çalışanlar arasında amaç ve değer farklılıklarının tavan yaptığı zamanlarında daha çok tercih edilen bu yöntemde amaçlara ulaşılması durumunda çatışmaların yeniden görülmesi muhtemeldir (Yeniçeri, 2009, ss. 205-206).

Otorite kullanma. Bu yöntemde bir taraf örgüt içindeki statü ve gücünü kullanarak sadece kendi faydasına yönelik olarak hareket etme eğilimindedir. Böylece otoriteyi elinde bulunduran taraf zorlayıcı tutum ve davranışlar sergileyerek kendisi için yüksek ilgi, karşı taraf içinse düşük ilgi gösterir (Rahim, 2001, ss. 27-31, Deutsch ve d., 2006, s. 817; Furlong, 2005, ss. 22-23). Otoriteyi sağlayan güç; yaptırım, ısrar ve uyarı şeklinde ortaya çıkabilir (Polsky ve Gerschel, 2011, ss. 19-21; Karip, 2003, ss. 61-72). Çatışma süreci uzadıkça ve olumsuz davranışlar artıkça otorite kullanma stratejisi daha fazla tercih edilebilir (Desivilya ve Yagil, 2005, ss. 58-64). Yıkıcı ve şiddetli çatışmaların hızlı çözülmesi gerektiği durumlarda da kullanılabilir. Yaptırımda otorite, fiiliyata geçerek işten çıkarmaya kadar gidebilecek kararlar alınmasını sağlayabilir. Biçimsel yetkinin düzeyi ısrar eden tarafın başarısını etkiler.

Uyarı'da kabul edilemeyecek tutum ve davranışlar yönetim tarafından ilgili taraflara hatırlatılır. Uyarı ve ısrar kısa süreli bir çözüm olarak kabul edilmekte; yaptırımın en son seçenek olarak tercih edilmesi gerektiği belirtilmektedir (Karip, 2003, ss. 74-76). Çatışmanın tarafları yönetimin otoriter gücü ile verilen kararları uygulamak durumunda kalacakları için uzlaşacaklar, fakat uygun bir ortam oluştuğunda çatışma tekrarlanabilecektir. Esnek çalışma saatleri ve evden çalışma gibi son dönemde oldukça popüler olan uygulamalar çatışma yönetiminde uygun çalışma ortamı oluşturma çabalarına örnek olarak verilebilir (Cornfield ve d., 2001, ss. 438-449).

Çatışma yönetiminde uygun yöntem seçimi. Çatışma yönetiminde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde ihtiyaçların karşılanması, etik beklentiler ve örgütsel öğrenme düzeyi etkilidir (Deutsch ve d., 2006, ss. 759-820; Kohlrieser, 2006, ss. 150-155). Çatışmaya konu tarafların ihtiyaç ve beklentilerinin zamanında karşılanmasında paydaşların kim olduğu ve sayısı önemlidir. Çok sayıda taraf olması durumunda işbirlikçi bir yaklaşımla kararlara herkesi dahil etmek süreci uzatarak etkisiz hale getirebilir (Rahim, 2002, ss. 198-212; Vecchio, 1995, ss. 464-473). Örgütlerin etik kurallara uygun olarak karar almaları beklenir. Buna ters düşen durumlarda çalışanların müdahale ederek ilgilileri bilgilendirmeleri etik olarak gereklidir. Bu çerçevede örgüt, işgörenlerini her zaman dinleyerek iletişim kapılarını karşılıklı olarak açık tutmalıdır (Rahim, 2001, ss. 78-97). Çatışma yönetiminde tercih edilen yöntemler aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi de desteklemelidir. Çünkü sorunları doğru tespit ederek çözebilme yöntem ve süreçlerinin örgütler tarafından ilk başta öğrenilmesi gerekir (Deutsch ve d., 2006, 781-820).

Çatışma yönetiminin başarısı burada bahsedilen beklentilerin karşılanma düzeyine bağlıdır. Uzun dönemli, stratejik ve karmaşık çatışmalarda "Üst Hedeflerde Anlaşarak Karşılıklı Kazanma" ya da "Uyumlaştırma" yöntemleri; daha basit, kısa dönemli ve acil çözülmesi gereken çatışmalarda "Çekinik Kalma", "Baskın Çıkma" veya "Karşılıklı Feragat Ederek Kazanma" yöntemleri kullanılabilir (Karip, 2003:69; Rahim, 2001:30). "Karşılıklı Feragat Ederek Kazanma" ve "Baskın Çıkma" yöntemleri, örgüt yaratıcılığını kısıtlayarak bilgi ve deneyimin önemini azaltır. Acil karar verilmesi gereken, işgören

yetkinliklerinin sınırlı olduğu durumlarda “Baskın Çıkma” yöntemi tercih edilebilir. Zaman kazanmak için ya da ağır olumsuz sonuçlarla karşılaşılması öngörülüyorsa “Çekinik Kalma” yöntemi; ilişkilerin çıkmaza girdiği durumlarda da “Uyumlaştırma” yöntemi seçilebilir (Gross ve Guerrero, 2000, ss. 198-207; Karip, 2003, ss. 68-77).

Çatışma yönetiminde çözüm süreci. Çatışmanın doğru yönetilerek zamanında çözülebilmek için öncelikle nedenlerinin tespit edilerek tanımlanması gerekir. Teşhis sürecinden sonra gelen çözüm süreci konusunda Gerzon (2006) şu yöntemler üzerinde durmuştur (ss. 53-56): olumlu bir çalışma ortamı hedefleyerek bunu sürdürülebilir kılmak, tarafların algılarını lider üzerinden yönetebilmek, çatışmanın kök nedenlerine inerek doğru teşhis edebilmek, ortak bir çözüm geliştirerek taraflarla mutabık kalarak uygulamak, sonuçları sürekli kontrol ederek ihtiyaç olması halinde yöntem değiştirmek.

Çatışma yönetiminde her duruma uygun tek ve standart bir strateji yoktur. Hangi yöntemin uygun olduğuna karar verirken hesaba katılması gereken faktörler şunlardır (Karip, 2003, ss. 55-78); etkinlik, verimlilik ve performans olacak etkisi, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını ne derecede karşılayacağı, toplumsal beklentilere nasıl cevap verebileceği. Çalışmanın bir sonraki bölümünde yer verilen ast-üst çatışma yönetimi konusunda alan yazına girmiş olan araştırmalar, hangi durumlarda hangi yönetim tekniklerinin kullanılabileceğini bizlere göstermektedir.

6. Ast-Üst Çatışma Yönetimi Konusunda Yapılan Araştırmalar

İşgörenler kendi içinde duygu, düşünce ve davranışları açısından iç çatışma yaşayabileceği gibi astları ve üstleri ile de çatışabilir. Bu çatışmaların temelinde bireysel farklılıklar yatmaktadır. İşgörenler sahip oldukları farklı rollere bağlı olarak üstleri ve astları ile karşı karşıya gelebilirler. Çalışmanın bu bölümünde işletmelerde en sık görülen bireyler arası çatışma türü olan ast-üst çatışmaları konusunda yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Rahim ve Magner (1995), 484 tam zamanlı çalışan yönetim öğrencileri, 550 kamu yöneticileri, 214 üniversite yöneticisi, 250 banka yönetici ve çalışanları ile diğer

sektörlerde görev alan 578 personel üzerinde araştırma yaparak 28 maddeden oluşan Rahim (1983), "Çatışma Yönetimi Ölçeği"ni geliştirmiştir. "ROC-II" olarak da adlandırılan Rahim'in bu çatışma modeli bugün bu alanda en sık kullanılan ölçektir. Bu ölçeklerde 1) Üst hedeflerde anlaşarak karşılıklı kazanma, 2) Karşılıklı feragat ederek kazanma, 3) Çekinik kalma, 4) Uyumlaştırma ve 5) Baskın çıkma boyutları vardır. Bu çatışma yönetim boyutlarının hangi durumlarda nasıl ortaya çıktığı modelde yer almaktadır. Araştırma sonuçlarında ön plana çıkan bulgular arasında sonuçların tutarlılık göstererek farklı gruplarda dahi aynı olduğu yer almaktadır. Örgüt üyelerinin yönetim ve yönetsel olmayan düzeylerde diğer çalışanlar ile olan çatışmaları nasıl yönettiklerinin tespit edilmesi bakımında buradaki boyutlar önem taşımaktadır. Lee (1990), Levy (1989), Psenicka ve Rahim (1989), Ting-Toomey ve d., (1991) ve Wardlaw'ın (1988) "ROC-II" kullanarak yaptıkları çalışma ve araştırmalar modelin yapısal geçerliliğine destek sağlamıştır (Rahim ve Magner, 1995, s. 130). Rahim ve arkadaşları (1999) çatışmaların yönetimi üzerine yaptıkları diğer bir araştırmada, örgüt içerisinde iletişim ve ahlaki düzeyi arttıkça "uzlaşma" çatışma çözüm metodunun daha fazla kullanıldığını ortaya koymuşlardır (Rahim ve d., 1999, ss. 154-171).

Rahim (2001), çatışmaların doğasını açıklamış, bireyler arası, gruplar arası çatışmalar, bunların yönetim şekilleri ile örgütsel öğrenme, etik değerlerle olan ilişkisini anlatarak dört şirkette yaşanan gerçek olaylar üzerinden örneklendirme yapmıştır. İlk örnekte pazarlama ile üretim bölümlerinde yaşanan ve kaynakların kısıtlı olmasından kaynaklanan çalışan yönetici uzlaşmazlığının tespit edilmesi, bunun ardından tarafların ortak yapılan bir toplantıda bir araya getirilerek şirket çıkarları çerçevesinde çözüme kavuşturulması anlatılmıştır. İkinci örnekte kurum içerisindeki iş akışlarının düzenli olmaması nedeniyle göreve yeni başlayan bir çalışanın yönetim ve diğer eş düzey çalışanlarla yaşadıkları çatışmalar anlatılarak sonucun istifa etmeye kadar nasıl gelebildiği gösterilmiştir (Rahim, 2001, ss. 209-212). Diğer bir örnek olayda teknik bir departmanda çalışan personelin işletme kural ve ilkelerine bağlı kalarak sorunları gizlemeden diğer birimlerle paylaşması sonucu yöneticisi ile yaşadığı, birbirine tekrar eden çatışmalar

açıklanarak şirkete olan etkilerinden bahsedilmiştir. Son örnek olayda toplu sözleşmeyle yönetilen bir işletmede çalışanlar ile yönetim arasında çalışma şartlarından kaynaklanan anlaşmazlıkların yaklaşık yirmi senelik bir dönem içerisinde hangi noktalara geleerek grev sonucu yaşanan olumsuzluklar anlatılmıştır (Rahim, 2001, ss. 209-232).

Çatışmaların tüm tarafları tatmin etmeksizin zamanında çözülmemesi örgüt içerisinde işlevsel olmayan çatışma ve biçimsel olmayan yapıların artmasına neden olur. Bu konuda Matthiesen ve diğerlerinin 2003 senesinde yayınladıkları makalede bir hastane işletmesinde yaşanan çatışmaların karşılıklı iyi niyet çerçevesinde çözülmemesi sonucu zamanla çok daha kötü sonuçlara sebebiyet vermesi örnek bir olay üzerinden anlatılmıştır (Matthiesen ve d., 2003, ss.96-111). Bu araştırma, özellikle örgüt kültürüne uyum sağlama sürecinde çatışmaların ne şekilde ortaya çıkarak örgütsel davranış, performans, etkinlik ve verimlilik üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi bakımından önemlidir. Matthiesen ve arkadaşlarının (2003) tespit etmiş olduğu önemli sonuçlardan birisi de; bireyler arası ve yönetimle olan çatışmaların takım çalışmasını bozarak örgüt içindeki uyum ve ilişkileri olumsuz yönde etkilediğidir. Ayrıca çatışmaların örgüt ve yönetimin zamanını daha önemli ve verimli işler için harcamasını engellediği de bulunmuştur (ss. 96-111).

Çatışmaların olumsuz etkileri olduğu gibi işlevsel olması durumunda örgüt içerisindeki olumlu değişim, yaratıcılık ve gelişimi desteklediği söylenebilir (Schermerhorn ve d., 2008, ss. 527-529). Bu çerçevede Lu ve arkadaşlarının (2011) yapmış oldukları araştırmalarda, bu gelişimi destekleyen örgütsel davranış modelinin çift yönlü iletişimi olumlu etkileyerek yardımlaşma ve paylaşımı arttırdığı ortaya konulmuştur (s. 131). Böylece adaptasyon yaklaşımlarında karşımıza çıkan dış çevreye uyum gerekliliği çok daha hızlı ve doğru bir şekilde yerine getirilebilir. İşlevsel olmayan çatışmalar zamanında çözülmezse kişiselleşerek örgüte zarar veren çatışmalara dönüşebilir. Bu çerçevede uzlaşmazlıkların belirli bir düzeyin üzerine çıkmasına izin verilmemelidir. Shih (2010) yapmış olduğu çalışmada duygusal zeka üzerinde durarak çatışmaların doğru yönetildiğinde performansın yükseldiğini tespit etmiştir (s. 156). Benzer bir şekilde çalışan-

ların duygusal zekaları, iletişim tarzları ile örgütlerdeki çatışma türleri üzerine araştırmalar yapan Suliman ve Al-Shaikh (2007), çalışan duygusal zekâ düzeylerini artırıcı faaliyetleri önermiştir. Ayrıca, insan kaynakları programlarını buna göre oluşturan işletmelerin uzlaşmazlıkları kontrol ederek azaltabildiklerini ortaya koymuşlardır (s. 208).

Siira (2013) da çatışmaların örgüt içerisinde nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili alan yazına giren araştırmalar yapmıştır. Ona göre bireylerin kişilik, kültür ve kullandıkları iletişim yöntemleri farklı olduğu için geleneksel yöntemler bir tarafa bırakılarak yeni yaklaşımlar geliştirilmelidir (ss. 41-47). Siira'ya göre örgüt çalışanın kültürel özellikleri kullandığı iletişim yöntemlerini belirlediği için çatışma yönetim şeklini de etkilemektedir. Bu kültürel ve iletişim özelliklerinin birey bazında tespit edilebilmesi için kişilik testleri kullanılabilir. Bunlar araştırmacının iddiasını sağlam bir zemine oturtması bakımından önemlidir. Siira, örgüt içerisindeki tüm dikey ve yatay iletişim şekillerinin araştırılması sonucu örgüte uygun, doğru çatışma yönetim metodlarına ulaşılabileceğini iddia etmiştir (Siira, 2013, ss. 41-47).

Turkalj ve diğerlerinin (2008) Slovenya'daki işletmeler üzerinde yapmış olduğu çalışmada çatışmaların örgüt performansına olan etkileri araştırılmıştır. Araştırma neticesinde erkek çalışanların yöneticileri ile yaşadıkları çatışmaları sonucunda performanslarının etkilenmediği, kadın çalışanların zaman zaman bu durumdan etkilendikleri tespit edilmiştir. Ayrıca kıdem süresi 5 sene ve altında olan çalışanlarda bu etkinin çok daha yüksek ve kayda değer olduğu belirtilmiştir. Araştırmaya katılanların %17'si yönetici ile hiç çatışma yaşamadığını, %36'sı nadiren, %34'ü arada sırada çatışma yaşadığını ifade etmiştir. Çatışmaların çözümü olarak katılımcıların büyük bir çoğunluğu, karşı tarafın çıkarı ön planda tutarak "Uyumlaştırıcı" bir davranış şekli benimsediklerini kabul etmiştir. Çalışmanın genel sonucu olarak gerek kamu gerekse özel sektörde çatışmaların kaçınılmaz olduğu, bu durumun doğru yönetildiğinde gelişme ve yeniliği tetiklediği ve burada en önemli görevin işletme yöneticilerine düştüğü vurgulanmıştır (Turkalj ve d., 2008, ss. 513-514).

2011 yılında bankalar, eğitim sektörü ile diğer finansal olmayan kurum çalışan ve yöneticileri üzerinde, anket yoluyla yapılmış olan çalışma neticesinde ast-üst çatışma düzeyleri bulunmuştur (Nouman ve d., 2011, ss. 626-632). Buna göre çalışanların çatışma düzeyinin, üstlerin diğer yöneticiler ile yaşadıkları çatışmalara kıyasla çok daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu çatışmaların büyük bölümünün işlevsel olduğu; ağırlıklı sebep olarak da iletişimde yaşanan sorunların gösterildiği ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarında yönetimin genellikle tercih ettiği çözüm stratejisinin temelinde işbirliğinin yattığı ifade edilmiştir (Nouman ve d., 2011, ss. 626-632). Diğer yandan 2009 yılında yapılmış olan yöneticilerin kişilik özellikleri ile çatışma çözüm yöntemleri arasındaki ilişkiyi analiz eden başka bir araştırmada özel sektör ve kamuda görev alan 315 yönetici üzerinde anket uygulanmıştır (Yürür, 2009, s. 23). Bulgular analiz edildiğinde yöneticilerin kişilik özellikleri arasında yer alan sorumluluk, açıklık ve dışa dönüklük ile çatışma yönetimi boyutlarından “üst hedeflerde anlaşarak karşılıklı kazanma” ile arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca çift yönlü iletişime açık, uyumlu yöneticilerin “baskın çıkma” tarzını tercih etmedikleri görülmüştür. Geçimlilik ve duygusal dengesizlik ile çatışmalardan kaçınma yönetim tarzı arasında pozitif bir ilişki varken, iletişime açık olma ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Yürür, 2009, s. 23).

Cai and Fink (2002) çatışma çözüm yöntemlerinden “Çekinik Kalma”nın gruplardan ziyade daha çok bireyler tarafından tercih edildiğini; “Karşılıklı Feragat Ederek Kazanma” ve “Üst Hedeflerde Anlaşarak Karşılıklı Kazanma”nın gruplarda daha çok kullanıldığını ortaya koymuştur (ss. 67-87). Wang (2007), çatışma yönetiminde grupların, örgüt uyumunu artıracak yöntemleri daha çok kullandıklarını belirlemiştir (ss. 74-88). Kozan (1989, 2002) çalışmalarında örgüt hiyerarşisinin çatışma çözüm yöntemleri üzerindeki anlamlı etkisini saptamıştır. Yöneticileri ile çatışma yaşayan personelin otoriteye saygı duymaları sebebiyle “Baskın Çıkma” tutum ve davranışlardan kaçınarak “Uyumlaştırma” davranışları sergiledikleri görülmüştür (Kozan, 2002, ss. 89-105). Grupların daha ön planda olduğu örgütlerde, düzen ve uyumun devam ettirilebilmesi amacıyla üçüncü şahıslardan çatışma çözüm danışmanlık desteği alındığı belirlenmiştir (Ko-

zan ve d., 2007, ss. 128-147). Goodwin (2002) örgüt içerisinde kullanılan çatışma çözüm yöntemlerinin, çatışmanın doğası ve ne kadar ciddiye alındığına göre değişiklik gösterebildiğini ortaya koymuştur (ss. 378-405).

Buraya kadar anlatılmış olan araştırmalar performans, etkinlik ve verimlilik artışı ile işletmenin uzun dönemde hayatına devam edebilmesi için örgütlerde çatışmaların doğru yönetilmesinin stratejik bir gereklilik olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca çatışmaya neden olan değişkenler üzerinde tespit edilen anlamlı ilişkiler ortaya çıkarılarak çözüm yollarının bu çerçevede bulunmasına katkı sağlanmıştır.

Türk Hava Kuvvetleri yönetici ve çalışanları üzerinde 2008 senesinde yapılan diğer bir çalışmada bu kamu kurumunda hangi tür çatışmaların yaşandığı ve bunların çözümünde hangi yöntemlerin kullanıldığı; bu yöntemlerinin belirlenmesinde demografik faktörlerin etkili olup olmadığı; kuruma verdiği zarar bakımından hangi olumsuzlukların ön planda olduğu tespit edilerek tartışılmıştır. Gerek astların, gerekse üstlerin çatışmaların çözümünde en fazla tercih ettikleri yöntemin “Üst Hedeflerde Anlaşarak Karşılıklı Kazanma” stratejisini olduğu saptanmıştır. Çatışma nedenlerinden kuruma verdiği zarar ve çözümünün zorluğu bakımından en önemli faktörün “çalışma ortamı” olduğu saptanmıştır (Baykal ve Kovancı, 2008, ss. 21-38).

Adana ili ve çevresindeki tekstil işletmelerinde “Thomas Modeli” kapsamında yapılan araştırmada bayanların bireysel çatışmalarda sırasıyla “Uyumlaştırma, Uyum ve Çekinik Kalma” davranışı geliştirirken, erkeklerin “Baskın Çıkma” davranışa yöneldikleri bulunmuştur. Buna ilave olarak, “İşbirliğine” yönelik davranışlarda erkek ve bayanların genellikle benzer davranışlar sergiledikleri görülmüştür (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, ss. 1-19).

Konaklama işletmelerindeki uzlaşmazlıkların tespit edilerek çözüm stratejilerinin geliştirilmesi amacıyla yapılan bir diğer çalışmada, araştırma yapılan konaklama işletmelerinde bireysel çatışmalara sebebiyet veren nedenlerin başında davranış biçimi olduğu saptanmıştır (Üngüren, 2008, ss. 901-904). Çatışmanın daha çok diğer bölüm

yöneticileri ile yaşandığının görülerek cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit edilememesi üzerine eğitim durumlarına odaklanılmıştır. Turizm eğitimi almamış olanların karşı tarafın taleplerini kabul ederek uyguladıkları gözlemlenmiştir. Bu noktadan hareketle yöneticilerin yaygın şekilde “baskın çıkma” davranış boyutunu kullandıkları; çalışanlarının “Üst Hedeflerde Anlaşarak Karşılıklı Kazanma ve Uyumlaştırma”ya dayalı bir tutum sergileyerek üstlerin isteklerine uygun hareket ettikleri tespit edilmiştir (Üngüren, 2008, ss. 901-904).

Muğla ve çevresindeki 85 adet konaklama işletmesi üzerinde yapılan araştırma sonucunda, sezonluk çalışılması, personel devir hızının yüksek olması ve yöneticilerin genellikle şirket sahiplerinden oluşması sebebiyle uzlaşmazlıklarda bireysel ve yönetsel nedenlerin ağırlıklı olduğu saptanmıştır (Topaloğlu ve Avcı, 2008, ss. 75-92). Örgüt içi adaletsizlik, iletişim şekli, gereksiz iş yükü, güç savaşı olarak adlandırılan politikalar ve kişilik farklılıkları temel çatışma nedenleri olarak belirlenmiş; işletmenin büyüklüğü, kullanılan teknoloji gibi örgütsel faktörler yöneticiler tarafından uzlaşmazlık nedenleri olarak görülmemiştir (Topaloğlu ve Avcı, 2008, ss. 75-92). Sonuç olarak çatışma yönetiminde, “Kapsamlı Amaç Belirleme, Yumuşatma, Baskın Çıkma Stratejileri, Uyumlaştırma, Yapısal Değişkenleri Değiştirme, Sorun Çözme ve Çekinik Kalma” olmak üzere yedi çözüm yöntemi belirlenmiştir (Topaloğlu ve Avcı, 2008, ss. 75-92). Ağırlıklı olarak yöneticiler tarafından uygulanması gereken bu modeller çatışmaların kalıcı çözümünde önemli bir rol üstlenirler.

Bu araştırmaların sonucunda getirilen çözüm önerileri de benzer şekilde bilimsel yöntemler kullanılarak test edilmiş ve çatışma yönetimi boyutları ile birlikte alan yazına kazandırılmıştır. Bu önerilerin başında gelen çalışanların yönetime katılması ilkesi ile ilgili olarak çalışmanın bu bölümünde bazı araştırmalardan örnekler verilmiştir. Coch ve French dört üretim hattında çalışan kadın işçiler üzerinde yapmış olduğu araştırmalarda, katılımın sağlandığı üç üretim hattında saat başı üretimin 50 birimden 70 birime yükseldiğini; katılımın olmadığı hatta ise bu rakamın sabit kalarak işten ayrılma oranları ve düşmanca davranış sayılarının da arttığını tespit etmiştir (Dilber, 1976, ss.

70-71). Bir diğ er araştırmada New Orleans'ta iki farklı gemi işletmesinde çalışanların yönetime nasıl tepki verdikleri sorgulanmıştır (Denhardt, 1972, ss. 95-96). Benzer özelliklere sahip olan bu gemi işletmelerinin birisinde otoriter diğ erinde katılımcı bir yönetim şekli hakimdir. Araştırma sonucunda serbest çalışan işçilerin, daha bağımsız davranışlar geliştirecekleri beklenirken tam tersine daha itaatkar ve yönetimle i ie çalıştıkları sonucuna varılmıştır. Bu da bize demokratik yönetim biçiminin çalışanları daha uyumlu olmaya yönlendirdiğini göstermiştir (Denhardt, 1972, ss. 95-96).

Örgütsel alaycılık davranışı ilişkisi. Calabrese (2000), yapmış olduğu çalışmada alay etme davranışlarının, çatışmaları arttırdığını ortaya koymuştur. Hastane alışanları üzerinde yapılan bu araştırmada alaycılık düzeyinin örgüt kültürü, çalışma ortamı, liderlik özellikleri, gerilim ve kişilik farklılıklarından etkilendiği belirtilmiştir. Örgüt alışanlarının genel kişilik özellikleri dağılımı alaycılık davranışını etkileyebilir. Çalışma grubu ayrı cinsten kişilik özelliklerine sahip bireylerden oluşuyor ise alaycılık davranışları grup içi çatışmaları tetikleyebilir. Bu çatışmalar doğru yönetilmediğinde yöneticilere karşı tepki olarak da ortaya çıkabilir (ss. 459-480).

Alaycılık sadece örgütsel çatışma kişkırtıcısı değil, aynı zamanda yaratıcılık katalizörüdür. Güven düzeyinin yüksek olduğu işletmelerde alaycılık çatışma düzeyini yk-seltmeden yaratıcılığı arttırır (Huang ve d., ss.162-164). Huang, Gino ve Galinsky'nin (2015) yapmış oldukları araştırma bulguları, alaycılığın daha fazla çatışma ortamı yaratmasına rağmen aynı zamanda yaratıcılığı da geliştirdiğini göstermiştir. Güvenilir kişi-lerin alaycılık davranışı gösterdiği durumlarda yaratıcılığa odaklanılarak çatışmaların artmadığı saptanmıştır (ss. 162-164).

Harris ve diğ erleri (2011) yöneticilerin çalışanları ile yaşadıkları çatışmaları ince-leyerek alaycı, tahrik ve suistimal edici davranışların etkilerini lider-ye değişkeni moderatörlüğünde araştırmıştır. 121 ve 134 kişilik örneklem grubu içerisinde yönetici ve astları yer almaktadır. Elde edilen bulgular alaycı tutumların çatışmaları arttırarak çalışma gayreti ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini azalttığını göstermiştir. Her iki

örneklem grubunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile çatışma yönetimi ilişkisinde alaycılık faktörünün aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir (ss. 1010-1023).

Zapf ve Gross'a (2001) göre alaycılık, gerilim teorisi bağlamında iş yerinde sosyal gerilimin şiddetli bir formudur (ss. 497-522). Çatışma teorisi açısından alaycılık, çözülmemiş bir sosyal çatışma tırmanması ve güç dengesizliğinin artması anlamına gelir. Örgüt içerisinde alaycılık davranışına maruz kalan 149 kişi üzerinde yapılan araştırmada bu kişilerin çatışma yönetim tarzlarının, alaycılık davranışına maruz kalmayanlara göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma sonuçları, alaycılık davranışına maruz kalan çalışanların yaşadıkları çatışmayı "Üst Hedeflerde Anlaşarak Karşılıklı Kazanma" ve "Uyumlaştırma" yönetim tarzlarını kullanarak çözmeye çalıştıklarını ortaya koymuştur (Zapf ve Gross, 2001, ss. 497-522). Çatışmaları bu yöntemlerle çözemeyenlerin işletmeden ayrıldıkları, bu yönetimi diğer çalışanlara tavsiye ettikleri tespit edilmiştir. Çatışma yönetiminde başarılı olanlar vazgeçmeden savaşıp uzlaşmacı tutum ve davranışlarına devam edenler olmuştur (Zapf ve Gross, 2001, ss. 497-522).

Saam (2010), alaycılık tutum ve davranışlarına bağlı olarak yaşanan çatışmaların çözümünde örgüt danışmanlarının uyguladıkları yöntemleri araştırmıştır (ss. 51-75). Genel kabul gören durumsallık yaklaşımının aksine, çatışma çözümünde koçluk ve örgüt geliştirme yöntemlerinin kullanıldığı tespit edilmiştir (Saam, 2010, ss. 51-75). Saam bu çalışması ile alan yazında yer alan Harvey ve Heames'in (2006) çok aşamalı çözüm modeline yeni bir yaklaşım getirerek çözüm yöntemlerini örgüt, grup ve iki bireyin karşılıklı eylemleri olarak kategorize etmiştir (Saam, 2010, ss. 51-75).

Keashly ve Nowell (2011) yapmış olduğu araştırmalarda çatışma yönetimi ve alaycılık davranışı arasındaki ilişkide süre ve statünün önemini vurgulamıştır. Ona göre çatışmada olduğu gibi, alaycılık tutum ve davranışları karşılıklı olmayabilir. Alaycılık davranışlarının neden olduğu çatışmalarda, sadece uzlaşmazlığa konu olan problemin tek tarafı olarak çözülmesi yeterli değildir. Açık iletişim, bilgi paylaşımı, birlikte karar alma ve güven arttırıcı tüm faaliyetler sorunun uzun süreli başarılı çözümü için gereklidir (ss. 423-445).

Çatışma yönetiminde alaycılık davranışının katalizör (moderatör) etkisinin araştırıldığı çalışmalar, işbirlikçi tutuma sahip bireylerin diğerlerinin de kendileri gibi uzlaşmacı hareket edeceklerini beklentilerini ortaya koymuştur. Alaycılık düzeyi yüksek olan bireyler, örgütü ve çalışanları hakkında olumsuz düşüncelere sahip oldukları için çatışma yaşadıkları bireylerin “baskın çıkma” tutum ve davranışlar sergileyeceğini düşünürler (Pruitt ve Kimmel, 1977, ss. 363–392; Rutte ve Wilke, 1992, ss. 289–305; Yamagishi, 1986, ss. 110–116). Bond ve diğerleri (2004) ile Fu ve diğerlerinin (2004) çalışmalarında elde edilen bulgular, alaycılık davranış düzeyi yüksek olan çalışanların çatışma yönetiminde uzlaşmacı ve işbirlikçi yaklaşımları kullanmadıklarını ortaya koyarak sosyal alaycılığın baskı ve zorlama ile ilişkili olduğunu göstermiştir (ss. 177–191; ss. 284–304).

Li ve diğerlerinin (2011) 572 kişi üzerinde yaptığı araştırmada çatışmaların olumsuz etkilerinin saptanabilmesi amacıyla iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve özel hayat tatmini tahmin değişkenleri kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar alaycılık davranışı ile çatışma yönetiminin iş ve özel hayat ile negatif ilişkili, işten ayrılma niyeti ile de pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Alaycılık davranışının düzeyi bu ilişkinin derecesini etkiler. Li ve diğerleri (2011) alaycılık tutum ve davranışlarını iki tarafı da keskin olan bir kılıca benzetir. Çünkü onlara göre örgütsel alaycılık sadece olumsuz tutum ve davranışlar sebep olmaz; aynı zamanda çatışmaların olumsuz etkilerini de yumuşatabilir. Alaycılığın katalizör (moderatör) etkisinin de incelendiği bu araştırmada alaycılık düzeyi yüksek olan çalışanların çatışma yönetim sürecinde daha az olumsuz tepki gösterdikleri saptanmıştır (ss. 339-345).

Öğrencilerin çatışma yönetim yöntemlerini araştıran Türnüklü ve Şahin (2004) öğrencilerin olumsuz davranışlar sonucunda yaşadıkları çatışmaları çözmek için yine olumsuz tutum ve davranışlar sergilediklerini ortaya koymuştur. Araştırmada bu olumsuz davranışların özellikle erkek öğrenciler arasında saldırganlığa sebebiyet verebildiği gösterilmiştir. İnceleme sonuçlarına göre öğrenciler çatışma yönetiminde nadiren olumlu davranışlar sergilemektedir. Çatışmanın türüne göre okullarda bu durum değişiklik gösterebilmektedir (ss. 46-61).

Örgüt ile çalışanlar arasında uyumsuzluk olmasına rağmen bireylerin örgütün menfaatleri çerçevesinde hareket etmesi kişinin içsel çelişki yaşamasına sebep olur. Bu çelişkinin sürekli olması durumunda birey, tepki olarak alaycı davranışlar gösterebilir. Çatışmalara karşı geliştirilen savunma mekanizması sonucu ortaya çıkabilen alaycılık öğrenilmiş bir davranış biçimidir (Dean ve d., 1998; Wanaus ve d., 2000; Brandes ve d., 1999) Alaycılık öğrenilerek geliştirilen bir davranış olduğu için değiştirilebilir (Abraham, 2000; Johnson ve O'Leary- Kelly, 2003; Andersson ve Bateman, 1997).

Bütün bu araştırmalar, çatışma yönetiminin örgütlerin başarılı performans göstererek uzun süre hayatta kalabilmeleri bakımından ne kadar önemli olduğunu göstermiştir. Ayrıca elde edilen çatışma yönetimi alt boyutları da bu ölçekler üzerinden test edilerek alan yazına kazandırılmıştır.

C. ÖRGÜTSEL ALAYCILIK

Bu bölümde örgütsel alaycılık kavramı tanıtarak örgüt teorileri ile olan ilişkisi, türleri, özellikleri, nedenleri ve sonuçları açıklanmıştır. Bunun yanı sıra örgütsel alaycılık davranışının diğer kavramsal yapılarla olan ilişkisi alan yazında yapılan araştırmalar çerçevesinde incelenmiştir.

1. Örgütsel Alaycılık Davranışı

Son dönemde işletmeler, takım çalışması, güvenilirlik, çalışanların güçlendirilmesi, örgütsel adalet gibi kavramlara ağırlık vererek daha kalifiye çalışan ordusu yaratmaya çalışmışlar, böylece etkinlik ve verimliliklerini arttırmayı hedeflemişlerdir (Aktouf, 1992, ss. 407-431). Yoğun rekabet ve değişimin yaşandığı iş ortamında yaşamaya devam ederek karlarını arttırmaya çalışan örgütler, sadece verimlilik ile ilgilenir ve işin sosyal boyutunu önemsemezlerse çalışanlar örgüte karşı zamanla olumsuz tutumlar geliştirmeye başlar (Yetim ve Ceylan, 2011, ss. 682-695).

Son zamanlarda bu tartışmaların ortaya çıkması ile birlikte alaycılık kavramı ortaya atılarak örgüt içindeki etkileri araştırılmaya başlanmıştır. Toplum hayatında kendini gösteren alaycılık, iş hayatında da sıkça karşımıza çıkmaktadır. Bireysel alay-

cılık kavramı; kişinin olumsuz davranışlarına neden olan doğuştan gelen güçlü bir kişilik özelliği olarak görülürken (Abraham, 2000, ss. 269-292); örgütsel alaycılık, bireyin içinde bulunduğu örgüte karşı bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarda geliştirdiği olumsuz bir tutum olarak tanımlanır (Dean, Brandes, Dharwadkar, 1998, ss. 341-352). Naus ve d.'ne (2007) göre örgütsel alaycılık çalışanın örgütü hakkındaki kötü duygu ve düşüncelerine paralel olarak geliştirdiği bir savunma aracıdır (ss. 681, 692). Wilkerson ve d.'ne (2008) göre örgütsel alaycılık davranışı, örgütün kararları, yönetimi ve prosedürlerinin çalışan çıkarlarına karşı olduğu düşüncesine bağlı olarak ortaya çıkan olumsuz işgören tutumudur (ss. 2272-2276).

Alaycılık davranışının temelinde bireysel çıkarlar uğruna samimiyet, dürüstlük ve adaletin kurban edildiği düşüncesi yatar (James, 2005). Örgütsel alaycılık, çalışanların deneyimlerine bağlı olarak ortaya çıkar (Brown ve Gregan, 2008, ss. 660-671). Kişilerin alaycı tutumlara sahip olmalarına neden olan çok sayıda bireysel özellik ve örgütsel faktör vardır. En önde gelen faktörler arasında "güven" duygusu vardır. Güven çok zor ve zamanla kazanılır ama çok çabuk tek bir olayda dahi kaybedilebilir. Oluşan güvensizlik duygusu şüpheli ve ön yargılı davranışları arttırırken, bireyin zamanla yalnız kalarak diğer birey, gruplar ve örgütüne karşı olumsuz duygular beslemesine neden olur. Güven duygusu karşılıklıdır ve taraflar arası ilişkileri geliştirmede başlıca önemli faktörlerden birisidir. Bu kavram olumlu duygu, düşünce, tutum ve davranışları destekler. Tek taraflı güven uzun süreli ve anlamlı değildir (Lewis, 2010, ss. 6-10; Gitomer, 2010, s. 5). Örgütsel güvenin sürdürülebilir olması için çalışanların sırasıyla örgüte, yöneticilere, iş arkadaşlarına karşı güven duygusu geliştirerek karşılığında hayal kırıklığına uğramaması gerekir. Karşılıklı güvenin geliştirilmesi olumlu düşünce, duygu, tutum ve davranışlara neden olmakta, bu da örgüt içerisinde alaycılık düzeyinin artmasına engel olur (Cove ve Merrill, 2009, ss. 313-317). Güven duygusunun sürekli olduğu örgütlerde alaycı çalışanlar hoş karşılanmadıkları için değişime zorlanırlar (Morgan, Zeffane, 2003; Saunders ve Thornhill, 2003; Lines ve d., 2005). Alaycılık düzeyini düşürmeyenler işten ayrılmak durumunda kalırlar. Güven duygusunun olmadığı ya da düşük

olduğu örgütlerde, alaycı tutumlara sahip kişilerin sayısı yüksektir (Huang ve d., 2015, 162-177).

Kanter ve Mirvis (1991, s. 45), Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998, s. 341) tüm dünyada yaygınlaşan bu tutuma, alan yazındaki adıyla alaycılık kavramına atıfta bulunmuşlardır. Kanter ve Mirvis (1989), alaycılık davranışını bireyin kendisi, örgütü ve toplumu ile yaşadığı hayal kırıklığı olarak ifade eder. ABD’de çalışanların %43’ünün alaycı olduklarını savundukları araştırmalarında bu konuya özel incelemelerin yapılmasını teşvik etmiştir (Summers, 2006, s. 394). Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) “örgütsel alaycılık” kavramını tanımlayarak çalışanların, çalıştıkları örgüte karşı neden ve nasıl olumsuz duygu, düşünce, tutum ve davranışlar geliştirdiklerini ayrıntılı bir şekilde incelemiştir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, ss. 283–305). Alaycılık, bireysel olduğu kadar örgütsel özelliklerden de kaynaklanabileceği için örgütsel alaycılık kavramının da incelenerek sorgulanması gerekir. (Kalağan ve Güzeller, 2010, ss. 83-97).

İşletmelerin hayatta kalabilmeleri müşteriler, rakipler, teknoloji, devletler gibi dış çevreyeye olan uyumuna bağlıdır. Alaycı tutuma sahip çalışanlar, değişim karşısında direnç göstererek işverene karşı güvensizlik duyarlar (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, ss. 283-305; Kaya, 2013, ss. 853-879). Örgüt içinde çatışmaya neden olarak, iş akışı, ürün ve hizmetleri kötülerler, aynı zamanda olumsuz eleştirilerde bulunarak iç iletişimin gelişmesini de engellerler. Alaycılık düzeyi yüksek olan bir çalışan hem kendisinin hem de örgütünün gelişimini engeller. Bu tutumun işletme içinde farkına varılarak iyi yönetilmesi gerekir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, ss. 283-305). Çalışanların örgütün gelişimine katkıda bulunacak davranışlardan kaçınmaları, değişime direnmeleri, devamsızlık yaparak örgütü kötülemeleri örgütsel alaycılık davranışlarından bazılarıdır (Abraham, 2000, ss. 269-292; Wanous, Reichers, Austin, 1994, ss. 269-273; Wanous, Reichers, Austin, 2000, ss. 132-153).

Bireysel alaycılık ile kıyaslandığında örgütsel alaycılık üzerine yapılan araştırmalar daha yenidir. Örgütsel alaycılık davranışını inceleyen çoğu araştırmada alaycılığın kişinin performansı ve örgütün etkinlik düzeyi üzerinde negatif yönlü bir etkisinin oldu-

ğu iddia edilmiştir (Rubin ve d., 2009, ss. 680-688). Örgütsel alaycılık, duygusal ve mesleki bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, güdülenme, gelişim ve değişimi azaltmakla ilişkilendirilmiştir (Rubin ve d., 2009, ss. 680-688; Chrobot-Mason, 2003, ss. 20-40). Alan yazındaki çalışmalar, örgütsel alaycılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel politikalar, örgütsel gerilim, örgütsel adalet, algılanan örgütsel destek, performans, iş tatmini, yabancılaşma ve duygusal tükenme arasında ilişkiler olduğu üzerinde uzlaşırlar (Kalağan ve Mualla, 2010, ss. 4820-4825). Örneğin Abraham (2000), örgütsel alaycılık davranışının yüzde 65 oranında iş tatmini kavramı ile açıklandığını iddia etmiştir (280-282). Örgütsel alaycılık davranışının adaletsizlik, politika, yanlış kaynak ve güç dağılımı, psikolojik sözleşme ihlalleri, esnek çalışma saatleri, yıldırma, etkin olmayan liderlik ve yönetim, küçülme, kararlara katılamama, değişim ve değişim mühendisliği çalışmalarına karşı tepki olabileceği ileri sürülmektedir (Özgener ve d., 2008, ss. 53-72).

Greenberg ve Baron'a, (2008), (ss. 454-455) ve Kaya'ya (2013) göre (ss. 853-879) örgütsel alaycılık davranışları isim vererek, küçük düşürücü ve hakaret içeren yorumlar yapılması, rahatsız edici göz kontağı kurulması ve yüz ifadelerinin kullanılması, sinirli, kaba ve yüksek sesle konuşulması, sürekli eleştirme, beğenmeme ve karamsar olunması, dinlememe ve görmezden gelinmesi, bilgi paylaşılmaması ve yardımcı olunmaması, karşı tarafın gözünü korkutmak amacıyla eşyalara vurulması, mesai saatlerine ve örgütün diğer genel kurallarına uyulmaması, sabote edici, diğer çalışanları olumsuz etkileyen ve kışkırtıcı tutumlar sergilenmesi, isteksiz, düşük moralli ve değişime tepkili çalışılması şekillerinde görülebilir.

2. Örgüt Teorileri İle İlişkisi

Alan yazında örgütsel alaycılık kavramı sosyal değişim, beklenti, atfetme ve sosyal güdülenme yaklaşımları ile ilişkilendirilmiştir.

Sosyal değişim kuramı. Örgüt içerisinde bireylerin birbirleriyle iletişim halinde olmaları kaçınılmazdır ve sosyal değişim teorisi bu iletişimde karşılıklı güvenin tesis edilmesi gerektiğini vurgular (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, ss.349-355; Mimaroglu, 2008,

ss. 29-40). Örgüt ve yöneticilerinin kendisine iyi davrandığını düşünen çalışanın da benzer şekilde işletmeye karşı faydalı ve olumlu davranışlar sergilemesi beklenir (Organ ve d., 2006). Bu durumda alaycılık düzeyi azalacaktır. Johnson ve O'Leary-Kelly'e (2003, s. 627) göre örgütsel alaycılık sosyal değişim ihlalinin bir tepkisi olarak ortaya çıkabilir. Buna izin vermemek için örgüt içerisinde karşılıklı açık iletişim ve güven duygusunun geliştirilerek sürdürülebilir kılınması gereklidir.

Beklenti teorisi. Çalışanlar elde ettikleri sonuçlara göre örgüt içerisinde değerlendirilirler. Başarılı olan bir işgören ödül olarak terfi, maaş ve ek sosyal haklarında artış, daha fazla yetki ve sorumluluk alarak yönetsel kararlara dahil olabilmek ister. Bu beklenti işgörenin daha fazla çalışarak performansını arttırmasına sebep olabilir. Çalışanların elde ettikleri sonuçların olumsuz olup beklentileri karşılamaması durumunda işten çıkarılma, psikolojik sözleşme ihlali, gerilim ve hayal kırıklığı gibi sonuçlar ortaya çıkabilir. Güdülenme teorileri arasında yer alan beklenti kuramı dört aşamadan oluşmaktadır (Robbins, 2000, s. 53). Birinci aşamada sonuçların bireye olan olumlu ya da olumsuz etkisi, ikinci aşamada bireyin konuya olan ilgisi, üçüncü aşamada hedeflere ulaşabilmek için hangi tutum ve davranışların sergilenmesi gerektiği, son aşamada bireysel yeteneklerin dikkate alınarak başarılı olma ihtimali değerlendirilir (Robbins, 2000, ss. 49-60). Çalışan beklentileri üzerine inşaa edilmiş olan beklenti kuramı, alaycılık davranışlarının altında yatan bencillik ve ileriki dönemde de örgütle ilgili olumsuz önyargılar beslenmesi sonucu alaycılık ile ilişkilendirilmiştir (James, 2005, ss. 09-20; Robbins, 2000, ss. 55-58).

Atfetme teorisi. İnsanların davranışlarının nedenlerini araştıran atfetme teorisi bireyin diğer insanların tutumlarını nasıl değerlendirdiği ile ilişkilidir (Andersson, 1996, ss. 1388-1398). Birey davranışları, kişilik özellikleri ve dış çevre koşullardan etkilenecek değişiklik gösterir. Birey deneyimlediği olumsuz olayları örgütüne atfetmesi durumunda örgüte karşı alaycı davranışlar geliştirebilir (Eaton, 2002, ss.11-22).

Sosyal güdülenme teorisi. Sosyal güdülenme teorisinde, olayların nedenlerinin nasıl algılandığı, bireyin kontrol gücü ve ileride tekrarlanma ihtimali değerlendirilir (Ea-

ton, 2002, ss. 09-20). Örneğin meslekdaşlarına adil davranılmadığını gören bir çalışan, bunun nedeni olarak örgütünü görüyor ise yönetime karşı olumsuz tutum ve davranışlar gösterebilir. Bunlar arasında alaycılık davranışları da görülebilir.

3. Örgütsel Alaycılık Türleri

Alan yazında yer alan çalışmalarda alaycılık türleri olarak karakter alaycılığı, toplumsal alaycılık, işgören alaycılığı, örgütsel değişim alaycılığı ve mesleki alaycılık sınıflarına yer verilmiştir.

Karakter alaycılığı. Doğuştan gelen bazı olumsuz kişilik özellikleri diğer bireyler ile olan iletişimi zayıflatarak alaycı davranışların ortaya çıkmasını tetikleyebilir (Abraham, 2000, s.267-274). Bu alaycılık türünde güvensizlik, saygısızlık, küçümseme, bencillik ve kızgınlık duyguları yansıtılır (Metzger, 2004, ss. 27-32). Karakter alaycılığı bireyin kişilik özelliklerinden kaynaklanırken örgütsel alaycılık işgörenlerin alaycı tutum ve davranışlar göstermesine neden olmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 285). Bu sebeple karakter alaycılığı ve örgütsel alaycılık birbirinden farklı kavramlar olarak alan yazında araştırılmıştır.

Toplumsal alaycılık. Toplumun beklentileri karşılanmadığı zaman ortaya çıkabilen sosyal bir alaycılık türüdür (Qian, 2007, ss. 29-40; Pitre, 2004, ss. 9-14). Toplumsal alaycılık çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminini olumlu yönde etkiler (Abraham, 2000, ss. 284-290).

İşgören alaycılığı. Çalışanların kararlara dahil edilmediği, iş yoğunluğunun fazla olduğu, küçülen, yönetimin etkisiz olduğu, büyük değişim yaşayan, yeni görevlendirmelerin olduğu örgütlerde görülebilir (Feldman, 2000, ss.1277-1291; Cartwright ve Holmes, 2006, ss. 199-203). İşgören alaycılığı tatminsizlik, umutsuzluk, güvensizlik, psikolojik sözleşme ihlali ve küçümseme ile şekillenir. Bu alaycılık türü sermaye sahipleri ve yönetime karşı sergilenebileceği gibi diğer işgörenler ve birimlere de yönelik olarak gelişebilir. Alaycı tutum ve davranışlar sergileyen çalışanları tespit ederek onlara doğru bir yönetim tarzı uygulanması alaycılığın olumsuz etkilerini hafifletebilir (James, 2005,

ss. 22-28; Abraham, 2000, s.2769-274). Feldman (2000), alaycılık düzeyi yüksek olan çalışanların ve örgütlerin yaşadıkları ikilemleri şu şekilde özetlemiştir (ss. 1288-1298):

1. Bazı işgören ve yöneticiler kendi işlerini kurarak girişimci olmak isterler, fakat yeterli sermayeleri olmadığı için bu düşüncelerini hayata geçiremezler.
2. Kariyer yapmayı hedefleyen işgörenlerden farklı coğrafyalarda çalışmaları beklenir. Fakat evli çalışanların bu hareketli çalışma hayatını devam ettirebilmeleri oldukça zordur.
3. Kurumsal firmalar deneyimli işgörenleri işe alma eğilimi gösterirken yeni mezunların ilk defa işe girerek deneyim kazanmaları zordur.
4. Örgütler personel devir hızının düşük olmasını, kendilerine gönülden bağlı işgörenler ile takım olarak çalışabilmeyi ister. Fakat buna karşılık çok az ve bireye dönük ödül sunmaktadırlar.
5. Örgütler hedeflerini yakalayarak başarılı olan işgörenlerini ödüllendirerek her koşulda etkinlik ve verimlilik bakımından doğru bir karar aldıklarını düşünürler. Fakat bu aynı zamanda çalışanlar üzerindeki baskıyı artırarak alaycılığı tetikleyebilir.

Örgütsel değişim alaycılığı. İnsanoğlu doğası gereği değişime karşı isteksizdir. Bu olumsuz bakış açısı sebeple örgüt içerisinde değişim doğru yönetilse dahi örgütsel değişim alaycılığı ortaya çıkabilir (James, 2005, ss. 22-30; Wanous ve d., 2000, ss. 131-137). Değişim sürecinde çalışanlara yetersiz bilgi verilmesi, onların kararlara ve değişim sürecine dahil edilmemesi, söz verilen ile yapılanların farklı olması işgörenleri olumsuz yönde etkileyerek alaycı tutum takımlarına sebep olabilir (Thompson ve d., 2000, ss. 1-11). Bu durum başarısızlığa neden olabileceği gibi başarısızlık da alaycılığın artmasına zemin hazırlayabilir (Bommer ve d., 2005, ss. 733-739). Değişim odaklı alaycılık davranışlarının ortak özellikleri şunlardır (Qian, 2007, ss. 5-17; Qian ve Daniels, 2008, ss. 319-330; Stanley ve d., 2005, ss. 419-430): hedeflerin gerçekleştirilmesi ve değişime yönelik isteksizlik, elde edilecek sonuçlara yönelik karamsarlık, tatminsizlik duygusu ve eleştiri-

sel bakış açısı, sürekli şikayet etme, düşük performans gösterme ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz tutumlar geliştirme.

Değişim odaklı alaycılık değişime karşı direnme niyet ve çabalarını arttırır. Bu durumda iletişim kanalları zayıflar ve örgütsel değişim süreçleri olumsuz etkilenecek değişiklik çabaları başarısız olabilir. İşgörenler ile paylaşılan bilgilerin içeriği ve doğruluğu şüphe uyandırdığında yönetime olan güven azalır, alaycı davranışlarda artış gözlenir. Bu durum yöneticilere duyulan güvenin, alaycılığın önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Stanley ve d., 2005, ss. 422-439). Alaycılık meslektaşlar arasında “bulayıcı” olabilir ve bu özelliği ile değişim odaklı alaycılığa neden olabilir. Alaycılık örgüt içerisinde biçimsel olmayan yapılar üzerinden, örneğin meslektaşlar ile yapılan sohbetler vasıtasıyla yayılır. Alaycılık düzeyi yüksek olan çalışanlar değişim ile ilgili olumsuz duygu ve düşüncelerini en başta resmi kanallar vasıtasıyla paylaşmak istemezler. Fakat diğer işgörenler arasında değişim çabalarına olan tepki büyüyerek arttıkça alaycılık biçimsel yapılar üzerinden de yayılabilir.

Mesleki alaycılık. Yaptığı işi sıkıcı bulan, beğenmeyerek güdülenmeyen işgörende mesleki alaycılık görülebilir (Abraham, 2000, ss. 270-278). Bu çalışanlar işine önem vermezler ve vurdumduymazdırlar. Mesleki alaycılık düzeyi yüksek olan çalışanlar işin içeriğinden ve çalışma koşullarından şikayet ederek örgüt politikalarını eleştirirler (Delken, 2004, ss. 11-22). Bunun yanı sıra müşterilere, diğer işgörelere ve yönetime karşı olumsuz tutum sergileyerek bunu kötü yönetim ve kaynak yetersizliğine dayandırır (Naus, 2007, ss. 8-21). Yüksek gerilimli çalışma ortamı, tükenmişlik sendromu, iş-aile çatışması, düşük statü, rol belirsizliği ve rol çatışması mesleki alaycılığa neden olabilir (Özgener ve d., 2008, ss. 51-71; Abraham, 2000, ss. 270-282).

4. Örgütsel Alaycılık Davranışının Özellikleri

Alaycılık davranışı bir özellik değil durum olarak değerlendirilmelidir ve herhangi bir meslek grubu ya da coğrafi alan ile sınırlandırılmaz. Bir başka ifadeyle alaycılık davranışı kamu ve özel sektör ayrımı olmaksızın tüm örgütlerde her ünvan düzeyinde görü-

lebilir (James, 2005, ss. 4-25; Albrecht, 2002, ss. 319-327; Dean ve d., 1998, ss. 340-350).

Örgütsel alaycılık işletmeler için önemlidir ve doğru stratejiler uygulandığında başarıyla yönetilebilir (James, 2005, s.25; Gill, 2000; Feldman, 2000, ss. 1279-1290; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003, ss. 639-651). Burada yöneticilere işe alım dahil tüm süreçlerde önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir (Brown ve Cregan, 2008, ss. 664-691; Treadway ve diğerleri, 2004, ss. 491-502).

Alaycı çalışanlar eleştirel bakış açısına sahip oldukları için işletmede yaşanan sorunların kök nedenlerini diğer çalışanlara kıyasla daha hızlı ve doğru bir şekilde tespit edebilirler. Bu çerçevede kendilerine etik dışı, hileli, kötü niyetli davranışlar ile biçimsel olmayan yapıları tespit ederek bildirme görevi verilebilir (Bommer ve d., 2005, ss. 733-755). Bu durumda eğer örgütsel alaycılık kabul edilebilir bir davranış düzeyinde kalıyor ise işletme için faydalı dahi olabilir (Davis ve Gardner, 2004, ss. 438-444). Alan yazında yer alan araştırmalarda gelişmiş ve gelişme olan ülkelerdeki işgücünün yaklaşık olarak yarısının alaycı davranış gösterebildiği belirtilmiştir (Bommer ve d., 2005, ss. 728-741; Hochwarter ve d.; 2004, ss. 44-60; Reichers ve d., 1997, ss. 49-54).

5. Örgütsel Alaycılık Nedenleri Ve Sonuçları

Bireyler örgüt içerisine girdikleri andan itibaren gözlem yaparak birtakım olaylar tecrübe etmeye başlarlar. Çalışma ortamında yaşadıkları deneyimlere bağlı olarak işgören tutum ve davranışları gelişerek değişebilir. Bu çerçevede, olumsuz tecrübeler örgütsel alaycılık gibi genel anlamda olumsuz kabul edilen davranışlara dönüşebilir.

Örgütsel alaycılık, olumsuz duygusallık, karamsar ve eleştirel kişilik gibi bireysel özelliklere bağlı olarak ortaya çıkabildiği gibi bu konuda örgütün iç ve dış çevre faktörleri de etkilidir. Yönetim tarzları, örgüt içinde lider olmaması, kültürel farklılıklar, yüksek gerilimli çalışma ortamı, adaletsizlik algısı, değişim, kararlara katılmama, psikolojik sözleşme ihlalleri, olumsuz dedikodu ve söylentiler, çatışma, iletişimsizlik, uzun çalışma saatleri bu faktörler arasında sayılabilir (Özgener ve d., 2008, ss. 53-59; Naus ve

d., 2007, ss. 688-692; Cartwright ve Holmes, 2006, ss. 199-212). Ayrıca yüksek düzeyde rol çatışması, aşırı rol yükü ve tutulmayan sözlerin de örgütsel alaycılığın öncülleri olduğu bilinmektedir. Alaycılık tutum ve davranışlarının bir diğer önemli nedeni de güvensizliktir (Bedeian, 2007, s.12). Toplumsal alaycılığın örgütsel güvensizlik, çalışan alaycılığının ast-üst güvensizliği, mesleki alaycılığın işe olan güvensizlik, örgütsel değişim alaycılığının güven eksikliği, bireysel alaycılık davranışlarının özgüvensizlik kaynaklı olduğu iddia edilmektedir (Özler ve Atalay, 2011, ss. 50-67).

Davranışların yoğunluğu, frekansı ve gücü birey bazında değişebildiği (Maio ve Haddock, 2010, s.4) gibi örgütsel alaycılık davranış düzeyi de tek bir değişkene bağlı olmadığı için çalışanlarda farklılaşabilir. Bu durumda grupların ve örgütlerin alaycılık davranış düzeyleri de aynı olamaz. Dean (1995) bu farkı şu şekilde açıklamıştır: yüksek yetki ve sorumluluk sahibi işgörenlerin yoğun olduğu departmanlar, diğer birimlere kıyasla daha alaycı olabilirler, başarıda daha az payı olan grupların alaycılık düzeyleri daha yüksek olabilir, lideri ya da örgüt içerisinde güçlü olan bir yöneticisi olmayan birimlerin alaycılık davranışı gösterme ihtimali daha yüksektir.

Herriot'a (2001) göre örgütte verilen sözler ile gerçekte olanlar arasında farklılık olması durumunda çalışanlar bu duruma tepki göstererek alaycı tutum ve davranışlar sergileyebilirler. Verilen sözler sonucu oluşan işgören beklentileri ile örgütte yaşananlar arasındaki farklılıklar şu şekilde özetlenebilir (ss. 25-307; Cartwright, 2006, ss. 197-207): örgütün, çalışanlarına güvendiği mesajı vermesine rağmen uygulamada daha az yetki ve sorumluluk vererek sıkı bir şekilde denetlemesi, yönetsel döküman ve söylemlerde eşit muamele vurgusu olmasına rağmen gerçekte adil olmayan bir örgüt yapısı ve işleyişi, sürekli değişim ve gelişime paralel olarak her çalışan için kariyer planlaması yapılmadığı söylemlerine rağmen insan kaynakları uygulamalarında buna yer verilmemesi.

Alan yazında yer alan araştırmalar adalet algıları ile örgütsel alaycılık arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koymuştur (Wilkerson, 2001, ss. 115-130; Luczyvyek, 2007, ss. 33-50; FitzGerald, 2002, ss. 19-32). Yöneticilerin verdikleri kararlar çalışanların adalet algılarını etkileyerek olumsuz olması durumunda üzüntü, hayal kırıklığı ve öfke

duygusuna kapılarak alaycı davranışlar sergilemelerine neden olabilir (James, 2005, ss.35). Benzer şekilde psikolojik sözleşme ihlali ile örgütünden hak ettikleri ya da belediklerini alamayan çalışanlar tepki olarak alaycılık davranışı sergileyebilirler (Conway ve Briner, 2005, ss.57-77; Cartwright ve Holmes, 2006, ss. 198-203; James, 2005, ss. 24-27).

“Değiş ya da Öl” sloganını sıkça duyduğumuz bu dönemde işletmelerin hayatta kalarak kar elde edebilmeleri dış çevreye (ki burada rekabet, müşteriler, rakipler, teknoloji, devlet ve kanunsal değişimleri sayabiliriz) olan uyumuna oldukça bağlıdır. Alaycı çalışanların, bu çalışma ortamı ve değişim karşısında direnç göstererek işverene karşı güvensizlik, örgüt içinde çatışma, iş akış, ürün ve hizmetleri kötüleme ve tümüyle olumsuz eleştirilerde bulunarak iç iletişimin gelişmesinde en büyük engellerin başında gelebileceğini söyleyebiliriz. Bu durum örgüt değişim ve gelişimin çalışmalarını olumsuz etkileyebilir. Diğer bir ifadeyle alaycı tutuma sahip çalışan sadece kendi gelişimini değil aynı zamanda işletmenin de gelişmesini engelleyebilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Son 10 yılda yapılan araştırmalar, bireylerin değişim sürecini ne denli önemli oranlarda etkilediği ortaya koymuştur. Örgütsel değişimin, daha doğrusu dış çevrede meydana gelen sürekli değişikliklere adapte olarak buna uygun hareket etmenin, örgütlerin hayatta kalarak karlarını arttırabilmeleri için zorunlu bir süreç olduğunu su götürmez bir gerçektir. Dahası, değişime karşı çalışan desteğinin alınması bu sürecin başarısı için gereklidir (Piderit, 2000, ss. 785-788).

Yoğun değişimin yaşandığı bu dönemde örgütler nelerin neden değişmesi gerektiğini yeteri kadar açıklamaz, tüm çalışanları bu sürece dahil etmez ve sonunda tüm bu çabalar başarısız olur ise çalışanlar güvenlerini kaybederek alaycılık davranışı sergileyebilirler (Thompson ve d., 2000, s. 3). Bu konuda araştırma yapan Qian ve Dainels (2008) örgütsel değişim alaycılığı modeli geliştirmiştir. Bu modelde değişken olarak “güvensizlik, aynı işyerinde çalışan diğer işgörenlerin alaycılık davranış düzeyleri ve değişikliği kabul etmeme niyetini” kullanmıştır (ss. 317-330). Alaycılık düzeyinin düşürülmesine katkıda bulunabilecek öneriler şunlardır (Qian, 2013, ss. 61-80; Yıldız ve

Şaylıkay, 2014, 614 – 631; Khan, 2014, ss. 24-30): rekabet, değişim ve zamanlama iyi yönetilmelidir, planlama yapılarak başarılar tüm çalışanlara ilan edilmelidir, çalışanlar da karar alma süreçlerine dahil edilmelidir, işgörenlerin kendilerini ifade edebilecekleri iletişim kanalları geliştirilmelidir, geçmişten ders alınmalı ve verilen sözler yerine getirilmelidir, eşitlik ve güven sürdürülebilir olmalıdır.

Kişilik özellikleri, bireylerin davranış şekillerini, bakış açılarını, değerlendirme, algılama ve karar verme yöntemlerini belirler. Kişilik özelliği olarak diğerlerini küçümseyen, yardım etmekten kaçınan, genel anlamda memnuniyetsiz, yanlışı önemsemeyen ve sürekli olarak eleştirel bir bakış açısına sahip olan güvensiz işgörenler sahip oldukları zayıf ilişkilere paralel olarak alaycı tutumlara daha yatkındırlar (Abraham, 2000, ss. 261-274). Alaycılığa yol açabilen bu kişilik özelliklerinin tespit edilmesinde Metzger (2004) ve diğer araştırmacıların geliştirdikleri ölçekler sıkça kullanılmaktadır.

Örgütsel alaycılık sonuçları. Örgüt içerisinde görülen alaycılık davranışlarının sonuçları arasında, yetersiz performans, moral bozukluğu, gerilim, yüksek devamsızlık, işgücü devri ve iş tatminsizliği gösterilebilir (Kutaniş ve Çetinel, 2010, ss. 188-197). Abraham (2000) alaycılığın yüzde 70'e varan oranlarda iş tatminsizliği ile açıklanabileceğini iddia etmiştir (ss. 278-292). Bu çerçevede alaycılığın örgütsel olduğu kadar bireysel sonuçlarının da olduğu söylenebilir. Çalışanlarda sıkça görülen sinirlenme, endişe, üzüntü, hayal kırıklığı gibi duygusal tepkiler alaycılığın psikolojik sonuçları arasında yer almaktadır. Örgütsel alaycılığın işgören üzerindeki etkisi ruh sağlığı ile sınırlı değildir. Bireyin içinde bulunduğu duygusal durum fiziksel sağlığını da etkilediği için alan yazında alaycılığın yol açabileceği bedensel sağlık sorunları da araştırılmıştır. Eaton (2002), alaycılık düzeyi arttıkça kalp -damar rahatsızlıklarının daha fazla görüldüğünü ve yaşam süresinin kısaldığını iddia etmiştir (ss. 5-18).

Alanyazında tespit edilen örgütsel alaycılık davranışının örgütler üzerindeki diğer olumsuz etkileri şunlardır: örgüte bağlılığın ve güvenin azalması, kurallara uymama, emniyeti suistimal, işe yabancılaşma, tükenmişlik sendromu, etiğe uygun olmayan tutumlar, değişime direnç, genel isteksizlik, iletişimsizlik (Turner ve Valentine, 2001, ss.

129-141; Fleming, 2005, ss. 280-300; Naus, 2007, ss. 22-32). Bu örgütsel alaycılık sonuçlarının kesilmeden uzun süre devam etmesi durumunda performans, etkinlik ve verimlilikte ciddi sorunlar yaşanabilir (Naus, 2007, ss. 18-32).

Örgütlerde görülen alaycılık davranışlarının, kişisel ve örgütsel açıdan birçok olumsuz sonucunun olduğu düşünüldüğünde, işletmelerde ortaya çıkışını önlemek ya da böyle bir durum ortaya çıktığında bunu yönetmek için etkili stratejiler uygulamak öncelikli hale gelmektedir. Bu tür stratejileri uygulamada kuşkusuz en büyük sorumluluk örgüt içindeki yöneticilere ve liderlere düşmektedir.

Hemen hemen bütün örgütlerde alaycılık davranışları sergileyen iş görenler yer almaktadır. İşletme çalışanları arasında yayılmakta olan, nedenleri ve etkilerinin araştırılmaya devam ettiği bir kavram olan örgütsel alaycılığın, Türkiye'deki durumunun da detaylı olarak incelenmesi gerekmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle Türkiye'deki işletmelerin de benzer koşullar altında olduğunu ve işletme içindeki bireyleri etkileyen değişim girişimlerinin ve koşulların çalışanları etkileyebileceği öngörüsünden hareketle bu çalışmanın değişkenleri arasına alaycılık kavramı eklenmiştir.

6. Örgütsel Alaycılık Davranışının Boyutları

Alaycılık davranışı üzerine yapılmış olan araştırmalar Brandes'in (1997) sosyal güdülenme kuramından ilham alarak geliştirdiği model dikkate alınmıştır. Bu modelde alaycılık davranışı bilişsel, davranışsal ve duygusal boyutlarıyla tanımlanmıştır. Bilişsel boyutta, örgüt ve diğer çalışanların güvenilmez, çıkarıcı ve hatalı olduğu inancı ön plandadır. İşletme içerisinde alaycı tutuma sahip olan kişiler, iş arkadaşlarının istikrarsız, hatalı, adil ve güvenilir olmayan, hileli davranışlar sergilediğine inanırlar (Brandes, 1997, s. 30; Dean ve d., 1998, ss. 345-346; Kalağan, 2009, s. 46). Duygusal boyutta, alaycılık düzeyi yüksek olan çalışanların işletmeye karşı utanç duyma, öfke, saygısızlık gibi güçlü olumsuz duygusal tepkileri söz konusudur (Abraham, 2000, s. 269). Alaycı tutumlara sahip olan personel işletmeyi düşündüklerinde kızgınlık, utanç duygusu hissederek yönetim ve diğer bireyleri küçümseyebilirler (Brandes, 1997, s. 31; Dean ve d., 1998, s. 346). Alaycılığın "davranışsal" boyutuna göre eleştirel tutumlara sahip olan personel,

karamsar kararlar alarak karşı tarafa zarar veren olumsuz davranışlarda bulunabilirler (Dean ve d., 1998, s. 346). Bu kişiler sürekli olarak şikayet etme, beğenmeyerek eleştirme eğilimindedirler. Bu eleştirel davranışlar küçümseyici bakışlar, gülümsemeler gibi sözlü olmayan davranışlar ile de gösterilebilir (Brandes ve Das, 2006, s. 240).

Eaton (2002), Weiner'ın sosyal güdülenme kuramından ilham alarak geliştirdiği alaycılık modelinde, kontrol edilebilirlik ve konum arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu ortaya koymuştur. Bu boyutlara bağlı sorumluluk değerlendirmeleri, sempati gibi olumlu ya da öfke gibi olumsuz duygulara sebep olmaktadır. Modelde yer alan istikrar boyutu, ileride benzer duyguların oluşmasını sağlar ki bu da umut ya da umutsuzluğa yol açmaktadır (Eaton, 2002, s. 19-21). Örgüt içerisinde alaycılık davranışı ortaya çıktığında, çalışanlar yönetime karşı antisosyal davranışlar gösterebilir. Örneğin düşük maaş zammı ya da işten çıkarmalar için işletmeye karşı kızgınsa, sözlü eleştiriler, kötülükler ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi olumsuz tutumlar sergileyebilir. Eaton'a (2002) göre örgütsel alaycılık, birbirine benzer olumsuz olaylar sonrasında çalışanların örgüte karşı geliştirdiği duygularla, sergiledikleri davranışlar arasındaki ilişkiyi düzenler (ss. 14-20). Bu çerçevede çalışanın yönetime karşı olumsuz davranışları sadece öfkesinden kaynaklanmamakta; öfkesi ile tetiklenen alaycılık davranış ve tutumlarından da kaynaklanmaktadır (Eaton, 2002, ss. 14-20).

7. Örgütsel Alaycılık Davranışı Konusunda Yapılan Araştırmalar

Genel alaycılık davranışı ile kıyaslandığında örgütsel alaycılık ile ilgili çalışmalar kısmen daha yenidir. Örgütsel alaycılık üzerine yapılan incelemelerde farklı disiplinlerde farklı alaycılık boyutları ve değişkenleri üzerinde durulduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışmaların büyük çoğunluğunda örgütsel alaycılık kavramı kullanılmasına rağmen, sadece alaycılık ve çalışan alaycılığı gibi farklı başlıklar altında incelendiği de görülmektedir (Stanley ve diğerleri, 2005, ss. 430-440).

Alaycılık davranışı üzerine yapılan alan yazın incelemelerinde, yeni çalışmaların öncekileri devam ettirmeyerek tamamen yeni temeller üzerine inşa edildiği görülmüştür. Bir başka ifadeyle alaycılık araştırmalarının yapısı bölünmüş haldedir (James, 2005,

ss.29-32). Örgütsel alaycılık , olumsuz bir tutum ve davranış şekli olarak görüldüğü için hassas bir konu olmuş ve bu sebeple diğer olumlu kavramlar kadar detaylı incelenmemiştir (Naus, 2007, ss. 2-7). Örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların ilişkili olduğu kavramlar arasında yer alan alaycılık kavramı, diğer bir ismiyle örgütsel alaycılık davranışı ile ilgili yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçların da incelenmesi çalışmada ele alınan konunun tüm boyutlarıyla irdelenerek anlaşılabilmesi bakımından önem arz etmektedir. Örneğin 2000'li yıllarda yapılan bazı araştırmalarda çalışanların alaycılık düzeyleri yükseldikçe örgüte daha az bağlılık duydukları tespit edilmiştir (Eaton, 2002, s. 12; Turner ve Valentine, 2004, s. 132; Wanous ve d., 2000, s. 143). Abraham da yayınlamış olduğu akademik çalışmalarda, örgütsel alaycılık davranışının yüzde 45 oranında örgütsel vatandaşlık ile açıklanabileceğini iddia etmiştir. Buna ilave olarak, alaycılık davranışının işletmeye olan vatandaşlık oranını düşürdüğünü de belirterek toplumsal alaycılık ile örgüt bağlılığının etkileşim içerisinde olduğunu ifade etmiştir (Abraham, 2000, s. 281). Abraham (2000), örgütsel alaycılık düzeyi arttığında işe yabancılaşma düzeyinin de arttığını göstermiş ve kişisel alaycılık ile mesleki alaycılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu iddia etmiştir (ss. 283-292).

Alaycılık davranışının performans, başarı, etkinlik ve verimlilik üzerine olan örgütsel etkilerini inceleyen çalışmalar da ayrıca yapılmış ve elde edilen bulgular incelendiğinde iş tatminsizliği, örgütü sahiplenmeme, personel devir hızı, değişime olan direnç, sahtekarlık, satış ve gelirlerde küçülme, tükenmişlik sendromu ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin etkilendiği saptanmıştır (Eaton, 2002, s. 12; Johnson ve OLeary-Kelly, 2003, s. 643; James, 2005, s. 24). Birbirini tamamlayan nitelikteki benzer diğer araştırmalarda örgütsel adalet ve de adalet algısı azaldıkça alaysılığın arttığı belirtilmiştir (Bernerth ve d., 2007, s. 317, James, 2005, s. 97; Wilkerson, 2001, s. 126). Mayer ve d. (2012) işgörenler için iyi olan neyse onun tercih edilmesini içeren etkileşim adaleti üzerinde durarak örgütsel alaycılık davranışı ile aralarında negatif, liderlik ile de pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir (Mayer ve d.; 2012, ss. 148-162).

Alan yazında yer alan araştırmalar, değişim süreci doğru yönetilmediğinde örgütsel alaycılık düzeyinin yükseldiğini ortaya koymuştur. Andersson ve Bateman (1997), düşük örgütsel performans sonucu hızlı ve yüksek tazminatlarla yapılan işten çıkarmaların alaycı tutum ve davranışlarla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Rol belirsizliği, rol çatışması, fazla rol ve tutulmayan sözlerin de örgütsel alaycılığın önde gelen nedenleri olduğu saptanmıştır. Ayrıca, yüksek devamsızlık, düşük performans, gerilim, güdülenmeme, artan işgücü devri ve iş tatminsizliği sonucu olarak örgütsel alaycılık davranışlarının görülebileceği tespit edilmiştir (Kutaniş ve Çetinel, 2010, ss. 186-195). Konuya ilişkin yapılan bir başka çalışmada örgütsel alaycılık ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Bedeian, 2007, ss. 9-32).

Örgütsel destek , çalışan ile örgüt arasında uyumlu bir ilişki geliştirilerek devam ettirilmesini sağlamaktadır (Eisenberger ve d., 2004, ss. 209-217). 2007 ile 2008 yılları arasında Akdeniz Üniversitesi 305 kişilik araştırma görevlisi kadrosu üzerinde yapılan bir çalışmada “Algılanan Örgütsel Destek Envanteri” ile Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen “Örgütsel Alaycılık Ölçeği” kullanılarak alaycılık düzeyi ile örgütsel destek algısı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, örgütsel destek algısının en yüksek olduğu boyutun “akademik danışmanlık”, en düşük olduğu boyutun “gelişme fırsatı” olduğu belirlenmiştir. Örgütsel alaycılık tutumlarında en yüksek boyutun “bilişsel”, en düşük olanın “duygusal” boyut olduğu saptanmıştır. Regresyon analiz sonuçlarına göre örgütsel destek algısının örgütsel alaycılık üzerinde yüksek oranda etkili olduğu anlaşılmıştır (Kalağan, 2009, ss. 17-180).

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel alaycılık arasındaki negatif yönlü ilişki alan yazındaki diğer birçok araştırmada da tespit edilmiştir (Treadway ve diğerleri, 2004, ss. 490-518; Brandes ve diğerleri, 2006, ss. 202-219; Byrne ve Hochwarter, 2008, ss. 54-72). Bu konuda araştırma yapan James (2005) de yöneticilerin çalışanlara kötü davranarak desteklemedikleri durumlarda alaycılık gibi olumsuz davranışların ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğunu belirtmiştir (ss. 72-81). James’e (2005) göre kötümser beklentiler ve örgütte yaşanan olumsuz olaylar alaycı davranışları tetiklemekte, bu sebeple

algılanan örgütsel destek ile örgütsel alaycılık arasında karşılıklı etkileşim görülmektedir (James, 2005, ss. 33-47). Byrne ve Hochwarter'ın (2007) araştırma sonuçlarında, işe yabancılaşmadaki artış güvensizliğe bağlanmış ve örgütsel alaycılık davranışının örgütsel destek algısı düşük olduğunda daha fazla artabileceğini iddia etmiştir (ss. 55-62).

Buraya kadar yer verilen araştırmalar örgütsel alaycılık davranışı düzeyinin yüksek olmasının çalışan ve buna bağlı olarak örgüt başarısını nasıl negatif yönde etkilediğini vurgulamıştır. Ayrıca alaysı tutum ve davranışları meydana getiren boyutlar üzerinde durarak bunları etkileyen değişkenler de ortaya konulmuştur.

Antalya'daki 325 öğretmen üzerinden yapılmış olan bir diğer araştırmanın analiz sonuçlarına göre; öğretmenlerin örgütsel alaycılık düzeyi ile branşları, kıdemleri, okul, eğitim düzeyi ve bu mesleği tercih etme sebepleri arasındaki anlamlı bir ilişki bulunmuş; cinsiyet, yaş ve medeni durumun etkili olmadığı görülmüştür (Güzeller ve Kalkan, 2008, ss. 92-93).

Eaton, Dean ve diğerlerinin (1998) kullandığı "Örgütsel Alaycılık Ölçeği"ni geliştirip 12 maddeye çıkararak mezun öğrencilerin alaycılık, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Elde edilen sonuçlara göre iş tatmini ve bağlılık arttıkça çalışanların alaycılık düzeyi düşmektedir. Ayrıca diğer birçok araştırmaya paralel olarak demografik özellikler ile örgütsel alaycılık davranışı arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Eaton (2002) yapmış olduğu bu araştırmanın devamında çalışanların işletmeye karşı geliştirdiği negatif davranışların, onu antisosyal ve de zamanla sinik yapabileceğini ortaya koymuştur (ss. 83-87).

Örgüt içerisinde alaycılık düzeyinin düşürülmesine yönelik yapılan araştırmalar arasında Cole ve diğerleri (2006) ile Cartwright ve Holmes'in (2006) "duygusallık" odaklı çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Cole ve diğerleri (2006) alaycılığın duygusal boyutu üzerinde durarak güçlü duyguların çalışanları nasıl alaycı davranışlara yönlendirebileceğini ortaya koymuşlardır (ss. 461-489). Kriz yönetimi sürecinde duyguların aracı değişken olarak, algılanan yönetici desteği ve psikolojik dayanıklılık ile alaycılık arasındaki

ilişkileri etkilediği saptanmıştır (ss. 490-493). Bu çerçevede çalışanların örgüt içerisinde yaşadıkları olumsuz deneyimler alaycılık davranışlarını artırmaktadır. Örneğin değişen iş ortamı, yenilikler sonucu artan iş yükü, karşılıklı beklentilerin karşılanmaması gibi olumsuzluklar örgütsel alaycılık düzeyini arttırmakta ve bu sebeple yönetimin tarafından duygusal dengenin korunmasına yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006, ss. 197–211).

Yapılan bir başka araştırmada Eskişehir, Kütahya, Uşak, Afyon, Bilecik illerinde faaliyet gösteren elektrik dağıtım şirketlerinde görev yapan 542 personelden, 6 ay ve üzeri çalışanlar seçilerek Brandes'in (1997) 14 maddelik üç boyutun yer aldığı "Örgütsel Alaycılık Ölçeği" uygulanmıştır. Örgütsel adalet algısı içinse Colquitt (2001) tarafından geliştirip Özmen, Arbak ve Özeri (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, yirmi maddeden oluşan "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, alan yazında yer alan diğer çalışmalarda olduğu gibi örgütsel alaycılık ile örgütsel adalet algısı arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel alaycılık ile örgütsel destek algısının orta düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır (Tokgöz, 2011, ss. 378-379).

Örgütsel adalet, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimde önemli bir yere sahiptir. Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde eşit ve adil davranmasını bekler. Yöneticilerinin adil olmadığını düşünen çalışankarda alaycılık gibi olumsuz tutum ve davranışlar görülebilir. Bu çerçevede FitzGerald de, çalışanların adalet algısı ile örgütsel alaycılık arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarabilmek için toplam 316 üretim sektörü çalışanı üzerinde araştırma yapmıştır. Çalışmasında; Dean ve diğerlerinin (1998) "Örgütsel Alaycılık Ölçeği", Wrightman'nın (1992) geliştirdiği "Alaycılık Ölçeği", Peterson' un (1992) "Tutumsal Biçim Ölçeği" ile Colquitt'in (2000) "Örgütsel Adalet Ölçekleri" kullanılmıştır. Yapılan bilimsel analizler sonucunda, örgütsel alaycılık ile algılanan örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre örgütsel adaletsizlik algısı yüksek olan bir çalışanın örgütsel alaycılık düzeyi de yüksek olmaktadır. Ayrıca çalışanların tüm alaycılık boyutlarında yöneticilere göre daha alaycı oldukları saptanmıştır (FitzGerald, 2002, ss.25-45).

Salender ve Kalling (2007) bilgi işleme dayalı sistemsel değişikliklerin uygulandığı dönemde örgütsel alaycılığın arttığını gözlemlemiştir (ss. 4-18); Bernerth ve diğerleri (2007) genel anlamda değişim ve adalet duygusunun alaycılık düzeyini karşılıklı olarak nasıl etkilediğini göstermiştir (ss. 298-317).

James 2005 senesinde ABD'deki 17 farklı okulda çalışan 360 öğretmen ve idari personel üzerinde yaptığı araştırma sonucunda çalışma ortamı, destek algısı ve mevkinin örgütsel alaysılığı etkilediğini ortaya koymuştur. Elde ettiği bulgular örgütsel alaycılık ile işteki stres ve gerginlik düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak örgütsel vatandaşlık ile alaysılığın negatif yönde ilişkili olduğu; örgütsel alaycılık düzeyinin bireyin iş performansını yüksek düzeyde etkilemediği sonucuna varılmıştır (James, 2005, ss. 75-89).

Khan (2006), alaycılık ve örgüt iklimi kavramlarını incelemiş ve işten çıkarılma, güven seviyesinin düşük olduğu olumsuz örgüt iklimi ve adil olmayan maaş sistemlerinin alaycılık düzeyini arttırdığını ortaya koymuştur (ss.46-56). Naus ve diğerleri (2007) örgütsel alaycılığı, bireyin örgüt içinden ve dış çevreden gelebilecek tehlikelere karşı kendini koruma amacıyla geliştirdiği bir savunma mekanizması olarak yorumlamıştır (s.195-197). Naus ve diğerleri (2007) iş otonomisinin alaycılığı olumsuz yönde etkilediğini, değer uyumsuzluğunun alaycılık düzeyini arttırdığını saptamıştır (ss. 201-220). Naus ve diğerleri (2007) birey ile örgütün değerleri arasındaki uyumsuzluk olması durumunda çalışanın kendisini koruyarak alaycılık davranışlarını arttırdığını ortaya koymuş ve bu sebeple yönetimin örgütün dış çevresi kadar iç çevresindeki sorunlara da odaklanması gerektiğini belirtmiştir (ss. 185-217).

Bommer ve diğerleri (2005) örgütsel alaycılık ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkileri araştırmış ve 372 katılımcı üzerinde yapılan inceleme sonucunda, bu iki kavramsal yapı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu; demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür (ss. 729-748). Bu çerçevede, dönüşümcü liderlik örgüt içerisinde olumsuz tutum ve davranışların ortaya çıkmasını engelleyerek alaycılığı da azaltmaktadır (ss. 742-747). Dönüşümcü liderler örgüt içerisinde alaycılık davranış

düzeyi yüksek olan çalışanları tespit eder, değişim sürecinde onlara yeni görev ve sorumluluklar verir, böylece olumsuz tutum ve davranışlarından sıyrılmalarına yardımcı olur.

Ramos ve Ales (2014) çalışmalarında personel güçlendirme sonucunda iş tatmininin arttığını, buna bağlı olarak da örgütsel alaycılık davranışlarının azaldığını saptamıştır (ss. 19-41). Benzer şekilde 140 katılımcı üzerinde araştırma yapan İşçi ve diğerleri (2013) de personel güçlendirme ile örgütsel alaycılık arasında negatif yönde güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (ss. 249-260). O' Brien'in 500 katılımcı ile yaptığı çalışmada yapısal güçlendirmenin tükenmişlik sendromunu azalttığı, bunun sonucu olarak da alaycılık düzeyinin düştüğü görülmüştür (O'Brien, 2011, ss. 469-490; O'Brien ve d., 2004, ss. 19-50).

Maio ve Haddock (2010) alaycılık davranışının işten ayrılma niyetini etkileyerek yüksek personel devir oranlarına sebebiyet verebildiğini iddia etmiştir. Ona göre örgüt tarafından desteklenerek güçlendirilen çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ve alaycılık düzeylerinin düşmesi beklenir (ss. 192-217).

Bütün bu çalışmalar göz önünde bulundurularak örgütsel alaycılık davranışının ölçümü için bilişsel, davranışsal ve duygusal olmak üzere üç alt boyuttan oluşan ölçek geliştirilmiştir. Bu araştırmaların sonucunda getirilen çözüm önerileri de bu ölçekler üzerinden test edilerek alan yazına kazandırılmıştır. Araştırmalar incelendiğinde genel anlamda örgütsel alaycılık davranışlarının bireysel ve örgütsel özelliklerden kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. Örgütsel alaycılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları arasında önceki araştırmalarda ilişki bulunduğu saptanmıştır. Örgütsel vatandaşlık istenilen olumlu bir davranış biçimi iken alaycılık kaçınılması gereken olumsuz bir davranış modelidir. Alaycılık düzeyinin yüksek olması daha düşük örgütsel vatandaşlık davranışlarına neden olur. Aralarında negatif yönlü bir ilişki vardır (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994, s. 700). Psikolojik sözleşmeye uygun davranılmaması

sonucu örgütsel güven zarar görür ve buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık düzeyi azalırken örgütsel alaycılık artar (Abraham, 2000, ss. 269-292; Cartwright ve Holmes, 2006).

Alaycı tutumlara sahip bir çalışan duygu, düşünce ve inançlarını davranışlarına da yansıtarak örgütü ile alay eder, yöneticilerini eleştirir ve işletmenin hedefleri sahiplenmez. Diğer çalışanları da bu çerçevede olumsuz etkileyerek engeller. Yüksek örgütsel vatandaşlık davranış düzeyine sahip olan bireylerin bu tür olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmayacağı düşünülür (Brandes, 1997, ss. 71-72).

Andersson and Bateman (1997) yapmış oldukları araştırmalarda beyaz yakalı çalışanlarda alaycılık ile vatandaşlık davranışları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır (ss. 449–469). Abraham 2000 yılında yayınlamış olduğu çalışmada örgütsel alaycılık çeşitlerinin, kötümserlik ve işten ayrılma niyeti üzerinden örgütsel vatandaşlık düzeyini azaltabileceğini ortaya koymuştur (ss. 269-292). Türkiye’de 2000’li yıllarda eğitim sektörü üzerine yapılan araştırmalarda çalışanların örgütsel alaycılık algılarının örgütsel vatandaşlık düzeylerine göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kalağan ve Güzeller, 2010; Özgan, Külekçi ve Özkan, 2012; Helvacı ve Çetin, 2012). İçerli ve Yıldırım (2012) da sağlık sektöründe yaptığı çalışmalarda bu tespiti desteklemiştir.

Vatandaşlık davranış düzeyinin örgütsel alaycılık davranışı düzeyine göre yüksek olması başarı, iş tatmini ve performansının yükselmesini sağlayabilir. Örgüt içerisinde alınabilecek, alaycılık davranışı düzeyini düşürebilecek eylemlerin başında örgütsel vatandaşlık davranışının yaygınlaştırılması gelmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algılarının arttırılarak kararlara katılımlarının sağlanması, alaycılık davranışını engelleyerek örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına katkıda bulunabilir (Erdoğan ve Bedük, 2013, s. 32).

1999 senesinde Brandes ve diğerleri, yönetici ve diğer alt kademe fabrika çalışanları üzerinde araştırma yapılarak örgütsel alaycılık ile örgütsel vatandaşlık, katılım ile

vatandaşlık davranışları arasındaki etkileşim analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel alaycılık ile örgütsel vatandaşlık ve çalışanların katılımı negatif yönde ilişkilidir. Ayrıca çalışan ve yönetici alaycılık düzeylerinin aynı olmadığı; alaycı tutumlara sahip çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve katılımlarının çok daha az olduğu tespit edilmişti (Brandes ve d., 1999, ss. 150-153).

Banka çalışanlarının alaycılık davranışları ile iş tutumları ve psikolojik sözleşme uyumu arasındaki etkileşim ve ilişkinin incelendiği bir çalışmada örgütsel alaycılık davranışının psikolojik sözleşmenin etkisiyle çalışan vatandaşlık ve iş tatminini etkilediği ortaya konulmuştur (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003, ss. 627-647). Örgüt içerisindeki psikolojik sözleşmeye uyulmaması ile alaycılık davranış boyutlarından "bilişsel" tutum arasında pozitif ilişki bulunmuştur. İş tatmini ile alaycılığın hem bilişsel hem de duygusal boyutları arasında negatif, örgütsel vatandaşlık davranışı ile de örgütsel alaycılığın bilişsel ve duygusal boyutları arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak alaycılık ile işten ayrılma arasında anlamlı bir pozitif ilişki kurulmuştur (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003, ss. 627-647; Khan, 2014, ss. 17-25). Khan (2014) 250 banka çalışanı üzerinde yaptığı inceleme sonucunda alaycılık düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinin yükseldiği; bireysel güdülenme kavramının da bu ilişkide aracı değişken olarak yer aldığı saptanmıştır (ss. 26-30). Delken (2004) de psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel alaycılık ilişkisini çağrı merkezi çalışanlarının demografik özellikleri üzerinden araştırmış ve inceleme sonuçlarına göre alaycılık ve psikolojik sözleşme ilişkisi arasında demografik değişkenlerin etkisinin olmadığı saptanmıştır.

İzmir ve çevresinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel alaycılık ile örgütsel vatandaşlık tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi ölçmeyi hedefleyen bir diğer çalışmada Podsakoff, MacKenzie ve (1990) Moorman (1991) tarafından geliştirilerek kullanılan "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" ile Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından alan yazına kazandırılmış olan "Örgütsel Alaycılık Ölçekleri" kullanılmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde örgütsel alaycılık davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (Yetim ve Ceylan, 2011,

ss. 683-695). Örgüt içerisindeki olumlu çalışma ortamını kabullenmeyerek buna karşı duran; beklentilerinin karşılanmaması sonucunda da gönüllülüğe dayalı ekstra rol geliştirmeyerek işini sahiplenmeyen ve örgüte karşı negatif duygular besleyen çalışanların alaycılık düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Yetim ve Ceylan, 2011, ss. 683-695).

Birçok araştırma, örgütsel alaycılık davranışının iş tatmini ve bağlılığı azaltması sonucu örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin olumsuz yönde etkilendiğini göstermektedir (Yetim ve Ceylan; 2011, s. 683). Çalışanların geliştirdikleri olumsuz duygu, düşünce, tutum ve davranışlar arttıkça resmi görev tanımlarında yer almayan bağlılık ve vatandaşlık davranışları da azalacaktır. Sonuç olarak işgörenler sadece mevcut işin gereğini yerine getirecek kadar çalışma eğilimi göstererek daha fazla sorumluluk ve görev almak istemeyeceklerdir. Bu çerçevede örgütsel vatandaşlık davranışı ile ast-üst çatışma yönetimi ilişkisinde örgütsel alaycılık davranışının katalizör (moderatör) etkisinin olabileceği düşünülmüş olup modele eklenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel alaycılığın tersine işletme açısından yararlı, biçimsel olmayan davranışlardır. Ayrıca işin başarılı bir şekilde ve zamanında tamamlanmasını sağlayarak, yenilikçi ve yardımsever davranışları destekler (Yetim ve Ceylan, 2011, ss. 684). Olumlu kişilik özelliklerine sahip bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri daha güçlü bir olasılıktır. Alaycı çalışanların resmi görev tanımlarında olmayan işleri örgütün faydalanması amacıyla gönüllü olarak yapmaları beklenmez. Örgütsel alaycılık, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkma ihtimalini düşürmektedir (Özgener ve d., 2008, ss. 61-74).

Örgütsel alaycılık, sadece örgütsel vatandaşlık davranışı değil aynı zamanda iş tatmini, örgütsel bağlılık, güdülenme, değişim ve gelişimi azaltmakla da ilişkilendirilmiştir (Rubin ve d., 2009, ss. 680-688; Johnson ve O'Leary-Kelly, ss. 630-647). Kalağan ve Mualla (2010) örgütsel alaycılık ile algılanan örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali, stres, meslek ve örgüte bağlılık, performans, iş tatmini, tükenmişlik sendromu ve örgüt kültürü arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (ss. 4820-4825). Burada sayılan

faktörler aynı zamanda örgüt içerisindeki çatışmaları de etkilemektedir. Bu noktadan hareketle örgütsel alaycılığın moderetör veya mediatör etkisinden bahsedilebilir. Yani örgütsel alaycılık hem örgütlerdeki çatışma yönetimi hem de örgütsel vatandaşlık davranış boyutlarını etkileyebilmektedir. Bu doktora tezinin amacı da bu karşılıklı ilişkinin detaylarını ortaya koyarak daha başarılı sonuçlar için işletmelerin yönetimine sunmaktır.



III. YÖNTEMBİLİM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın tasarımı, değişkenler arası ilişkileri açıklayan modeller, ana kütle, örneklem ve örneklem birimi, ölçüm araçları, ölçüm uygulaması ve hipotezlere değinilmiştir.

A. TASARIM, MODEL VE HİPOTEZLER

Bu bölümde araştırmanın tasarımına, modellerine ve hipotezlerine değinilmiştir.

1. Araştırmanın Tasarımı

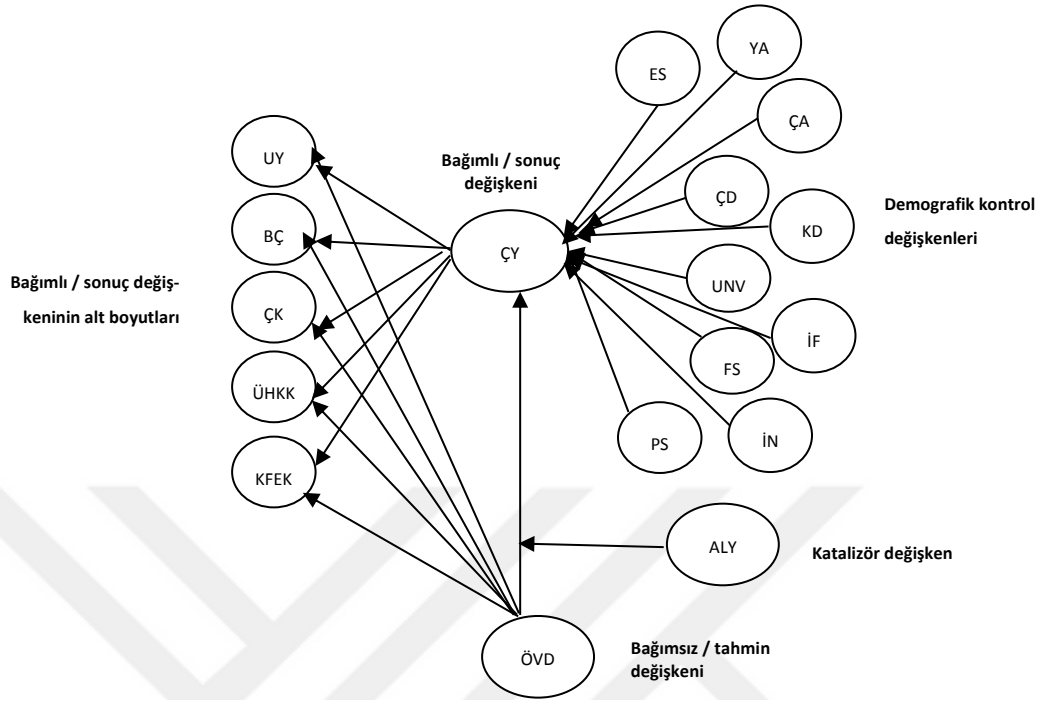
Çalışma veri toplamaya dayanan nicel bir araştırmadır. Nicel çalışmalar kesitsel veya uzun dönemli araştırmalar olarak sınıflandırılmaktadır. Çalışma çeşitleri arasında astların üstleri ile olan uzlaşmazlıkları nasıl yönettiklerine odaklanılmıştır. Bu çerçevede çalışma uygulamalı değil kesitsel bir alan araştırmasıdır. Araştırmada üç kavramsal yapı arasındaki ilişki demografik değişkenler ile birlikte incelenmiştir. Kontrol grubu ile deney gruplarının kıyaslandığı çalışmalar deneysel araştırma olarak nitelendirilmektedir. Bu araştırma tahmin ve sonuç ilişkileri içerisinde ele alınmaktadır. Kavramsal yapılar arasındaki ilişkiler incelendiği için tahminsellik araştırması niteliğindedir. Alan yazında bilimsel araştırmalar, açıklayıcı araştırmalar, tanımlayıcı araştırmalar ve deneysel araştırmalar olmak üzere üç grupta değerlendirilir. Bu çalışma açıklayıcı ve tanımlayıcı araştırma grubuna girmektedir. Tanımlayıcı araştırmalar da, vaka ve gözlem olmak üzere iki alt gruba ayrılır (Scheuren, 2016). On seneye kadar uzanan süreleri kapsayan çalışmalar uzun dönemli araştırmalardır. Çalışmada, veriler belirli bir zaman diliminde toplandığı için araştırma uzun dönemli araştırma niteliğinde değil tanımlayıcı kesitseldir.

2. Modeller ve Hipotezler

Çalışmada üç “kavramsal yapı” arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmanın birinci kavramsal yapısı “örgütsel vatandaşlık davranışı” olarak belirlenmiştir. Podsakoff ve MacKenzie (1989)’nin ortaya koyduğu 5 alt boyutu şu şekilde sıralanmaktadır: (1) Fedakarlık, (2) Nezaket, (3) Sorumluluk, (4) Sportmenlik ve (5) Erdemlilik. İkinci kavramsal yapı, “ast-üst çatışma yönetimi” olarak belirlenmiştir. Örgütlerde çatışma yönetim biçimlerinin Rahim (1983)’e göre beş alt boyutu şunlardır: (1) Üst hedeflerde anlaşarak karşılıklı kazanma, (2) Karşılıklı feragat ederek kazanma, (3) Çekinik kalma, (4) Uyumlaştırma ve (5) Baskın çıkma. Üçüncü ve son kavramsal yapı “örgütsel alaycılık davranışı”dır. Brandes (1997)’in çalışmalarında temel alınmış olan “örgütsel alaycılık davranışı”nın üç alt boyutu şunlardır: (1) Bilişsel alaycılık, (2) Davranışsal alaycılık ve (3) Duygusal alaycılık. Araştırmada ayrıca demografik değişkenlerden de yararlanılmıştır. Demografik değişkenler “Çatışma Yönetimi Ölçeği” ortalama puanları ile ilişkilendirilmiştir.

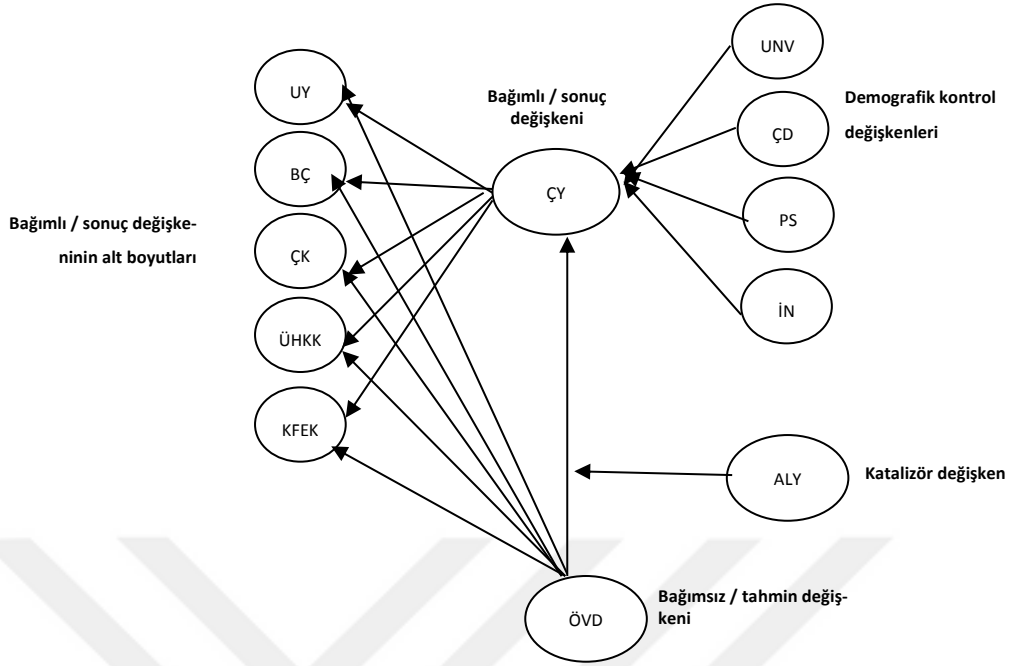
Araştırmada tez önerisi sunum tarihinden itibaren üç farklı model geliştirilmiş ve son olarak tezin temel araştırma hipotezi, “soncul model” çerçevesinde test edilmiştir. Aşağıdaki alt başlıklarda bu modellere ilişkin özet bilgiler verilmiştir.

Öncül model. Alan yazındaki bilgiler ve önceki araştırmalar dikkate alınarak üç kavramsal yapı arasındaki ilişkiler öncül model halinde belirlenmiştir. Bu modelde ÖVD’nin çatışma yönetim biçimlerini etkileyeceği ve alaycılığın katalizör etki yaratacağı üzerinde durulmuştur. Bu modelde ayrıca ÖVD’nin alt boyutlarının da çatışma yönetim biçimlerini etkileyeceği varsayılmıştır. Buna göre öncül modelin grafiksel gösterimi Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 01. Öncül model.

Ara model. Belirlenen ölçeklerle yapılan pilot araştırma sonrasında her üç kavramsal yapının ölçekleri üzerinde yapılan faktör analizlerine bağlı kalınarak örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde değişken sayısı 30'dan 14'e; çatışma yönetimi ölçeğinde 31'den 23'e ve örgütsel alaycılık davranışı ölçeğinde 18'den 12'ye düşürülmüştür. Bu çerçevede "fedakarlık" boyutu modelden çıkartılarak ÖVD boyut sayısı beşten dörde düşürülmüştür. Diğer kavramsal yapıların boyut sayıları değiştirilmemiş ve çatışma yönetiminde beş boyutun, örgütsel alaycılık davranışında da üç boyutunun modelde kalmasına karar verilmiştir. Ara modelde ÖVD'nin çatışma yönetim biçimlerini etkilerken alaycılığın katalizör etki yaratacağı düşünülmüştür. Bu modelde ayrıca ÖVD'nin fedakarlık alt boyutu çıktıktan sonra diğer dört boyutunun da çatışma yönetim biçimlerini etkileyeceği varsayılmıştır. Bu çerçevede ara modelin grafiksel gösterimi Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 02. Ara model.

Soncul model. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleriyle demografik kontrol değişkenlerinin analizi sonucunda yeniden belirlenen modeldir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda bir model değişikliği olmamıştır. Analize alınan dört demografik kontrol değişkeniyle yapılan analiz sonucunda bunlardan iki tanesinin modele katkı yaptığı belirlenmiş ve soncul model buna göre oluşturulmuştur (bk. Şekil 3).

Araştırmanın tüm hipotezleri soncul model çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada temel araştırma sorusuna ilişkin hipotezler sorgulanmıştır (A1). İkinci aşamada alaycılık faktörünün moderatör etkisi incelenmiştir (A2). Üçüncü aşamada demografik değişkenlerin moderatör etkisine bakılmıştır (A3). Dördüncü aşamada kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir (A4).

Temel Hipotez’de yer alan birinci ve ikinci kavramsal yapıların ortalama puanları sürekli veri niteliğindedir. İki kavramsal yapı arasındaki ilişkiler “doğrusal regresyon analizi” yöntemiyle test edilmiştir. Bu hipotezde birinci kavramsal yapı olan örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının yüksek çıkması durumunda ikinci kavramsal yapı olan çatışma yönetimi ölçeği genel puanlarının yüksek çıkması; örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının düşük çıkması durumunda çatışma yönetimi genel puanlarının da düşük çıkması beklenmektedir (bk. Şekil 3).

Temel hipotez ayrıca çatışma yönetiminin alt boyutları arasında da ilişkiler kurulmak suretiyle test edilmiş ve sorgulanmıştır. Bu amaçla alt hipotezlerden yararlanılmıştır. Alt hipotezler “örgütsel vatandaşlık davranışı” puanları ile “çatışma yönetimi”nin alt boyutları puanları arasındaki ilişkilerin test edilmesi doğrultusunda hazırlanmıştır. Birinci alt hipotez örgütsel vatandaşlık davranışı puanları ile “uyumlaştırarak” ast-üst çatışmalarını yönetme puanları arasında, ikinci alt hipotez örgütsel vatandaşlık davranışı puanları ile “baskın çıkarak” ast-üst çatışmalarını yönetme puanları arasında, üçüncü ve son alt hipotez örgütsel vatandaşlık davranışı puanları ile “çekinik kalarak” ast-üst çatışmalarını yönetme puanları arasında kurulmuştur.

H₀: Sektör çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının “uyumlaştırma” çatışma yönetimi puanları üzerinde etkisi yoktur. Regresyon doğrusunun eğimi sifıra eşittir. $\theta_1 = 0$

Alt Hipotez

1 *H₁*: Sektör çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının “uyumlaştırma” çatışma yönetimi puanları üzerinde etkisi vardır. Regresyon doğrusunun eğimi sifıra eşit değildir. $\theta_1 \neq 0$

Alt Hipotez 1’de yer alan “örgütsel vatandaşlık davranışı” puanları ile “uyumlaştırarak” çatışmayı yönetme alt boyutu puanları arasındaki ilişkiler “doğrusal regresyon analizi” yöntemiyle test edilmiştir. Bu hipotezde örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının yüksek çıkması durumunda “uyumlaştırarak” çatışmayı yönetme puanlarının yük-

sek çıkması; örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının düşük çıkması durumunda “uyumlaştırarak” çatışmayı yönetme puanlarının da düşük çıkması beklenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranış puanları yüksek olan çalışanların “uyumlaştırarak” çatışmayı yönetme ölçeğindeki genel ortalama puanları da yüksek olacaktır ve bu kişiler “uyumlaştırarak” ast-üst çatışmalarını yönetmede başarılı işgörenler olarak değerlendirileceklerdir (bk. Şekil 3).

H_0 : Sektör çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının “baskın çıkma” çatışma yönetimi puanları üzerinde etkisi yoktur. Regresyon doğrusunun eğimi sifıra eşittir. $\beta_1 = 0$

Alt Hipotez 2 H_1 : Sektör çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının “baskın çıkma” çatışma yönetimi puanları üzerinde etkisi vardır. Regresyon doğrusunun eğimi sifıra eşit değildir. $\beta_1 \neq 0$

Alt Hipotez 2’de yer alan “örgütsel vatandaşlık davranışı” puanları ile “baskın çıkma” çatışma yönetimi alt boyutu puanları arasındaki ilişkiler “doğrusal regresyon analizi” yöntemiyle test edilmiştir. Bu hipotezde örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının yüksek çıkması durumunda “baskın çıkma” çatışma yönetim tarzı puanlarının yüksek çıkması; örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının düşük çıkması durumunda “baskın çıkma” çatışma yönetim tarzı puanlarının da düşük çıkması beklenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranış puanları yüksek olan çalışanların “baskın çıkma” çatışma yönetim tarzı ölçeğindeki genel ortalama puanları da yüksek olacaktır ve bu kişiler “baskın çıkarak” ast-üst çatışmalarını yönetmede başarılı işgörenler olarak değerlendirileceklerdir (bk. Şekil 3).

- H₀*: Sektör çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının “çekinik kalma” çatışma yönetimi puanları üzerinde etkisi yoktur. Regresyon doğrusunun eğimi sifıra eşittir. $\beta_1 = 0$
- Alt Hipotez
- 3
- H₁*: Sektör çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının “çekinik kalma” çatışma yönetimi puanları üzerinde etkisi vardır. Regresyon doğrusunun eğimi sifıra eşit değildir. $\beta_1 \neq 0$

Alt Hipotez 3'te yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı” puanları ile “Çekinik Kalma” çatışma yönetimi alt boyutu puanları arasındaki ilişkiler “doğrusal regresyon analizi” yöntemiyle test edilmiştir. Bu hipotezde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanlarının yüksek çıkması durumunda “Çekinik Kalma” çatışmayı yönetme puanlarının yüksek çıkması; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanlarının düşük çıkması durumunda “çekinik kalarak” çatışmayı yönetme puanlarının da düşük çıkması beklenmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranış puanları yüksek olan çalışanların “Çekinik Kalma” Çatışmayı Yönetme ölçeğindeki genel ortalama puanları da yüksek olacaktır ve bu kişiler “çekinik kalarak”ast-üst çatışmalarını yönetmede başarılı işgörenler olarak değerlendirileceklerdir (bk. Şekil 3).

Örgütsel alaycılık davranışının katalizör etkisi. Bu bölümde Örgütsel Alaycılık Davranışının Çatışma Yönetimi genel puanları üzerinde katalizör (moderatör) etkisi ele alınmıştır. Bu etkinin incelenmek istenmesinin sebebi Örgütsel Alaycılık Davranışının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çatışma Yönetim tarzları ile bağlantılı olması ve bu üç kavramın birbirini etkileyebilecek konumda olmasıdır. Bir başka deyişle Örgütsel Alaycılık Davranışı'nın hem Örgütsel Vatandaşlık davranışı hem de ast-üst Çatışma Yönetim tarzları üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede katalizör (moderatör) etki analizi çatışma yönetiminin genel puanlarının temel alındığı tek bir düzeyde gerçekleştirilmiştir. Moderatör etkinin boyutlar bazında analizi diğer araştırmalara bira-

kılmıştır. Birinci hipotez ÖVD ile çatışma yönetimi genel puanları arasındaki ilişkilerde alaycılığın etkisini araştırmayı hedeflemiştir.

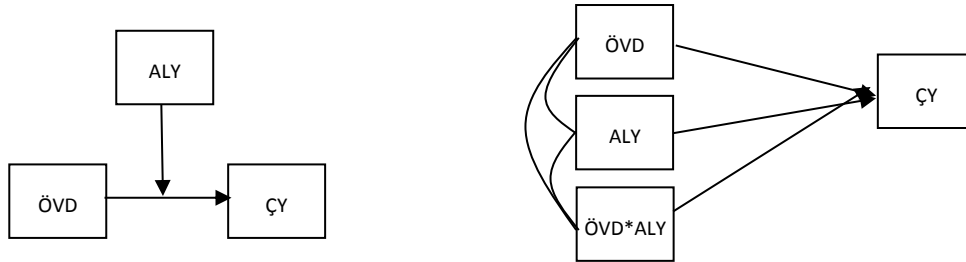
H₀: Sektör çalışanlarının “örgütsel vatandaşlık davranışı” ve “örgütsel alaycılık davranışı” etkileşim puanlarının genel çatışma yönetim tarzı puanları üzerinde etkisi yoktur. Y'nin X*Z değişkenine doğrusal bir bağımlılığı yoktur. $\beta_1 = 0$

Hipotez 1

H₁: Sektör çalışanlarının “örgütsel vatandaşlık davranışı” ve “örgütsel alaycılık davranışı” etkileşim puanlarının genel çatışma yönetim tarzı puanları üzerinde etkisi vardır. Y'nin X*Z değişkenine doğrusal bir bağımlılığı vardır. $\beta_1 \neq 0$

Hipotez 1'de yer alan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Alaycılık Davranışı” etkileşim puanları ile Çatışma Yönetim tarzı genel puanları arasındaki ilişkiler “doğrusal regresyon analizi” yöntemiyle test edilmiştir. Bu hipotezde “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*Örgütsel Alaycılık Davranışı” etkileşim puanlarının yüksek çıkması durumunda genel çatışma yönetim tarzı puanlarının yüksek çıkması; “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*Örgütsel Alaycılık Davranışı” etkileşim puanlarının düşük çıkması durumunda genel çatışma yönetim tarzı puanlarının da düşük çıkması beklenmektedir.

“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*Örgütsel Alaycılık Davranışı” etkileşim puanları yüksek olan çalışanların çatışmayı yönetme ölçeğindeki genel ortalama puanları da yüksek olacaktır ve böyle bir durumda bu kişiler ast-üst arasındaki çatışmaları yönetmede başarılı işgörenler olarak değerlendirileceklerdir (bk. Şekil 4).



Şekil 04. Alaycılık etkileşim değişkeninin kavramsal ve istatistiksel ilişki diyagramları.

Demografik değişkenlerin katalizör etkisi. Bu bölümde “İşletmenin Niteliği” ve “Unvan” demografik değişkenlerinin çatışma yönetimi genel puanları ve alt boyutlarının puanları üzerinde katalizör (moderatör) etkisi ele alınmıştır. Bu etkinin incelenmek istenmesinin sebebi “İşletmenin niteliği” ve “Unvan” demografik değişkenlerinin “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ve Çatışma Yönetim tarzları ile bağlantılı olması ve bu değişkenlerin birbirini etkileyebilecek konumda olmasıdır. Bir başka deyişle “İşletmenin Niteliği” ve “Unvan” demografik değişkenlerinin hem ölçek genelinde hem de boyutlar düzeyinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede katalizör (moderatör) etki analizi, çatışma yönetiminin genel ortalama puanları temel alınarak tek bir düzeyde gerçekleştirilmiştir. Moderatör etkinin çatışma yönetiminin alt boyutları üzerinde sorgulanması diğer araştırmalara bırakılmıştır.

Birinci hipotez ÖVD ile Çatışma Yönetimi genel puanları arasındaki ilişkilerde “İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği” etkisini araştırmayı hedeflemiştir.

H₀: Sektör çalışanlarının “örgütsel vatandaşlık davranışı” ve “işletmenin niteliği” etkileşim puanlarının genel çatışma yönetim tarzı puanları üzerinde etkisi yoktur. Y'nin X*Z değişkenine doğrusal bir bağımlılığı yoktur. $\beta_1 = 0$

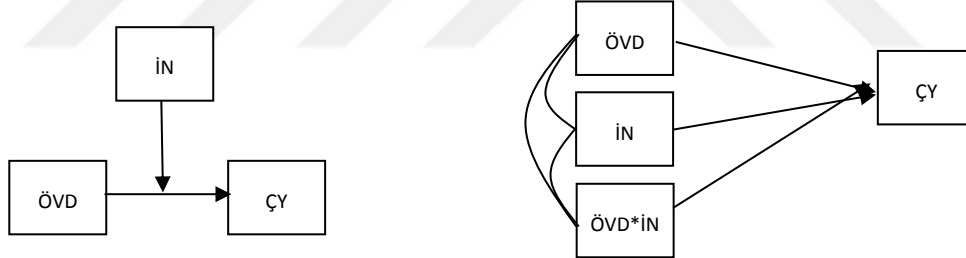
Hipotez 1

H₁: Sektör çalışanlarının “örgütsel vatandaşlık davranışı” ve “işletmenin niteliği” etkileşim puanlarının genel çatışma yönetim tarzı puanları üze-

rinde etkisi vardır. Y'nin X*Z değişkenine doğrusal bir bağımlılığı vardır.

$$\beta_1 \neq 0$$

Hipotez 1'de yer alan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*İşletmenin Niteliği” etkileşim puanları ile genel çatışma yönetim tarzı puanları arasındaki ilişkiler “doğrusal regresyon analizi” yöntemiyle test edilmiştir. Bu hipotezde “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*İşletmenin Niteliği” puanlarının yüksek çıkması durumunda genel çatışma yönetim tarzı puanlarının yüksek çıkması; “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği” puanlarının düşük çıkması durumunda genel çatışma yönetim tarzı puanlarının da düşük çıkması beklenmektedir. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*İşletmenin Niteliği” puanları yüksek olan çalışanların çatışmayı yönetme ölçeğindeki genel ortalama puanları da yüksek olacaktır ve böyle bir durumda bu kişiler ast-üst çatışmalarını yönetmede başarılı işgörenler olarak değerlendirileceklerdir (bk. Şekil 5).



Şekil 05. İşletmenin niteliği etkileşim değişkeninin kavramsal ve istatistiksel ilişki diyagramları.

“İşletmenin Niteliği” haricinde “Unvan” demografik değişkeninin çatışma yönetimi genel puanları üzerinde katalizör (moderatör) etkisi olup olmadığı da ayrıca araştırılmıştır. Katalizör (moderatör) etki analizi çatışma yönetiminin genel puanları temel alınarak tek bir düzeyde gerçekleştirilmiştir. Moderatör etkinin çatışma yönetiminin alt boyutları üzerinde sorgulanması diğer araştırmalara bırakılmıştır.

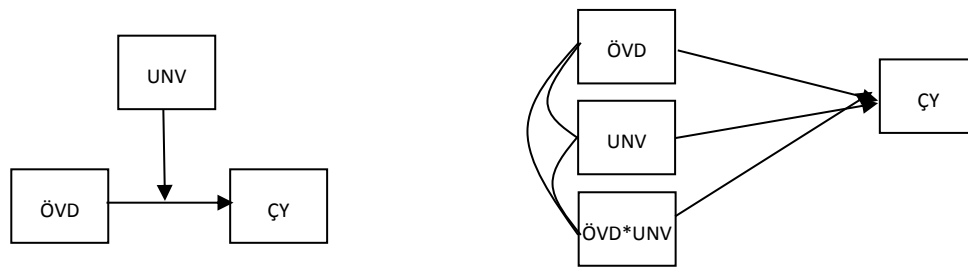
Birinci hipotez ÖVD ile Çatışma Yönetimi genel puanları arasındaki ilişkilerde “ünvan” etkisini araştırmayı hedeflemiştir.

H_0 : Sektör çalışanlarının “örgütsel vatandaşlık davranışı” ve “unvan” etkileşim puanlarının genel çatışma yönetim tarzı puanları üzerinde etkisi yoktur. Y'nin X*Z değişkenine doğrusal bir bağımlılığı yoktur. $\beta_1 = 0$

Hipotez 1

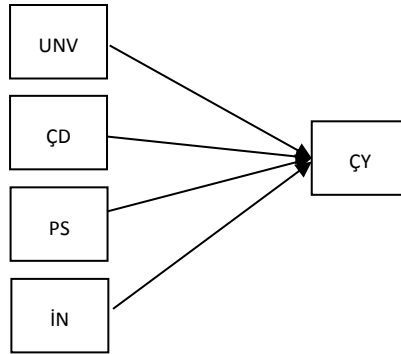
H_1 : Sektör çalışanlarının “örgütsel vatandaşlık davranışı” ve “unvan” etkileşim puanlarının genel çatışma yönetim tarzı puanları üzerinde etkisi vardır. Y'nin X*Z değişkenine doğrusal bir bağımlılığı vardır. $\beta_1 \neq 0$

Hipotez 1'de yer alan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*Unvan” etkileşim puanları ile genel Çatışma Yönetim tarzı puanları arasındaki ilişkiler “doğrusal regresyon analizi” yöntemiyle test edilmiştir. Bu hipotezde “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*Unvan” etkileşim puanlarının yüksek çıkması durumunda genel çatışma yönetim tarzı puanlarının yüksek çıkması; “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*Unvan” etkileşim puanlarının düşük çıkması durumunda genel çatışma yönetim tarzı puanlarının da düşük çıkması beklenmektedir. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*Unvan” etkileşim puanları yüksek olan çalışanların çatışmayı yönetme ölçeğindeki genel ortalama puanları da yüksek olacaktır ve böyle bir durumda bu kişiler ast-üst çatışmalarını yönetmede başarılı işgörenler olarak değerlendirileceklerdir (bk. Şekil 6).



Şekil 06. Unvan etkileşim değişkeninin kavramsal ve istatistiksel ilişki diyagramları.

Demografik kontrol değişkenlerinin etkisi. Dördüncü aşamada etkisi olduğu düşünülen dört demografik kontrol değişkeniyle ilgili hipotezler belirlenmiştir (bk. Şekil 7).



Şekil 07. Demografik kontrol değişkenlerinin kavramsal ve istatistiksel ilişki diyagramları.

Hipotez 1.
(Unvan
değişkeni)

H_0 : Unvan faktörünün çatışma yönetimi puanları üzerinde etkisi yoktur. Regresyon katsayısı sıfıra eşittir. $H_0: \beta = 0$

H_1 : Unvan faktörünün çatışma yönetimi puanları üzerinde etkisi vardır. Regresyon katsayısı sıfıra eşit değildir. $H_1: \beta \neq 0$

Hipotez 2.
(Çalışılan
departman)

H_0 : Çalışılan departman faktörünün çatışma yönetimi puanları üzerinde etkisi yoktur. Regresyon katsayısı sıfıra eşittir. $H_0: \beta = 0$

H_1 : Çalışılan departman faktörünün çatışma yönetimi puanları üzerinde etkisi vardır. Regresyon katsayısı sıfıra eşit değildir. $H_1: \beta \neq 0$

Hipotez 3.
(Personel
sayısı)

H_0 : Personel sayısı faktörünün çatışma yönetimi puanları üzerinde etkisi yoktur. Regresyon katsayısı sıfıra eşittir. $H_0: \beta = 0$

H_1 : Personel sayısı faktörünün çatışma yönetimi puanları üzerinde etkisi vardır. Regresyon katsayısı sıfıra eşit değildir. $H_1: \beta \neq 0$

H₀: İşletmenin niteliği faktörünün çatışma yönetimi puanları üzerinde etkisi yoktur. Regresyon katsayısı sıfıra eşittir. $H_0: \beta = 0$

Hipotez 4.
(İşletmenin niteliği)

H₁: İşletmenin niteliği faktörünün çatışma yönetimi puanları üzerinde etkisi vardır. Regresyon katsayısı sıfıra eşit değildir. $H_1: \beta \neq 0$

B. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Bu bölümde araştırmanın ana kütesine yer verilmiş ve ayrıca örneklem büyüklüğü hipotez testleri, faktör analizleri, örnekleme yöntemi, temsil edicilik ve güç analizleri açılarından değerlendirilmiştir.

1. Ana Kütle

Çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı sigorta şirketleri ve bankaların müdür seviyesi dahil çalışanlar araştırma evreni olarak kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar bu evren çerçevesinde yorumlanarak, tüm finans işletmeleri için genellenmiştir. Araştırmanın ana kütesi Türkiye’deki finans sektörü çalışanları olup pratik ana kütesi il, alan ve çalışan görev dağılımına göre sınırlandırılmıştır.

Bu çalışmanın katılımcıları İstanbul, İzmir, Ankara, Gaziantep, Adana, Mersin, Samsun ve Edirne illerinde görev yapan banka ve sigorta şirketi çalışanlarından memur, uzman yardımcısı, uzman-yönetmen, kıdemli uzman-müdür yardımcısı ile ilk ve orta kademe yöneticilerdir. Analiz aşamasında daha anlamlı sonuçlar elde edilebilmesi amacıyla memur ve uzman yardımcısı, kıdemli uzman-müdür yardımcısı ve müdür ünvanları birleştirilmiştir. Çalışmada astların üstleri ile olan uzlaşmazlıklarının nasıl yönetildiği konusu üzerine odaklanılmıştır.

İl bazında yapılan sınırlamaya rağmen bu coğrafya içerisinde kalan iş dallarının tümü üzerinde araştırma yapabilmek teknik bir imkansızlık doğurmaktadır. Bu çerçevede coğrafi sınırlamaya ek olarak sektör seçiminin yapılması da gerekmektedir. Halka açık şirket sayıları kümüle kıyaslandığında çoğunlukta olan, vergi, gelir, net karlılık ve personel sayıları bakımından ilk sıralarda yer alan; teknolojiyi yoğun kullanan, kurum-

sallaşma, profesyonel yönetim, risk yönetimi ve stresin çok daha fazla görüldüğü sektörlerin başında finans sektörü gelmektedir. Yaklaşık 250.000 çalışanı olan bu sektörün de yapı taşlarını toplam çalışanı 230.000'i bulan banka ve sigorta şirketleri oluşturmaktadır. Büyüklük, coğrafi yaygınlık, yüksek teknoloji ve para gibi riskli bir varlık üzerinden iş yapılması sebebiyle banka ve sigorta şirketlerinin diğer iş kollarına kıyasla daha kurumsal ve modern yönetim biçimlerine uygun çalıştıkları bilinmektedir.

Temsil yeteneğinin yüksek olması sebebiyle sektöründe prim üretimi ve ciro bakımından ilk 10 içerisinde yer alan banka ve sigorta şirketleri seçilmiş olup bunlar: Garanti Bankası, Axa Sigorta, Yapı Kredi Bankası, Aksigorta, Deniz Bank, HSBC Bank, AIG Sigorta, Akbank, Ergo Sigorta ve Allianz Sigorta'dır. Pratik ana kütleyle tanımlanmış olan bu bankalar bankacılık sektöründe çalışanların %35, sigorta şirketleri %23'ünü oluşturmaktadır. Ciro büyüklüğü bakımından pratik ana kütle bankacılık sektörünün %40, sigorta sektörünün %34'ünü oluşturmaktadır. Normal dağıldığı varsayılan bir ana kütlede rastgele seçilecek doğru büyüklükteki bir örneklemin evreni temsil edebileceği düşünülmüştür.

2. Örneklem Büyüklüğü ve Güç Analizi

Bu başlıkta 250.000 banka ve sigorta şirketi çalışanından asgari olarak kaçına ulaşılması gerektiği ve bu çalışanların hangi örnekleme yöntemine göre seçildikleri açıklanmıştır. Örneklem büyüklüğü hipotez testleri ve faktör analizleri açısından değerlendirilmiştir.

Hipotez testleri açısından. Hipotez testleri açısından örneklem büyüklüğünü belirlemek için internet ortamındaki hazır tablolar ve hesaplama araçlarından faydalanılmıştır. Buna göre %95 güven aralığında %5 hata payı ve ölçmek istediğimiz özelliğin ana kütledeki dağılımının en iyimser tahminle %50-%50 dağıldığı varsayımıyla örneklem büyüklüğünün 384 olduğu hesaplanmıştır.

Hipotez testlerinde örneklem büyüklüğünü hesaplanmadan önce yokluk (H_0) ve alternatif (H_1) hipotezlerinin tanımlanarak alternatif hipotezin tek ya da çift yönlü olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Pilot çalışma sonuçlarından etki büyüklüğü belirlene-

rek tahmini varyans değeri oluşturulur. Son aşamada Tip I (alfa) ve Tip II (beta) hata düzeyleri seçilir (Bowers, 2002; Akgül, 2003).

Yeterli örneklem sayısına sahip olmayan araştırma sonuçları kabul görmemekte, olması gerekenden fazla tutulması durumunda da maliyet ve zamanı arttırmaktadır (Demirel ve Gürler 2010; Kalaycı 2010; Zodpey 2004). Gerçekçi bir örneklem sayısının belirlenebilmesi ve beta hatasının azaltılması amacıyla güç analizi yapılmalıdır. Temel hipotez ve diğer hipotezler çerçevesinde belirlenen 384 birimlik örnek kütlede %95 güvenilirlik seviyesinde yapılan güç analizi testinde %94,6 değeri elde edilmiştir (Osse, 2006).

Faktör analizleri açısından. Örneklem büyüklüğünün, değişkenler arasındaki ilişkileri güvenilir bir şekilde belirleyebilecek büyüklükte olması gerekir (Scheuren, 2016). Araştırma yapılan birey sayısının faktör analizi yapılacak değişken sayısından daha fazla olması beklenir. Alan yazında örneklem büyüklüğü ile ilgili farklı görüşler yer alsa da genel kabul gören uygulama örneklem büyüklüğünün değişken sayısının 5 ile 10 katı arasında olması şeklindedir (Hair ve d., 1995). Parametrik analiz yapılması durumunda örneklem grubunda yer alan katılımcı sayısının minimum 30 olması beklenir (Ross, 2004, s. 212). Comrey ve Lee (1992) faktör analizi için örneklem sayılarını şu şekilde nitelendirmiştir: 50 ise çok kötü, 100 ise kötü, 200 ise uygun, 300 ise iyi, 500 ise çok iyi ve 1000 olması durumunda mükemmel (s. 430).

Genel olarak en az 300 örneklem büyüklüğünün iyi sonuçlar verebileceği kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidel, 2007). Kline'a (1994) göre, güvenilir faktörler çıkarabilmek için 200 kişilik örneklem yeterli olabilir fakat daha iyi sonuçlar için daha büyük örneklem tercih edilmelidir. Alan yazında yer alan birçok araştırmada, %95 güven seviyesinde örneklem büyüklüğünün 30 ile 500 arasında değiştiği görülmektedir (Altunışık ve d., 2004, s. 125).

Bu çalışmanın türü olan nicel araştırmalar, ölçülebilir olay ve kavramları somutlaştırarak sayısal olarak açıklar. Nitel araştırmalarda kullanılan anketlerde yer alan

her bir madde için 15'er denek olması sonuçların geçerli olmasını sağlayabilir. Örneklem büyüklüğü olarak seçilen 384 rakamı, her bir ankette maksimum 23 madde olduğu düşünüldüğünde gereken adet ile uyumludur.

Örnekleme yöntemi. Belirlenen 384 birimlik örneklem büyüklüğü, çok aşamalı örnekleme yöntemine göre şu şekilde işletmelere ve işletmelerdeki ünvan gruplarına dağıtılmıştır. Birinci aşamada 8 şehir seçilmiştir. Daha sonra her şehirde 10 işletme belirlenmiş ve sonuçta verilerin 80 farklı işletmeden toplanmasının yeterli olacağı sonucuna varılmıştır. Sekiz şehrin seçilme nedeni ana kütleyi büyük ölçüde temsil etmesidir. Şehirler arasında her ne kadar büyüklük açısından farklılıklar söz konusu olsa da tutum ve eğilimleri göstermede şehirlerin farklı bir etki ortaya koymayacağı varsayımından hareket edilmiş ve her şehirde yaklaşık olarak eşit sayıda anket uygulanmasına karar verilmiştir. Böylece 10 şehirde toplam 80 işletme birimine anket uygulanmasına karar verilmiştir. Bu özelliği ile önce küme örnekleme yapılmış daha sonra her kümede 6 çalışan örneklem birimi olarak belirlenmiştir.

Küme örneklemesine giren 80 firmanın belirlenmesinde birden fazla birimi olan büyük şehirlerde kolayda ve iradi örnekleme yöntemi seçilmiştir. Küçük şehirlerde ise zorunlu olarak tek birim olması sebebiyle o işletme seçilmiştir. Kümedeki işletme sayısının 80 olması sonuçta her bir işletme biriminde yaklaşık 5 anket uygulanması gerekli olduğundan söz konusu anketleri birimlerde memur, uzman yardımcısı, uzman, kıdemli uzman ile orta kademe yönetici grubuna giren müdür ünvanlarına dengeli bir şekilde dağıtılmasına çalışılmıştır. Burada basit tesadüfi örnekleme yöntemi uygulanmıştır. İşletme biriminde uzman ya da memur gibi belirli ünvanların bulunmadığı durumlarda anketler tesadüfi olarak diğer ünvan gruplarına dağıtılmıştır.

Bir işletme biriminde anket uygulanacak 5 kişinin tesadüfi olarak belirlenmesi, uygulanması, toplanan anketlerin kontrolü, eksiklerinin giderilmesi sorumluluğu birim yöneticisi ve diğer sorumlularına bırakılmış ve araştırmacı olgunun takibini birim sorumluları aracılığı ile gerçekleştirmiştir. Herhangibir birimde 4'ten az anket geri döndü-

ğünde işletmeye geri dönüş yapılmış ve mutlaka 35 anketin tamamlanmasına çalışılmıştır. Bu çerçevede, örneklem büyüklüğü Tablo 1' de yer alan dağılıma sahip olmuştur.

Tablo 1. Örneklem Büyüklüğü Dağılım Sonuçları

Şehirler	Toplam Anket	Firma Detay	Ünvan Detayı
İstanbul	60	1. Firma 45 anket	Müdür 72 anket
Ankara	55	2. Firma 43 anket	Uzman 204 anket
İzmir	52	3. Firma 40 anket	Memur 108 anket
Adana	46	4. Firma 39 anket	
Samsun	45	5. Firma 39 anket	
Mersin	44	6. Firma 38 anket	
Gaziantep	40	7. Firma 35 anket	
Edirne	40	8. Firma 35 anket	
		9. Firma 35 anket	
		10. Firma 35 anket	

Temsil edicilik. Seçim hatalarının minimum düzeyde tutularak en iyi temsilin sağlanabilmesi amacıyla sekiz ilde araştırma yapılarak yurt geneline dağılım sağlanmıştır. Pratik ana kütleye tanımlanmış olan bankalar, bankacılık sektörü çalışanlarının %35'ini; sigorta şirketleri ise %23'ünü oluşturmaktadır.

Güç analizi. Araştırma için gerekli olan örneklem büyüklüğünün belirlenerek teyit edilmesinde güç analizi yönetimi kullanılır. Bu yöntem araştırma öncesinde yapılabileceği gibi sonrasında da yapılabilir. Gerçekçi bir örneklem sayısının belirlenebilmesi ve beta hatasının azaltılması amacıyla bu çalışmada güç analizi araştırmanın öncesinde tamamlanmıştır. Belirlenen 384 birimlik örnek kütlede %95 güvenilirlik seviyesinde yapılan güç analizi testinde %94,6 değeri elde edilmiştir (Osse, 2006). Bu değer örneklem büyüklüğünün yeterli sayıda olduğunu göstermektedir.

3. Örneklem Birimi ve Örnekleme Yöntemi

Örneklem birimi, örneklem üzerinden elde edilen sonuçların genelleneceği alanı ifade eder ve temel hipoteze bağlı olarak belirlenir. Bu çalışmada ölçüm kişiler üzerinde yapılmış olup örneklem birimi birey düzeylidir. Üst yönetim altındaki tüm banka ve sigor-

ta şirketi çalışanları, ilk ve orta kademe yöneticiler dahil olmak üzere araştırmanın örneklem birimi olarak saptanmıştır.

C. ÖLÇÜM ARAÇLARI VE ÖLÇME YÖNTEMLERİ

Bu bölümde araştırmanın ölçüm araçları, değişkenlerin etiket ve dereceleri, yüzey ve içerik geçerliliği, alınan ortak yöntem varyansı önlemleri ve tercih edilen ölçüm uygulaması hakkında bilgilere yer verilmiştir.

1. Bulunması, Geliştirilmesi ve Uyarlama Süreci

Bu çalışmada üç ölçekten ve demografik maddelerden yararlanılmıştır. Ölçekler, çatışma yönetimi, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel alaycılık konularını içermektedir. Aşağıdaki bölümde bu ölçekler ve uygulama biçimleri hakkında verilen bilgiler faktör analizleri öncesine aittir.

Birinci ölüm aracı. Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin tespit edilebilmesi amacıyla Podsakoff ve MacKenzie tarafından 1989 yılında geliştirilen “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, Walz ve Niehoff’un (1994) lokantalar üzerine yaptıkları; Güler’in (2009) farklı hastanelerde görev yapan 292 çalışan üzerinde yaptığı; Stamper ve Dyne’nin (2001) tam ve yarı zamanlı çalışan 257 restoran personelinin araştırdığı; Paine ve Organ’ın (2000) 26 farklı ülkede görev alan bankacı, öğretmen gibi farklı meslek grupları üzerinde yaptığı araştırmalarda da kullanılmıştır.

Alan yazında Barnard (1938), Katz (1960), Bateman ve Organ (1983), Moorman ve Blakely (1995), Farh, Early ve Lin (1997), Bolino (1999), Williams ve Shiaw (1999), Dolma (2003), Vey ve Campbell (2004) ile Sesen (2006) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan diğer “örgütsel vatandaşlık davranışı” ölçekleri de mevcuttur. Podsakoff ve MacKenzie’nin (1989) geliştirdikleri ölçeğin kullanılma sebebi araştırılan konuya uygun olması, tüm boyutları kapsaması, yurt içi ve yurt dışında yaygın olarak kullanılması ve Türkiye’deki çalışmalarda da geçerli ve güvenilir bulunmasıdır. Bu ölçek beş boyuttan oluşmaktadır. “Fedakarlık” için 6, 10, 11, 25, 26 ve 28 nolu maddeler; “nezaket” için 3, 8, 14, 17, 20 ve 27. maddeler; “sorumluluk” için 9, 13, 15, 18, 22

ve 29 nolu maddeler; “sportmenlik” için 2, 5, 12, 19, 21 ve 30 nolu maddeler; “erdemlilik” içinse 1, 4, 7, 16, 23 ve 24 nolu maddeler kullanılmıştır. Bu ölçeğe, cevaplayıcıların bakış açısından % 24 oranında altı adet ilave maddeler eklenmiştir.

İkinci ölçüm aracı. Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş olan “Çatışma Yönetimi Ölçeği”dir. Bu ölçek, Lee (1990), Levy (1989), Ting-Toomey ve d., (1991), Wardlaw (1988), Bowles (2009), Valentine (1995), Friedman (2000) ile Brewer ve diğerleri (2002) tarafından yapılan araştırmalarda da kullanılmıştır. Alan yazında Blake ve Mouton (1964), Dökmen (1986), Thomas (1992), Goldstein (1999), Johnson ve Johnson (2008) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan diğer ölçekler de mevcuttur. Rahim’in (1983) geliştirdiği ölçeğin kullanılma sebebi araştırılan konuya uygun olması, tüm boyutları kapsamı, yurt içi ve yurt dışında yaygın olarak kullanılması ve Türkiye’deki çalışmalarda da geçerli ve güvenilir bulunmasıdır.

Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş olan “Çalışanların Çatışmaları Yönetim Tarzları Ölçeği” şu beş boyuttan oluşmaktadır: (1) Üst hedeflerde anlaşarak karşılıklı kazanma, (2) Karşılıklı feragat ederek kazanma, (3) Çekinik kalma, (4) Uyumlaştırma ve (5) Baskın Çıkma. Her boyut için ölçekte altışar adet farklı ifade yer almaktadır. “Üst hedeflerde Anlaşarak Karşılıklı kazanma” için 1, 2, 11, 20, 27, 28 ve 29. maddeler; “Uyumlaştırma” için 5, 7, 15, 21, 23 ve 26 nolu maddeler; “Karşılıklı Feragat Eterek Kazanma” için 4, 8, 12, 13, 22 ve 25 nolu maddeler; “Baskın Çıkma” için 3, 9, 10, 16, 18 ve 19 nolu maddeler; “Çekinik Kalma” içinse 6, 14, 17, 24, 30 ve 31 nolu maddeler kullanılmıştır. Bu ölçeğe, cevaplayıcıların bakış açısından % 30 oranında yedi adet ilave maddeler eklenmiştir.

Üçüncü ölçüm aracı. Üçüncü kavramsal yapı olan alaycılık düzeylerini ölçmek için Brandes’in (1997) Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal olmak üzere üç boyutta geliştirdiği toplam on dört maddeden oluşan “Örgütsel Alaycılık Ölçeği” ile birlikte Vance, Brooks ve Tesluk (1996) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlaması Güzeller ve Kalağan (2010) tarafından, çeviri-geri çeviri yöntemi kullanılarak yapılan ölçekler kullanılmıştır. Ölçeklerde puanlar yükseldikçe örgütsel alaycılık düzeyi de artmaktadır. Bu öl-

çekler Arabacı (2010), Özler ve Atalay (2011), Tokgöz (2011), Nafei (2013), Fitzgerald (2002), Castro ve diğerleri (2004), Byrne ve Hochwarter (2008) ile Taxman ve d., (2014) tarafından yapılan araştırmalarda da kullanılmıştır. Alan yazında Andersson ve Bateman (1997), Dean ve diğerleri (1998), Abraham (2000), Eaton (2002), James (2005), Brown ve Cregan (2008) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan diğer ölçekler de mevcuttur. "Örgütsel alaycılık ölçeği" boyutlarından "bilişsel" için 1, 6, 8, 13, 14 ve 15.; "davranışsal" için 5, 7, 9, 12, 16 ve 17. "duygusal" için de 2, 3, 4, 10, 11 ve 18. maddeler kullanılmıştır. Bu ölçeğe, cevaplayıcıların bakış açısından % 28 oranında beş adet ilave maddeler eklenmiştir.

Uyarlama süreci. Orjinal ölçeklerde yer alan boyutları temsil eden maddeler minimum altı adede tamamlanmış, bu amaçla da ölçeklere belirli sayıda madde ilave edilmiştir. Birinci ölçüm aracına "sorumluluk" alt boyutu için 18. ve 29., "sportmenlik" alt boyutu için 5. ve 12., "erdemlilik" alt boyutu için 1. ve 24. maddeler; ikinci ölçüm aracına "Uyumlaştırma" için 7. ve 15., "karşılıklı feragat ederek kazanma" için 25., "baskın çıkma" için 3. ve 16., "çekinik kalma" için 24. ve 31. maddeler; üçüncü ölçüm aracına "bilişsel" alt boyutu için 6., "davranışsal" için 5. ve 16., "duygusal" için de 4. ve 18. maddeler bizzat araştırmacı tarafından eklenmiştir. Bu değişiklikler için tez danışmanları yanı sıra beş farklı öğrenim üyesi ve iki doktor ünvanına sahip olan akademisyenlerin görüş ve hakemliklerine başvurulmuştur. Ayrıca, dikkat dağılmaması için fazla bilgi yüklemesinden kaçınılmıştır.

Birinci ve ikinci ölçüm araçlarının uyarlamasında çeviri-geri çeviri yöntemi kullanılmıştır. Bu uygulamada ölçekler ilk aşamada ingilizceden türkçeye, daha sonra türkçeden ingilizceye çevrilerek en son elde edilen maddeler orjinali ile kıyaslanmıştır. Uyarlama sonucu oluşturulan anketlerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri pilot uygulamada 201 kişi ile yapılmıştır.

2. Değişenlerin Etiketleri ve Dereceleme

Çalışmada yer alan her üç ölçek de Likert tipidir. Ölçek derecelerinin etiketlenmesinde 5 derece kullanılmıştır. 1 "Hiçbir Zaman", 2 "Nadiren", 3 "Bazen", 4 "Çoğu Zaman" ve 5

”Her Zaman” anlamına gelmektedir. Bu etiketlerin tercih edilmesinin sebebi alan yazında yer alan ast-üst çatışma yönetimi, örgütsel alaycılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmalarında ağırlıklı olarak bu derecelendirmelerin kullanılmasıdır.

Üç ölçek arasında sadece “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”nde ters kodlu ifadeler ve puanlar bulunmaktadır. Pilot uygulamada kullanılan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”nde 2, 5, 12, 19, 21 ve 30. maddeler negatif anlam ifade ettikleri için ters kodlanmıştır. Asıl ölçüm uygulamasında kullanılan nihai “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”nde 2, 5, 11 ve 14. maddeler negatif anlam ifade ettikleri için ters kodlanmıştır.

3.Yüzey ve İçerik Geçerliliği Çalışmaları

Ölçeklerin geliştirilmesi, tercüme edilmesi ve uyarlanması çalışmaları “geçerlilik” konusuyla birlikte ele alınmıştır. Ölçekler tercüme edildikten ve uyarlandıktan sonra yüzey ve içerik geçerliliği araştırılmıştır.

Yüzey geçerliliği. Ölçeklerin, istatistiki analizler olmaksızın üzerinde araştırma yapılan konuyu ölçüyor gibi görünmesine yüzeysel geçerlilik denir. (Bachman & Schutt ve Singleton & Straits, akt. Böke,2011,s.87). Yüzey geçerliliği çerçevesinde ölçeklerde yer alan cümlelerin çevirilerinin doğruluğu, konuya uygunluğu, anlaşılabilirliği, cümle düşüklüğü olup olmadığı kontrol edilmiş ve teknik kavramlar içermemesi sağlanmıştır. Ayrıca akademisyen ve pilot çalışma katılımcıları tarafından da değerlendirilmiştir. Ölçeklere yeni eklenen maddeler için tez danışmanları yanı sıra beş farklı öğrenim üyesi ve iki işletme doktor ünvanına sahip olan kişilerin görüş ve hakemliklerine başvurulmuştur. Bu çerçevede her bir ölçeğe ortak başlangıç cümleleri eklenmiş, maddeler rastlantısal olarak dağıtılmış ve aşırı ifadeler yumuşatılarak düzeltilmiştir. Katılımcıların maddelere yanıt verirken güçsüz taraflarını gizleyebilmek amacıyla bireysel tercihleri yerine genel kabul gören eğilimleri ön plana çıkarma riski vardır. Araştırma sonuçlarını saptırabilecek bu olumsuz durumun bertaraf edilebilmesi amacıyla ölçeklerde isim ve imza alanlarına yer verilmemiştir. Ayrıca ölçüm araçlarında, toplumda beğenilen tutum ve düşünceler yerine doğrudan davranışları anlatan ifadeler eklenmiştir.

İçerik geçerliliği. İçerik geçerliliği ölçeklerin açık ve gizli olarak ortaya koyduğu içerikle ilgili çıkarımlar yapılabilmesi bakımından önemli ve gereklidir (Neuendorf, 2002; Krippendorff, 2004). Araştırmada üç ölçüm aracından yararlanılmıştır. Birinci ölçek “örgütsel vatandaşlık davranışı” ölçeğidir. Bunun içerik geçerliliğinin sağlanabilmesi için benzer nitelikteki diğer ölçeklerden maddeler alınmış ve uyum sağlanmasına çalışılmıştır. Ancak içerik geçerliliği için muhtemel tüm boyutların saptanarak aynı zamanda her bir boyutu temsil edecek yeteri kadar maddenin belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda (%24 oranında) altı adet yeni madde ilavesi yapılarak her bir boyut için ölçekte en az altışar maddenin yer alması sağlanmıştır. İkinci ölçek “ast-üst çatışma yönetimi” ölçeğidir. Bunun içerik geçerliliğinin sağlanabilmesi için benzer nitelikteki diğer ölçeklerden maddeler alınmış ve uyum sağlanmasına çalışılmıştır. Ancak içerik geçerliliği için muhtemel tüm boyutların saptanarak aynı zamanda her bir boyutu temsil edecek yeteri kadar maddenin belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda (%30 oranında) yedi adet yeni madde ilavesi yapılarak her bir boyut için ölçekte en az altışar maddenin yer alması sağlanmıştır. Üçüncü ölçek “örgütsel alaycılık davranışı” ölçeğidir. Bunun içerik geçerliliğinin sağlanabilmesi için benzer nitelikteki diğer ölçeklerden maddeler alınmış ve uyum sağlanmasına çalışılmıştır. Ancak içerik geçerliliği için muhtemel tüm boyutların saptanarak aynı zamanda her bir boyutu temsil edecek yeteri kadar maddenin belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda (%28 oranında) beş adet yeni madde ilavesi yapılarak her bir boyut için ölçekte en az altışar maddenin yer alması sağlanmıştır.

Ölçekte yer alan maddelerin anlamlı bir bütün oluşturulabilmesi amacıyla uzman bir grubun incelemesi gereklidir. Uzmanlar her madde için görüşlerini form üzerinde puanlar vererek bildirirler (Aksayan ve Gözüm, 2002, ss. 9-24; Süt, 2009, ss.200-205). İçerik geçerliliği ilk defa Cureton (1951) tarafından kullanılarak ölçek kavramı ile birlikte açıklanmıştır (Kelecioğlu ve Şahin, 2014, s. 3). Ölçek maddelerinin içerik geçerliliklerinin ölçülebilmesi amacıyla yedi gönüllü uzman tarafından anlaşılabilirlik ve dil bilgisi değerlendirmesi yapılmıştır. Bunun için de on dereceli bir ölçek kullanılmıştır. Dil

bilgisi tamamen hatalı ve anlaşılabilir ise “sıfır”, tamamen doğru ve anlaşılır ise “on” aralığında puanlama yapılmıştır. Sonuçların ölçümünde kullanılan “Lawshe İçerik Geçerliliği” oranı formülü “ $IGO = (2NG/N) - 1$ ” olup “N” değerlendirmeye katılan uzman sayısı, “NG” maddenin ölçekte kalması gerektiğini söyleyen uzman sayısını temsil etmektedir (Yurdakul, 2005, ss. 1-5; Lawshe, 1975). İçerik geçerliliği oranının %95 güven aralığında minimum ,75 olması gerekmektedir (Lawshe, 1975, ss. 563–575) ve çalışmada kullanılan her üç ölçek için bu oranın ,96’nın üzerinde olduğu görülmüştür.

4. Ortak Yöntem Varyansı Önlemleri

Araştırma ölçüm sonuçlarının “Ortak Yöntem Varyansı”dan etkilenmemesi amacıyla aşağıdaki önlemler alınmıştır.

Farklı ölçüm araçları kullanmak. Ölçüm araçlarında Likert tipi orijinal ölçeklerden faydalanılmış fakat madde sayısı arttırılarak olası ortak yöntem varyansı etkileri engellenmeye çalışılmıştır. Çalışmada kullanılan üç ölçüm aracının da aynı batarya içinde sunulması bulaşma etkisini tamamen ortadan kaldırmayacağı için bu yöntem tercih edilmemiştir.

Anket formu ve ölçek düzenlemeleri. Sosyal beğenilirlik etkisi ve cevaplama yanlılığının ortadan kaldırılması amacıyla ölçeklerde imza ve isim alanlarına yer verilmemiştir. Bir diğer yöntem olarak ölçeğin maddeleri rastgele ve karışık olarak dağıtılmış böylece aynı boyutların alt alta gelerek “düzen etkisi” yaratması ve zihin haritası oluşturulması zorlaştırılmıştır. “Ortak Yöntem Varyansı”dan etkilenilmemesi amacıyla örgütsel vatandaşlık ölçeğinde negatif uçlu sorulara da yer verilmiştir. Katılımcılara daha geniş ölçüde yanıt olanağı veren, derece ölçek sayısının 9’a çıkarılması yöntemi, ayrıştırıcı olamaması sebebiyle kullanılmamıştır.

5. Ölçüm Uygulamaları ve Tercih Edilen Yöntem

Alan yazın incelendiğinde ölçeklerin farklı örneklem gruplarına farklı zaman dilimlerinde uygulandığı araştırmaların olduğu görülmüştür. Zor bir uygulama olsa da daha sağlıklı sonuçların elde edilebilmesi amacıyla aynı örneklem grubuna iki veya üç farklı za-

man diliminde anket çalışmasının yapılması da mümkündür. Farklı zaman aralıkları iki haftadan az olmamalıdır. Bazı çalışmalarda anket dışında kalan işletme verilerinden yararlanılması da söz konusudur. Bu araştırma sekiz ilde yapılmış olup aynı örneklem grubuna farklı zaman dilimlerinde tekrar anket uygulanması teknik imkansızlık doğurmuştur.

D. PİLOT ARAŞTIRMA UYGULAMASI

Pilot çalışma, ölçek geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sınanması bakımından gereklidir. Öte yandan uygulamada karşılaşılabilecek zorlukların görülmesi bakımından önem taşımaktadır (Teijlingen ve Hundley, 2016). Ölçekteki maddelerin, araştırılan konuyu kapsayıp kapsamadığı, gereksiz ya da eksik, sorun yaratan maddelerin olup olmadığı böylece saptanabilir (Salant ve Dillman, 1994; Presser ve d., 2004). Ölçeklerin katılımcılara uygun olup olmadığının ve ne derece iyi hazırlandığının tespit edilmesi bakımından önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Pilot çalışmalar sonucunda belirsizlikler ortadan kaldırılarak yeni veri tiplerinin toplanması kararlaştırılabilir (Gray ve d., 2007). Elde edilen verilerin farklılığı, ölçeğin kendisinden değil katılımcıların özelliklerinden kaynaklanmalıdır (Altunışık, 2008, s.3).

Salant ve Dillman (1994), pilot çalışmalar sonucunda katılımcıların maddeleri doğru ve aynı şekilde anladıklarının, cevapların yeterli olduğunun ve önyargılı yönlendirmeler içermediklerinin teyit edilebileceğini belirtmiştir. Bu çalışmada araştırılan kavramsal yapıların ölçülebilmesi amacıyla belirlenen ölçekler üzerinden öncelikle pilot uygulama yapılmış, sonrasında asıl ölçüme geçilmiştir. Pilot uygulama sayesinde anketin anlaşılabilirliği, doldurma süresi, dağıtımı ve teslim alınması hususlarında bilgi edinilerek katılımcıların tepkileri gözlemlenmiştir. Böylece yüzey ve içerik geçerliliği konuları araştırılabilmektedir.

Pilot uygulamanın bizzat araştırmacı ile yüz yüze yapılması önerilir (Churchill ve Iacobucci, 2002). Alan yazında yer alan pilot çalışmalar arasında katılımcı - görüşmeci sorgulanması ve etkileşimi, katılımcı odaklı grup çalışmaları, bilişsel mülakatlar, cevap

dağılımı ve cevaplanmayan maddelerin analiz edilmesi yöntemleri yer almaktadır (ASA, 1997; Collins, 2003; Presser ve d., 2004). Bu çalışmanın pilot uygulamasında katılımcı sorgulanması yöntemi kullanılmıştır. Uygulama sonunda katılımcılara ölçek ve maddeler hakkındaki yorumları sorularak genel bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Dolayısıyla, uygulamanın nasıl algılandığı, amacına uygun olup olmadığı saptanarak yanlış anlaşılan ifadeler belirlenmiştir. Katılımcı sorgulaması sonuçları davranışların kodlanarak açıklanmasına yardımcı olan bir uygulamadır (Altunışık, 2008, ss.12-13).

1. Araştırmanın Örnekleme ve Uygulama

201 katılımcı üzerinden yapılan pilot uygulama çalışması bizzat araştırmacı tarafından yapılmış ve anket maddelerine verilen cevapların yorumlanmasına yönelik olarak takip soruları sorulmuş, cevaplanmayan maddeler üzerinden tekrar görüşülmüştür. Pilot çalışmaya gönüllü olarak katılan 201 kişi, Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı sigorta şirketleri ve bankaların müdür seviyesi dahil çalışanları arasından seçilmiştir.

Pilot çalışmanın katılımcıları İstanbul, İzmir, Ankara, Gaziantep, Adana, Mersin, Samsun ve Edirne illerinde görev yapan banka ve sigorta şirketi çalışanlarından memur, uzman yardımcısı, uzman, kıdemli uzman ile ilk ve orta kademe yöneticilerdir. Pilot çalışma yapılan bankalar, bankacılık sektöründe çalışanların %35, sigorta şirketleri %23’ünü oluşturmaktadır. Ciro büyüklüğü bakımından bankacılık sektörünün %40’ını, sigorta sektörünün %34’ünü oluşturmaktadır. 201 anket yaklaşık 4 ayda toplanmıştır.

Tez danışmanları tarafından incelenerek onay verilen ve toplam üç sayfadan oluşan anket formu, iki farklı yöntemle toplanmıştır. Uygulama öncesinde katılımcılar ve de çalıştıkları şirketlerin insan kaynaklarından izin alınarak gönüllülük esası ile formların doldurulması sağlanmıştır.

Birinci yöntemde tanınan ve bilinen katılımcılara bilgisayar ortamında elektronik posta yoluyla anketler gönderilmiş, çalışmanın amacı ve maddeler yanıtlanırken nelere dikkat edilmesi gerektiği de yazılı ve sözlü olarak anlatılmıştır. Bu açıklamalar şunlardır : katılımın gönüllülük esasına dayandığı, araştırmaya katılan kişilerin nasıl belirlendiği,

istenildiği zaman anket doldurma işleminden vazgeçilebileceği, cevapların gizlilik esasına uygun olarak değerlendirileceği ve tüm maddelerin boş bırakılmadan samimiyet ve tutarlılıkla doldurulması gerektiği (Şencan, 2007, s.133; Şencan, 2016). Anket formlarını 10 gün içerisinde göndermeyen katılımcılarla tekrar iletişime geçilmiş, maddeleri yanıtlamaları için en fazla iki defa hatırlatmada bulunulmuştur. Bilgisayar ortamında elektronik posta yoluyla gönderilen anketler katılımcılardan gelen mail içeriği ile birlikte basılıp numaralandırılarak saklanmıştır.

İkinci yöntemde uygulama, katılımcılarla yüz yüze görüşmek suretiyle yapılmıştır. Anket maddeleri araştırmacı tarafından katılımcılara kendi işyerlerinde okunmuştur. Uygulama özel bir odada mola saatleri içerisinde yapılarak yanıtlar toplanmıştır. Birinci yöntemde katılımcılara yapılan yazılı ve sözlü açıklamalar eksiksiz olarak ikinci yöntemdeki katılımcılara da bizzat araştırmacı tarafından yapılmıştır (Şencan, 2016).

Çalışanlardan doğru yanıtlar alabilmek için, anketin amacı kendilerine öncesinde yazılı ve sözlü olarak anlatılmıştır. Böylece cevaplama ortamı kontrol altında tutularak daha yüksek bir geri dönüş oranı elde edilmiştir. Anketi dolduranların birbirlerini etkilememesi amacıyla banka ve sigorta şirketlerinde aynı departman, bölge müdürlüğü veya şubede çalışanlara farklı zamanlarda uygulama yapılmıştır. Böylece birbirleriyle konuşarak anketi doldurmaları riskinin önüne geçilmiştir. İş yoğunluğunun araştırmayı olumsuz etkilememesi ve dış etkenlerin kontrol altına alınabilmesi amacıyla ölçüm uygulaması 12.00-14.00 ile kişiye özel mola saatleri arasında özel bir odada yapılmıştır.

Anketlerin internet üzerinden link oluşturarak online doldurulabilmesine olanak veren uygulamaların sayısı son dönemde oldukça artmıştır (Sills ve Song, 2002, ss. 20-30; Zhang, 1999, ss. 51-68). Bu çerçevede, internet programları pilot çalışmada denenmiş fakat yanıtlatma hatalarına sebebiyet vermeleri sebebiyle kullanılmamıştır. Katılımcıların genel kabul gören eğilimleri ön plana çıkarmaları yerine bireysel tercihlerini ankete yansıtılmaları amacıyla, ölçeklerde isim ve imza alanlarına yer verilmemiştir. Araştırmacının iletişim bilgileri de ayrıca paylaşılarak katılımcıların akıllarına takılan soruların yanıtlanması sağlanmıştır. Uygulamanın her aşamasında gizlilik ve gönüllülük

esas ile hareket edileceği kendilerine önemle hatırlatılmıştır. Anketlerin geçerli sayılabilmesi için demografik maddeler ile birlikte formun tamamının eksiksiz olarak doldurulmuş olması kuralı uygulanmıştır. Aynı madde için birden fazla seçenek işaretleyen ya da boş bırakılan maddeler için katılımcılar ile tekrar iletişime geçilerek ilgili maddeleri gönüllü olarak yanıtlamaları istenmiştir. Bu çalışma esnasında bazı katılımcılar anket formunu doldurmaktan vazgeçmiş olup bunun sonucu olarak kendilerinden gelen anketler iptal edilmiştir. Anketlerin kontrol ve teslim alınması bizzat araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır. Pilot çalışmanın güvenilirlik testleri için faktör analizleri yapılmış; benzeşme ve ayırma geçerlilikleri test edilmiştir.

2. Tanımlayıcı Analiz Bulguları

Pilot araştırmanın bulguları dört başlık altında incelenmiştir.

Ölçeklerin tanımlayıcı analiz sonuçları. Araştırmada kullanılan “örgütsel vatandaşlık davranışı”, “örgütsel alaycılık davranışı” ve “çatışma yönetimi” ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklerin Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

Yapılar ve Boyutları	Madde sayısı	N	Ort.	SS	GA
Örgütsel vatandaşlık	30	201	3,49	1,28	3,24-3,71
Erdemlilik	6	201	3,23	1,27	2,98-3,45
Sportmenlik	6	201	3,50	0,09	3,23-3,73
Nezaket	6	201	3,69	0,07	3,47-3,87
Fedakarlık	6	201	3,40	0,11	3,09-3,69
Sorumluluk	6	201	3,65	0,07	3,44-3,83
Çatışma yönetimi ölçeği	31	201	3,22	0,08	2,98-3,42
Baskın çıkma	6	201	2,64	0,08	2,39-2,85
Karşılıklı kazanma	7	201	3,56	0,08	3,33-3,75
Uyumlaştırma	6	201	3,61	0,08	3,38-3,81
Karşılıklı feragat	6	201	3,17	0,07	2,95-3,35
Çekinik kalma	6	201	3,09	0,12	2,81-3,31
Örgütsel alaycılık ölçeği	18	201	2,74	1,21	2,51-3,07
Bilişsel	6	201	2,80	0,08	2,57-3,07
Davranışsal	6	201	2,55	0,08	2,31-2,76
Duygusal	6	201	2,88	0,08	2,64-3,09

*GA: güven aralığı, SS. Standart Sapma, Ort. Ortalama,

Tablo 3. Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Yapılar ve Boyutları	Madde sayısı	N	Çarpıklık			Basıklık		
			Değer	St. Hata	z	Değer	St. Hata	z
Örgütsel vatandaşlık	30	201	-0,69	0,17	4,00	4,10	0,34	12,02
Erdemlilik	6	201	-0,45	0,17	2,61	-1,18	0,34	3,47
Sportmenlik	6	201	-0,51	0,17	2,96	-1,19	0,34	3,49
Nezakət	6	201	-0,53	0,17	3,10	-0,77	0,34	2,26
Fedakarlık	6	201	-1,40	0,17	8,17	24,50	0,34	71,8
Sorumluluk	6	201	-0,54	0,17	3,18	-0,84	0,34	2,46
Çatışma yönetimi	31	201	-0,09	0,17	0,52	0,72	0,34	2.10
Baskın çıkma	6	201	0,19	0,17	1,10	-1,33	0,34	3,90
Üst hedef. kazanma	7	201	-0,47	0,17	2,76	-1,06	0,34	3,12
Uyumlaştırma	6	201	-0,47	0,17	2,75	-1,09	0,34	3,21
Karşılıklı feragat	6	201	-0,45	0,17	2,64	-1,1	0,34	3,22
Çekinik kalma	6	201	0,78	0,17	4,57	8,47	0,34	24,86
Örgütsel alaycılık	18	201	0,23	0,17	1,33	-1,250	0,34	3,66
Bilişsel	6	201	0,09	0,17	0,52	-1,29	0,34	3,79
Davranışsal	6	201	0,40	0,17	2,32	-1,19	0,34	3,50
Duygusal	6	201	0,20	0,17	1,16	-1,26	0,34	3,70

Tablo 3'te yer alan çarpıklık ve basıklık istatistik değerleri standart hata değerlerine bölünmüş ve çıkan z değerleri incelendiğinde 1,96'dan büyük oldukları için verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği anlaşılmıştır.

3. Boyutsallık ve Yapısal Geçerlilik Analizleri

Ölçeklerin boyutsallığı aynı zamanda onların geçerli oluma durumlarıyla da ilgilidir. Geçerlilik analizi yüzey, içerik ve yapısal geçerlilik olmak üzere üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Yapısal geçerlilik analizleri asıl örneklem üzerinde tekrar yapılmıştır. Fakat bu aşamada yedi hakemden kullanılan ölçeklerin yüzey ve içerik geçerliliği konusunda görüşleri alınmış, daha sonra elde edilen veriler üzerinde yapısal geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Örneklem verisi 201 katılımcıyla sınırlı olsa da bu yönde yapılacak analizlerin asıl araştırmaya belli ölçüde veri ve bilgi sağlayacağı düşünüldüğü için teşhis amaçlı güvenilirlik ve geçerlilik analizi çalışmaları yapılmıştır.

İlk aşamada ölçeklerin yapısal geçerlilikleri üzerinde durulmuştur. Yapısal geçerliliği sağlıklı bir şekilde belirlemek için 201 kişilik örneklem grubu yeterli olsa da alt

boyutların her biri ayrı bir ölçek gibi değerlendirilmiş ve bu ölçekler arasındaki korelasyon değerlerine bakılmıştır. İkinci aşamada tüm ölçeğin faktöriyel yapıları değişik sına- ma yöntemleriyle belirlenerek verilerin nasıl bir faktöriyel yapı ortaya koyduğu belir- lenmeyi çalışılmıştır.

Ölçeklerin boyutsal analiz çözümleri iki düzeyde yapılmıştır. Birinci düzeyde her iki kavramsal yapı SPSS ortamında faktör analizi yapılarak incelenmiştir. Bu sorgulama- da faktörlerin öncül yapıları doğrulama durumu, faktör sayısı serbest bırakılarak ve faktör sayısı sabit tutarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarının yapısal farklılaşmada ne gibi bir durum ortaya koyduğuna bakılmıştır. Örneklem yeterli olsa da yapısal bütünlük her bir alt ölçeğin kendi içinde maddeler arası korelasyon değerleri ve maddelerin fak- tör yükleriyle ele alınarak değerlendirilmiştir. Faktör yükleri düşük olan maddeler nihai ölçeğe alınmayarak alt boyutun veya alt ölçeğin yapıyı temsil etme gücü arttırılmaya çalışılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği analizleri. Elde edilen sonuçlar SPSS 17 istatistik programı veri çizelgesine kaydedilerek Faktor 10.3 programına yüklenmiştir. Program üzerindeki menü adımları takip edilerek yapılan analiz sonucunda ,40'ın üye- rindeki faktör yükleri tespit edilmiştir (bk. Tablo 4).

Tablo 4. Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Erdemlilik	1											
2. Sportmenlik	,69	1										
3. Nezaket	,49	,27	1									
4. Fedakarlık	,68	,40	,48	1								
5. Sorumluluk	,89	,65	,46	,61	1							
6. Baskın çıkma						1						
7. Karşılıklı kazan						-,14	1					
8. Uyumlaştırma						-,001	,17	1				
9. Karşılıklı feragat						,43	-,42	-,003	1			
10. Çekinik kalma						,37	-,22	-,34	,27	1		
11. Bilişsel											1	
12. Davranışsal											,59	1
13. Duygusal											,53	,55

Birden fazla faktör olması sebebiyle “Döndürülmüş Faktör Yükleri” tablosu değerlendirilmeye alınmış ve 30 adet değişken arasında faktör yükleri en yüksek olan 14 madde seçilmiştir. Faktör analizi sonucunda “fedakarlık” boyutu modelden çıkartılarak boyut sayısı beşten dörde düşürülmüştür.

SPSS 17 programı üzerinden elde edilen “Madde-Toplam İstatistikleri” tablosu sonuçlarına göre dört faktörlü yeni ölçekten farklı maddelerin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır (bk. Tablo 5 ve Tablo 6).

Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Faktöriyel Yapı Analizleri

Faktör ağırlığı .32'nin üzerindeki değerler verilmiştir	F1	F2	F3	F4
1. Kurumu dışarıda savunarak bir anlamda gönüllü avukatlığını yaparım.			,32	
2. Zamanımın bir bölümü önemsiz ve gereksiz konuları şikâyet etmekle geçer				,78
3. Diğer çalışanların dert ve sorunlarını dinlerim.	,77			
4. İşletmedeki zorunlu olmayan toplantılara kurum imajına pozitif katkı sağlayacağını düşünerek katılırım.			,43	
5. Küçük olumsuzluklarda dahi iş arkadaşlarıma yakınırım.				,69
6. İhtiyaçları olmasa bile yeni çalışanlara yardım ederim.				
7. İşimi daha iyi yapabilmek için kendimi yeniler ve geliştiririm.	,79			
8. Diğer çalışanlarla sorun yaşamamak için çaba harcarım.				
9. İşletmedeki işine en çok değer veren, güvenilir çalışanlardan biriyim.		,95		
10. İş yükü fazla olan çalışanlara yardım etmeye çalışırım.				
11. Çevremdeki insanlara her zaman yardım elimi uzatmaya hazırım				
12. Küçük olumsuzluklarda dahi yöneticilerime yakınırım.				
13. Çalışırken az mola veririm.				
14. Diğerlerinin haklarına saygı duyarak onları suiistimal etmem.		,56		
15. Çalışırken izlenmediğinde dahi işletme kurallarına uymaya özen gösteririm.				
16. İşletmemi dışarıda övünerek temsil ederim.				
17. Kurum içerisinde kibar ve saygılı olmaya özen gösteririm.	,94			
18. İşlerimi zamanında, en az hatayla tamamlarım.	,94			
19. Olayların olumlu taraflarından daha çok olumsuz taraflarına odaklanırım.				
20. Birey davranışının diğer çalışma arkadaşlarının işini etkilememesi önemlidir.				
21. Kurum içi olumsuzluklara sabır göstermeden tepki veririm.				,69
22. Beklenen standardın oldukça üzerinde hizmet veririm.		,70		
23. Kurumdaki gelişim ve değişime uyum sağlarım.				
24. Kurum yararına gönüllülük esaslı faaliyet ve çalışmalarda yer alırım.			,44	
25. İşle ilgili sorunları olan çalışanlara gönüllü olarak zaman ayırırım.				

26. İşe gelmemiş çalışanlara, görevlerini yaparak yardım etmeye çalışırım.
 27. Çalışma arkadaşlarıma sorun yaratmaktan kaçınırım.
 28. Görevim olmasa bile, işe yeni alınanları işletmeye alıştırmaya çalışırım.
 29. Kurumun başarısı için diğerlerinden daha çok çaba harcarım.
 30. Sorunları olduğundan daha büyük görürüm.

,70

Tablo 6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Sonuçları Özeti

	F1		F2		F3		F4	
	Değişken	Değer	Değişken	Değer	Değişken	Değer	Değişken	Değer
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	V3	,77	V9	,95	V1	0,32	V2	0,78
	V7	,79	V14	,56	V4	0,43	V5	0,69
	V17	,94	V22	,70	V24	0,44	V21	0,69
	V18	,94					V30	0,70

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's testi sonuçları, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösterir (Çokluk ve d., 2012; Büyüköztürk, 2010). Kaiser-Meyer-Olkin katsayısının ,05'den büyük olması beklenir (Çokluk ve d., 2012, s.207; Field, 2000). Bu değer ne kadar yüksek ise veri dağılımının o kadar normal olduğu, korelasyonun yeterli ve değişkenlerin çok daha doğru tahmin edilebileceği düşünülür. Birinci kavramsal yapı için Factor 10.3 programı üzerinde yapılan test sonuçlarına göre Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ,94 olarak hesaplanmıştır. Bu değer örneklemin faktör analizi için "çok iyi" olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare ($X^2 = 4190,4$; $p < ,00001$) değerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuç, değişkenler arasında yüksek korelasyon ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Alt boyutların her biri "tek boyutlu" ayrı bir ölçek olarak değerlendirilmiş ve değişkenlerin faktör yükleri ,30'un altında olan maddelerin elenmesi yoluna başvurulmuştur. Sonuçlar Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10 ve Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 7. Erdemlilik Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları

Maddeler	Faktör ağırlığı
1. Kurumu dışarıda savunarak bir anlamda gönüllü avukatlığını yaparım.	,32
4. İşletmedeki zorunlu olmayan toplantılara kurum imajına pozitif katkı sağlayacağını düşünerek katılırım.	,43
7. İşimi daha iyi yapabilmek için kendimi yeniler ve geliştiririm.	,79
16. İşletmemi dışarıda övünerek temsil ederim.	
23. Kurumdaki gelişim ve değişime uyum sağlarım.	
24. Kurum yararına gönüllülük esaslı faaliyet ve çalışmalarda yer alırım.	,44

Erdemlilik ayrı ve bağımsız tek boyutlu bir ölçek olarak değerlendirildiğinde 6 maddeden ikisi olan 16. ve 23. maddelerin asıl anket uygulamasında ölçeğe alınmaması uygun görülmüştür.

Tablo 8. Sportmenlik Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları

Maddeler	Faktör ağırlığı
2. Zamanımın bir bölümü önemsiz ve gereksiz konuları şikâyet etmekle geçer	,78
5. Küçük olumsuzluklarda dahi iş arkadaşlarıma yakınırım.	,69
12. Küçük olumsuzluklarda dahi yöneticilerime yakınırım.	
19. Olayların olumlu taraflarından daha çok olumsuz taraflarına odaklanırım	
21. Kurum içi olumsuzluklara sabır göstermeden tepki veririm.	,69
30. Sorunları olduğundan daha büyük görürüm.	,70

Sportmenlik ayrı ve bağımsız tek boyutlu bir ölçek olarak değerlendirildiğinde 6 maddeden ikisi olan 12. ve 19. maddelerin nihai ölçeğe alınmaması uygun görülmüştür.

Tablo 9. Nezaket Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları

Maddeler	Faktör ağırlığı
3. Diğer çalışanların dert ve sorunlarını dinlerim.	,77
8. Diğer çalışanlarla sorun yaşamamak için çaba harcarım.	
14. Diğerlerinin haklarına saygı duyarak onları suiistimal etmem.	,56
17. Kurum içerisinde kibar ve saygılı olmaya özen gösteririm.	,94
20. Birey davranışının diğer çalışma arkadaşlarının işini etkilememesi önemlidir	
27. Çalışma arkadaşlarıma sorun yaratmaktan kaçınırım.	

Nezaket ayrı ve bağımsız tek boyutlu bir ölçek olarak değerlendirildiğinde 6 maddeden üçü olan 8., 20. ve 27. maddelerin asıl anket uygulamasında ölçeğe alınması uygun görülmüştür.

Tablo 10. Fedakarlık Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları

Maddeler	Faktör ağırlığı
6. İhtiyaçları olmasa bile yeni çalışanlara yardım ederim.	
10. İş yükü fazla olan çalışanlara yardım etmeye çalışırım.	
11. Çevremdeki insanlara her zaman yardım elimi uzatmaya hazırım.	
25. İşle ilgili sorunları olan çalışanlara gönüllü olarak zaman ayırım.	
26. İşe gelmemiş çalışanlara, görevlerini yaparak yardım etmeye çalışırım.	
28. Görevim olmasa bile, işe yeni alınanları işletmeye alıştırmaya çalışırım.	

Fedakarlık ayrı ve bağımsız tek boyutlu bir ölçek olarak değerlendirildiğinde 6 maddeden altısının da faktör ağırlıklarının düşük olması nedeniyle bu maddelerin asıl anket uygulamasında ölçeğe alınmaması uygun görülmüştür. Böylece fedakarlık boyutu ölçekten düşürülmüştür.

Tablo 11. Sorumluluk Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları

Maddeler	Faktör ağırlığı
9. İşletmedeki işine en çok değer veren, güvenilir çalışanlardan biriyim.	,95
13. Çalışırken az mola veririm.	
15. Çalışırken izlenmediğinde dahi işletme kurallarına uymaya özen gösteririm.	
18. İşlerimi zamanında, en az hatayla tamamlarım.	,94
22. Beklenen standardın oldukça üzerinde hizmet veririm.	,70
29. Kurumun başarısı için diğerlerinden daha çok çaba harcarım.	

Sorumluluk ayrı ve bağımsız tek boyutlu bir ölçek olarak değerlendirildiğinde 6 maddeden üçü olan 13., 15. ve 29. maddelerin asıl anket uygulamasında ölçeğe alınmaması uygun görülmüştür.

Çatışma yönetimi ölçeği analizleri. Ast-üst çatışma yönetimi ölçeğinden elde edilen sonuçlar SPSS 17 istatistik programı veri çizelgesine kaydedilerek Faktor 10.3 programına yüklenmiştir. Program üzerindeki menü adımları takip edilerek yapılan analiz sonucunda ,30'un üzerindeki faktör yükleri tespit edilmiştir (bk. Tablo 12). Birden

fazla faktör olması sebebiyle “Döndürülmüş Faktör Yükleri” tablosu değerlendirilmeye alınmış ve 31 adet değişken arasında faktör yükleri en yüksek olan 24 madde seçilmiştir. Faktör analizi sonucunda faktör sayısı değişmemiş; yapının beş faktörlü olduğu teyit edilmiştir. Bu yeni ölçeğin güvenilirlik analizleri için SPSS programı üzerindeki menü adımları takip edilerek ,745 Cronbach-Alpha güvenilirlik katsayısına ulaşılmıştır. SPSS 17 programı üzerinden elde edilen “Madde-Toplam İstatistikleri” tablosu sonuçlarına göre 16. madde ayrıca ölçekten çıkartılarak Cronbach-Alpha güvenilirlik katsayısı ,813’e yükseltilmiştir. Böylece çatışma yönetimi ölçeğindeki toplam madde sayısı 23’e düşmüştür.

İkinci kavramsal yapı için Factor 10.3 programı üzerinde yapılan test sonuçlarına göre Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ,95 olarak hesaplanmıştır. Bu değer örneklemin faktör analizi için “çok iyi” olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare ($X^2 = 7068$; $p < ,00001$) değerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuç, değişkenler arasında yüksek korelasyon ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 12. Çatışma Yönetimi Ölçeğinin Faktöriyel Yapı Analizleri

Maddeler	F1	F2	F3	F4	F5
1. Bir çözüm bulabilmek için yöneticimle birlikte inceleme yapmayı denerim.				,87	
2. Birlikte karar alabilmek için kendi düşüncelerimi gözden geçiririm.				,89	
3. Durumu lehime çevirebilmek için bazen gücümü kullanırım.		,52			
4. Genellikle yöneticime tavizler veririm.					,81
5. Zor durumlar için orta yol bulmaya çalışırım.					
6. Yöneticimle açık tartışmalara girmekten kaçınırım.					,41
7. Uzlaşmaya varabilmek için yöneticimle görüşmeye çalışırım.				,67	
8. Yöneticimin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.	,39				
9. Fikirlerimin kabul edilmesi için nüfuz ve etkimi kullanırım.		,80			
10. Konunun kendi görüşlerim çerçevesinde sonuçlandırılması için kararlıyım.			,71		
11. Yöneticimle işbirliği yaparak birlikte çalışırım.				,75	
12. Yöneticimin önerileri ile aynı düşüncede olurum.					
13. Yöneticimin isteklerine razı olurum.					,80
14. Uzlaşmazlıkları kendime saklayıp zor durumda kalmaktan kaçınırım.					,77
15. Sorunun doğru tespit edilerek eksiksiz anlaşılabilmesi için yöneticimle birlikte çalışmayı tercih ederim.				,73	

16. İsteklerimin kabul edilmesi için baskı kurmaya çalışırım.	,62	
17. Kendisiyle karşı karşıya gelmekten kaçınırım.		,50
18. Kendi lehime karar alırken uzmanlığımı kullanırım.	,57	
19. Kendi yararımın karar alınması için otoritemi kullanırım.	,69	
20. Problemin doğru çözümü için yöneticimle çalışırım.		,71
21. Çıkmaza giren işler için genellikle orta çözüm yolu öneririm.		
22. Yöneticimin isteklerine uyum sağlarım.	,61	
23. Karşılıklı anlayış ve işbirliğini kullanırım.		
24. Tatsız ve kaba konuşmalardan kaçınırım.		
25. Yöneticimin beklentilerini karşılamayı denerim.	,71	
26. Fikirbirliğine ulaşılabilmesi için yöneticimle müzakere ederim.		,74
27. Beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulabilmek için işbirliği yaparım.		
28. Problemi çözebilmek için doğru bilgiyi kendisi ile paylaşıyorum.		
29. Tüm endişe ve meselelerimizi açık bir şekilde ortaya koyarım.		,34
30. Çatışmaktan kaçınmaya çalışırım.	,56	
31. Gücenmeye sebebiyet verilmemesi için yöneticimle olan anlaşmazlığını kendime saklarım.	,51	

Tablo 13. Ast-üst Çatışma Yönetimi Ölçeği Faktör Sonuçları Özeti

F1		F2		F3		F4		F5	
Değişken	Değer	Değişken	Değer	Değişken	Değer	Değişken	Değer	Değişken	Değer
V8	0,39	V3	0,52	V10	0,71	V1	0,87	V4	0,81
V22	0,61	V9	0,80	V18	0,57	V2	0,89	V6	0,41
V25	0,71	V16	0,62	V29	0,34	V7	0,67	V13	0,80
V30	0,56	V19	0,69			V11	0,75	V14	0,77
V31	0,51					V15	0,73	V17	0,50
						V20	0,71		
						V26	0,74		

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde olduğu gibi çatışma yönetimi ölçeğinde de ölçeğin genel olarak ortaya koyduğu faktöriyel yapıların yeterince güvenilir olmayabileceği düşünülerek alt boyutların her biri tek boyutlu bağımsız ölçekler gibi değerlendirilip faktör ağırlıkları değerlendirilmiş ve faktör ağırlığı ,30'un üzerinde olan maddeler nihai ölçeğe alınmıştır (bk. Tablo 13).

Tablo 14. Baskın Çıkma Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları

Maddeler	Faktör ağırlığı
3. Durumu lehime çevirebilmek için bazen gücümü kullanırım.	,52
9. Fikirlerimin kabul edilmesi için nüfuz ve etkimi kullanırım.	,80
10. Konunun kendi görüşlerim çerçevesinde sonuçlandırılması için kararlıyım- dır.	,71
16. İsteklerimin kabul edilmesi için baskı kurmaya çalışırım.	,62
18. Kendi lehime karar alırken uzmanlığımı kullanırım.	,57
19. Kendi yararına karar alınması için otoritemi kullanırım.	,69

Tablo 14'te görüldüğü gibi, Baskın çıkma ayrı ve bağımsız tek boyutlu bir ölçek olarak değerlendirildiğinde 6 maddenin altısı da faktör ağırlığı ,30'un üzerinde kalması nedeniyle bu maddelerin asıl anket uygulamasında ölçeğe alınması uygun görülmüştür.

Tablo 15. Üst Hedeflerde Karşılıklı Kazanma Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları

Maddeler	Faktör ağırlığı
1. Bir çözüm bulabilmek için yöneticimle birlikte inceleme yapmayı denerim.	,87
2. Birlikte karar alabilmek için kendi düşüncelerimi gözden geçiririm.	,89
11. Yöneticimle işbirliği yaparak birlikte çalışırım.	,75
20. Problemin doğru çözümü için yöneticimle çalışırım.	,71
27. Beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulabilmek için işbirliği yaparım.	
28. Problemi çözebilmek için doğru bilgiyi kendisi ile paylaşıyorum.	
29. Tüm endişe ve meselelerimizi açık bir şekilde ortaya koyarım.	,34

Tablo 15'te görüldüğü gibi, Üst hedeflerde karşılıklı kazanma ayrı ve bağımsız tek boyutlu bir ölçek olarak değerlendirildiğinde 7 maddeden ikisi olan 27. ve 28. maddelerin faktör ağırlıklarının düşük olması sebebiyle asıl anket uygulamasında ölçeğe alınmaması uygun görülmüştür.

Tablo 16. Uyumlaştırma Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları

Maddeler	Faktör ağırlığı
5. Zor durumlar için orta yol bulmaya çalışırım.	
7. Uzlaşmaya varabilmek için yöneticimle görüşmeye çalışırım.	,67
15. Sorunun doğru tespit edilerek eksiksiz anlaşılabilmesi için yöneticimle birlik- te çalışmayı tercih ederim.	,73
21. Çıkmaza giren işler için genellikle orta çözüm yolu öneririm.	
23. Karşılıklı anlayış ve işbirliğini kullanırım.	
26. Fikirbirliğine ulaşılabilmesi için yöneticimle müzakere ederim.	,74

Tablo 16’da görüldüğü gibi, “Uyumlaştırma” ayrı ve bağımsız tek boyutlu bir ölçek olarak değerlendirildiğinde 6 maddeden üçü olan 5., 21. ve 23. maddelerin faktör ağırlıklarının düşük olması nedeniyle asıl anket uygulamasında ölçeğe alınmaması uygun görülmüştür.

Tablo 17. Karşılıklı Feragat Ederek Kazanma Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları

Maddeler	Faktör ağırlığı
4. Genellikle yöneticime tavizler veririm.	,81
8. Yöneticimin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.	,39
12. Yöneticimin önerileri ile aynı düşüncede olurum.	
13. Yöneticimin isteklerine razı olurum.	,80
22. Yöneticimin isteklerine uyum sağlarım.	,61
25. Yöneticimin beklentilerini karşılamayı denerim.	,71

Tablo 17’de görüldüğü gibi, Karşılıklı feragat ederek kazanma ayrı ve bağımsız tek boyutlu bir ölçek olarak değerlendirildiğinde 6 maddeden birisi olan 12. maddenin faktör ağırlığının düşük olması nedeniyle asıl anket uygulamasında ölçeğe alınmaması uygun görülmüştür.

Tablo 18. Çekinik Kalma Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları

Maddeler	Faktör ağırlığı
6. Yöneticimle açık tartışmalara girmekten kaçınırım.	,41
14. Uzlaşmazlıkları kendime saklayıp zor durumda kalmaktan kaçınırım.	,77
17. Kendisiyle karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	,50
24. Tatsız ve kaba konuşmalardan kaçınırım.	
30. Çatışmaktan kaçınmaya çalışırım.	,56
31. Gücenmeye sebebiyet verilmemesi için yöneticimle olan anlaşmazlığını kendime saklarım.	,51

Tablo 18’de görüldüğü gibi, Çekinik kalma ayrı ve bağımsız tek boyutlu bir ölçek olarak değerlendirildiğinde 6 maddeden birisi olan 24. maddenin faktör ağırlığının düşük olması nedeniyle asıl anket uygulamasında ölçeğe alınmaması uygun görülmüştür.

Örgütsel alaycılık ölçeği analizleri. Örgütsel alaycılık davranışı ölçeğinden elde edilen sonuçlar SPSS 17 istatistik programı veri çizelgesine kaydedilerek Faktor 10.3

programına yüklenmiştir. Program üzerindeki menü adımları takip edilerek yapılan analiz sonucunda ,30'un üzerindeki faktör yükleri tespit edilmiştir (bk. Tablo 19).

Birden fazla faktör olması sebebiyle “Döndürülmüş Faktör Yükleri” tablosu değerlendirilmeye alınmış ve 18 adet değişken arasında faktör yükleri en yüksek olan 12 madde seçilmiştir. Faktör analizi sonucunda faktör sayısı değişmemiş, yapının üç faktörlü olduğu teyit edilmiştir (bk. Tablo 20). Bu yeni ölçeğin güvenilirlik analizleri için SPSS 17 programı üzerindeki menü adımları takip edilerek ,977 Cronbach-Alpha güvenilirlik katsayısına ulaşılmıştır.

SPSS 17 programı ile elde edilen “Madde-Toplam İstatistikleri” tablosu sonuçlarına göre üç faktörlü yeni ölçekten farklı maddelerin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Üçüncü kavramsal yapı için Factor 10.3 programı üzerinde yapılan test sonuçlarına göre Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ,94 olarak hesaplanmıştır. Bu değer örneklemin faktör analizi için “çok iyi” olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare ($X^2 = 3721,6$; $p < ,00001$) değerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuç, değişkenler arasında yüksek korelasyon ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 19. Örgütsel Alaycılık Ölçeğinin Faktöriyel Yapı Analizleri

Maddeler	F1	F2	F3
1. Söylenenlerle uygulananların farklı olduğuna inanırım.		1,01	
2. Kızgınlık duygusunu hissederim.		,80	
3. Baskı duygusu hissederim.	,43		
4. Yönetim tarzlarını beğenmiyorum.		,74	
5. İşlerin nasıl yürütüldüğü hakkında dışarıda konuşurum.			,88
6. Strateji, politika ve uygulamaların hatalı olduğuna inanırım.		,60	
7. Kendimi işyerimdeki sloganlar ve yeni uygulamalar ile dalga geçerken bulurum.			
8. Yapılacağı söylenenle, gerçekten yapılanlar arasında az bir benzerlik görürüm.			
9. Kurum dışındaki arkadaşlara kurum içinde olan biten hakkında yakını- rım.			,91
10. Endişe ve kaygı duygusu hissederim.	,57		

11. Tatminsizlik duygusunu hissederim.	
12. Kurum uygulama ve politikaları eleştiririm.	,59
13. Çalışanların beklenen değil diğer davranışları takdir edilerek ödüllendirilir.	
14. Amaçlar, politikalar ve uygulamaların çok az ortak yönü vardır.	
15. Bir şeyin yapılacağı söylenir ve eğer gerçekten yapılırsa, çok şaşırıyorum.	
16. Kurum uygulama ve politikalarını doğru bulmadığım için çoğu kez bunları sahiplenerek uygulamam.	,78
17. Kurumdan bahsedildiğinde çalışma arkadaşlarımla bir şeyleri bildiğimizi ima eden anlamlı bakışmalarda bulunuruz.	,54
18. Politika ve uygulamaları düşündüğümde öfkelenirim.	,72

Tablo 20. Örgütsel Alaycılık Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Sonuçları

	F1		F2		F3	
	Değişken	Değer	Değişken	Değişken	Değişken	Değişken
Örgütsel Alaycılık Davranışı	V3	0,43	V1	1,01	V5	0,88
	V10	0,57	V2	0,80	V9	0,91
	V12	0,59	V4	0,74	V16	0,78
	V18	0,72	V6	0,60	V17	0,54

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve çatışma yönetimi ölçeklerinde olduğu gibi örgütsel alaycılık ölçeğinde de ölçeğin genel olarak ortaya koyduğu faktöriyel yapıların yeterince güvenilir olmayabileceği düşünülerek alt boyutların her biri tek boyutlu bağımsız ölçekler gibi değerlendirilip faktör ağırlıkları değerlendirilmiş ve faktör ağırlığı ,30'un üzerinde olan maddeler nihai ölçeğe alınmıştır.

Tablo 21. Bilişsel Alaycılık Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları

Maddeler	Faktör ağırlığı
1. Söylenenlerle uygulananların farklı olduğuna inanırım.	1,01
6. Strateji, politika ve uygulamaların hatalı olduğuna inanırım.	,60
8. Yapılacağı söylenenle, gerçekten yapılanlar arasında az bir benzerlik görürüm.	
13. Çalışanların beklenen değil diğer davranışları takdir edilerek ödüllendirilir.	
14. Amaçlar, politikalar ve uygulamaların çok az ortak yönü vardır.	
15. Bir şeyin yapılacağı söylenir ve eğer gerçekten yapılırsa, çok şaşırıyorum.	

Bilişsel alaycılık ayrı ve bağımsız tek boyutlu bir ölçek olarak değerlendirildiğinde 6 maddeden dördü olan 8., 13., 14. ve 15. maddelerin faktör ağırlıklarının düşük olması nedeniyle asıl anket uygulamasında ölçeğe alınmaması uygun görülmüştür (bk. Tablo 21).

Tablo 22. Davranışsal Alaycılık Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları

Maddeler	Faktör ağırlığı
5. İşlerin nasıl yürütüldüğü hakkında dışarıda konuşurum.	,88
7. Kendimi işyerimdeki sloganlar ve yeni uygulamalar ile dalga geçerken bulurum.	
9. Kurum dışındaki arkadaşlara kurum içinde olan biten hakkında yakınırım.	,91
12. Kurum uygulama ve politikaları eleştiririm.	,59
16. Kurum uygulama ve politikalarını doğru bulmadığım için çoğu kez bunları sahiplenerek uygulamam.	,78
17. Kurumdan bahsedildiğinde çalışma arkadaşlarımla bir şeyleri bildiğimizi ima eden anlamlı bakışmalarda bulunuruz.	,54

Davranışsal alaycılık ayrı ve bağımsız tek boyutlu bir ölçek olarak değerlendirildiğinde 6 maddeden biri olan 7. maddenin faktör ağırlığının düşük olması nedeniyle asıl anket uygulamasında ölçeğe alınmaması uygun görülmüştür (bk. Tablo 22).

Tablo 23. Duygusal Alaycılık Ölçeğinin Faktör Ağırlıkları

Maddeler	Faktör ağırlığı
2. Kızgınlık duygusunu hissederim.	,80
3. Baskı duygusu hissederim.	,43
4. Yönetim tarzlarını beğenmiyorum.	,74
10. Endişe ve kaygı duygusu hissederim.	,57
11. Tatminsizlik duygusunu hissederim.	
18. Politika ve uygulamaları düşündüğümde öfkelenirim.	,72

Duygusal alaycılık ayrı ve bağımsız tek boyutlu bir ölçek olarak değerlendirildiğinde 6 maddeden biri olan 11. maddenin faktör ağırlığının düşük olması nedeniyle asıl anket uygulamasında ölçeğe alınmaması uygun görülmüştür (bk. Tablo 23).

Güvenilirlik analizleri. Güvenilir analizi açısından 201 kişilik pilot araştırma grubunda üç düzeyde inceleme yapılmıştır: Cronbach alfa, yarıya bölme güvenilir-

liği ve maddeler arası korelasyon katsayıları ortalaması. Her üç kavramsal yapının ölçekleri üzerinde yapılan faktör analizlerine bağlı kalınarak çıkarılan maddeler sonucunda, anket nihai haline getirilmiştir. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde değişken sayısı 30'dan 14'e; çatışma yönetimi ölçeğinde 31'den 23'e ve örgütsel alaycılık davranışı ölçeğinde 18'den 12'ye düşürülmüştür (bk. Tablo 24).

Tablo 24. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Yapılar ve Boyutları	madde sayısı	N	Cronbach alpha	Maddeler arası korelasyon değerler ort.	Yarıya bölme güvenilirliği
Örgütsel vatandaşlık ölçeği	14	201	,97	,75	,98
Erdemlilik	4	201	,92	,76	,91
Sportmenlik	4	201	,96	,90	,96
Nezaket	3	201	,86	,68	,91
Fedakarlık	0	201		Ölçekten çıkarılmıştır.	
Sorumluluk	3	201	,86	,72	,85
Çatışma yönetimi ölçeği	23	201	,96	,21	,85
Baskın çıkma	5	201	,94	,74	,95
Üst hedeflerde karşılıklı kazanma	5	201	,70	,32	,26
Uyumlaştırma	3	201	,96	,90	,87
Karşılıklı feragat ederek kazanma	5	201	,95	,81	,88
Çekinik kalma	5	201	,93	,75	,83
Örgütsel alaycılık ölçeği	12	201	,96	,78	,95
Bilişsel	2	201	,92	,85	,92
Davranışsal	5	201	,96	,83	,91
Duygusal	5	201	,95	,80	,92

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin güvenilirlik analizleri için SPSS 17 programı üzerindeki menü adımları takip edilerek ,975 Cronbach-Alpha güvenilirlik katsayısına ulaşılmıştır. Faktor 10.3 programı sonuçlarında Omega ve Cronbach-Alpha katsayıları ,969 olarak hesaplanmıştır. Yarıya bölme güvenilirliği sonuçları SPSS 17 programı üzerindeki menü adımları takip edilerek elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre testin bir yarısı ve tümüne ait güvenilirlik katsayısı Spearman-Brown ve Guttman formülleri üzerinden ,982 olarak hesaplanmıştır. Alan yazında Cronbach Alpha, Omega ile Spear-

man-Brown ve Guttman yarıya bölme iç tutarlık katsayılarının kabul edilebilir oranı ,70 ile ,80'nin üzeridir. (Webb ve d., 2006, s.1; Tezbaşaran, 1997; Büyüköztürk, 2007, ss. 133-137; Yurdugül ve Alsancak, 2013, ss. 391-406). Faktör analizlerine bağlı kalınarak çıkarılan maddeler sonucunda nihai hale getirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği SPSS 17 ve Faktor 10.3 programı sonuçlarına göre güvenilirdir. Maddeler arası korelasyonların ortalamasının ,20 ile ,40 arasında olması beklenir. Değer ,20'nin altında olursa maddeler kavramsal yapıyı tam temsil etmiyor olabilir; ,40'ın üzerinde olursa maddeler kavramsal yapının sadece belli bir alanını temsil ediyor şeklinde yorumlanabilir (Cohen ve Swerdlik, 2005). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde maddeler arası korelasyonların ortalaması ,750 olup bu ölçekte yer alan maddelerin kavramsal yapının belli bir yönünü temsil ettiği söylenebilir.

Çatışma yönetimi ölçeğinin Faktor 10.3 ve SPSS 17 istatistik programları sonuçlarına göre Omega ve Cronbach-Alpha katsayıları ,964 olarak hesaplanmıştır. Yarıya bölge güvenilirliği sonuçları SPSS 17 programı üzerindeki menü adımları takip edilerek elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre testin bir yarısı ve tümüne ait güvenilirlik katsayısı Spearman-Brown ve Guttman formülleri üzerinden ,856 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizlerine bağlı kalınarak çıkarılan maddeler sonucunda nihai hale getirilen çatışma yönetimi ölçeği SPSS 17 ve Faktor 10.3 programları sonuçlarına göre güvenilirdir. Çatışma yönetimi ölçeğinde maddeler arası korelasyonların ortalaması ,214 olup bu ölçekte yer alan maddelerin kavramsal yapıyı temsil ettiği söylenebilir.

Örgütsel alaycılık ölçeğinin Faktor 10.3 ve SPSS 17 programları sonuçlarına göre Omega ve Cronbach-Alpha katsayıları ,967 olarak hesaplanmıştır. Yarıya bölge güvenilirliği sonuçları SPSS 17 programı üzerindeki menü adımları takip edilerek elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre testin bir yarısı ve tümüne ait güvenilirlik katsayısı Spearman-Brown ve Guttman formülleri üzerinden sırasıyla ,956 ve ,952 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizlerine bağlı kalınarak çıkarılan maddeler sonucunda nihai hale getirilen örgütsel alaycılık davranışı ölçeği SPSS 17 ve Faktor 10.3 programları sonuçlarına göre güvenilirdir. Örgütsel alaycılık davranışı ölçeğinde maddeler arası korelasyonların orta-

laması ,787 olup bu ölçekte yer alan maddelerin kavramsal yapının belli bir yönünü temsil ettiği söylenebilir.

4. Yapılan İyileştirmeler ve Alınan Önlemler

Pilot uygulama çalışması sonucunda katılımcılara yapılan ön bilgilendirme içeriği, zamanlama, süre ve cevaplama ortamında değişiklikler yapılmış, ölçeklerden isim ve imza alanları çıkarılmıştır. Pilot çalışmada mesai saatleri içerisinde anketlerin samimiyetle tamamlanamadığı görülmüş ve ölçüm uygulaması mesai dışı, kişiye özel mola saatleri arasına kaydırılmıştır. Anketin bilgisayar ortamında online doldurulabilmesine olanak veren internet programları denenmiş fakat yanıtlama hatalarının yüksek olması sebebiyle vazgeçilmiştir. Pilot çalışmada anketler önlü arkalı olarak basılmış, alınan geribildirimler neticesinde asıl ölçüm uygulamasında ayrı ayrı tek sayfaya çıktı alınması kararlaştırılmıştır.

Her üç kavramsal yapının ölçekleri üzerinde yapılan faktör analizlerine bağlı kalınarak çıkarılan maddeler sonucunda, anket nihai haline getirilmiştir. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde değişken sayısı 30'dan 14'e; ast-üst çatışma yönetimi ölçeğinde 31'den 23'e ve örgütsel alaycılık davranışı ölçeğinde 18'den 12'ye düşürülmüştür. Bu çerçevede ÖVD için 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 14, 17, 18, 21, 22, 24, ve 30 nolu maddelerin ölçeğe alınmasına karar verilmiştir.

İkinci kavramsal yapı için 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 22, 25, 26, 29, 30 ve 31 . maddeler; üçüncü kavramsal yapı için 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 12, 16, 17 ve 18. maddeler seçilmiştir. Kalan maddelere ait Spearman-Brown, Guttman, Omega ve Cronbach-Alpha güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğu görülmüştür.

Birinci kavramsal yapı olan örgütsel vatandaşlık davranışının “nezaket” alt boyutunu 3, 14, 17; “Sorumluluk” alt boyutunu 9, 18, 22; “Erdemlilik” alt boyutunu 1, 4, 7, 24; “Sportmenlik” alt boyutunu 2, 5, 21 ve 30. maddeler temsil etmektedir. İkinci kavramsal yapı olan ast-üst çatışma yönetiminin “Baskın Çıkma” alt boyutunu 3, 9, 10, 18, 19; “Üst Hedeflerde Anlaşarak Karşılıklı Kazanma” alt boyutunu 1, 2, 11, 20, 29; “Uyum-

laştırma" alt boyutunu 7, 15, 26; "Karşılıklı Feragat Ederek Kazanma" alt boyutunu 4, 8, 13, 22, 25; "Çekinik Kalma" alt boyutunu 6, 14, 17, 30 ve 31. maddeler temsil etmektedir. Üçüncü kavramsal yapı olan örgütsel alaycılık davranışının "Bilişsel" alt boyutunu 1, 6; "Duygusal" alt boyutunu 2, 3, 4, 10, 18; "Davranışsal" alt boyutunu 5, 9, 12, 16 ve 17. maddeler temsil etmektedir.

E. ASIL ÖLÇÜM UYGULAMASI

Bu bölümde anket uygulama yöntemleri, yanıtlama hatalarını azaltma yöntemleri, bilgilendirme ve eğitime ile anketlerin kontrolü ve teslim alınması alt başlıklarına yer verilmiştir.

1. Anket uygulama Yöntemi

201 katılımcı üzerinden yapılan pilot uygulama çalışması sonrasında asıl ölçüm uygulamasına geçilmiştir. Asıl ölçüm uygulamasında anketler bizzat araştırmacı ve anketör olmayı gönüllü olarak kabul eden banka ve sigorta şirketi çalışanları tarafından toplanmıştır. Herbir banka ve sigorta şirketi için farklı anketörler görevlendirilmiş olup öncesinde kendilerine yüz yüze eğitim verilmiştir. Çalışmaya katılan yedi anketör de yüksek lisans mezunu olup tez yazımı konusunda tecrübelidir. Cevaplanmayan maddeler üzerinden tekrar görüşülmüştür. Asıl çalışmaya gönüllü olarak katılan 384 kişi, Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı sigorta şirketleri ve bankaların müdür seviyesi dahil çalışanları arasından seçilmiştir. Asıl ölçüm çalışmasının katılımcıları İstanbul, İzmir, Ankara, Gaziantep, Adana, Mersin, Samsun ve Edirne illerinde görev yapan banka ve sigorta şirketi çalışanlarından memur, uzman yardımcısı, uzman, kıdemli uzman ile ilk ve orta kademe yöneticilerdir. Pilot çalışma yapılan bankalar, bankacılık sektöründe çalışanların %35, sigorta şirketleri %23’ünü oluşturmaktadır. Ciro büyüklüğü bakımından ise bankacılık sektörünün %40’ını, sigorta sektörünün %34’ünü oluşturmaktadır. 384 anket yaklaşık 6 ayda toplanmıştır.

Anket formu, iki farklı yöntemle toplanmıştır. Uygulama öncesinde katılımcılar ve de çalıştıkları şirketlerin insan kaynaklarından izin alınarak gönüllülük esası ile form-

ların doldurulması sağlanmıştır. Birinci yöntemde tanınan ve bilinen katılımcılara bilgisayar ortamında elektronik posta yoluyla anketler gönderilmiş, çalışmanın amacı ve maddeler yanıtlanırken nelere dikkat edilmesi gerektiği de yazılı ve sözlü olarak anlatılmıştır. Bu açıklamalar şunlardır : katılımın gönüllülük esasına dayandığı, araştırmaya katılan kişilerin nasıl belirlendiği, istenildiği zaman anket doldurma işleminden vazgeçebileceği, cevapların gizlilik esasına uygun olarak değerlendirileceği ve tüm maddelerin boş bırakılmadan samimiyet ve tutarlılıkla doldurulması gerektiği (Şencan, 2007, s.133; Sencan, 2016). Anket formlarını 10 gün içerisinde göndermeyen katılımcılarla tekrar iletişime geçilmiş, maddeleri yanıtlamaları için en fazla iki defa hatırlatmada bulunulmuştur. Bilgisayar ortamında elektronik posta yoluyla gönderilen anketler katılımcılardan gelen mail içeriği ile birlikte basılıp numaralandırılarak saklanmıştır.

İkinci yöntemde uygulama, katılımcılarla yüz yüze görüşmek suretiyle yapılmıştır. Anket maddeleri araştırmacı ve anketör olarak atanan banka ve sigorta şirketi çalışanları tarafından katılımcılara kendi işyerlerinde okunmuştur. Uygulama özel bir odada mola saatleri içerisinde yapılarak yanıtlar toplanmıştır. Birinci yöntemde katılımcılara yapılan yazılı ve sözlü açıklamalar eksiksiz olarak ikinci yöntemdeki katılımcılara da bizzat araştırmacı ve diğer anketörler tarafından yapılmıştır. Bu şekilde toplanan anketler numaralandırılarak saklanmıştır.

2. Yanıtlama Hatalarını Azaltma Yöntemleri

Çalışanlardan doğru yanıtlar alabilmek için, anket amacı kendilerine öncesinde yazılı ve sözlü olarak anlatılmıştır. Böylece cevaplama ortamı kontrol altında tutularak daha yüksek bir geri dönüş oranı elde edilmiştir. Anketi dolduranların birbirlerini etkilememesi amacıyla banka ve sigorta şirketlerinde aynı departman, bölge müdürlüğü veya şubede çalışanlara farklı zamanlarda uygulama yapılmıştır. Böylece birbirleriyle konuşarak anketi doldurmaları riskinin önüne geçilmiştir. İş yoğunluğunun araştırmayı olumsuz etkilememesi ve dış etkenlerin kontrol altına alınabilmesi amacıyla ölçüm uygulaması 12.00-14.00 ile kişiye özel mola saatleri arasında özel bir odada yapılmıştır.

Anketlerin internet üzerinden link oluşturarak online doldurulabilmesine olanak veren uygulamaların sayısı son dönemde oldukça artmıştır (Sills ve Song, 2002, ss. 20-30; Zhang, 1999, ss. 51-68). Bu çerçevede, "Survey Monkey" ve "Google Documents" internet programları pilot çalışmada denenmiş fakat yanıtlatma hatalarına sebebiyet vermeleri sebebiyle asıl ölçüm uygulamasında kullanılmamıştır. Katılımcıların genel kabul gören eğilimleri ön plana çıkarmaları yerine bireysel tercihlerini ankete yansıtma-ları amacıyla, ölçeklerde isim ve imza alanlarına yer verilmemiştir.

3. Bilgilendirme ve Eğitim

Uygulama öncesinde katılımcılar ve de çalıştıkları şirketlerin insan kaynaklarından izin alınarak araştırmanın amacı ve nasıl doldurulması gerektiği, yazılı ve sözlü olarak kendilerine açıklanmıştır. Araştırmacının iletişim bilgileri de ayrıca paylaşılarak katılımcıların akıllarına takılan soruların yanıtlanması sağlanmıştır. Uygulamanın her aşamasında gizlilik ve gönüllülük esasları ile hareket edileceği kendilerine önemle hatırlatılmıştır.

4. Anketlerin Kontrolü ve Teslim Alınması

Anketlerin geçerli sayılabilmesi için demografik maddeler ile birlikte formun tamamının eksiksiz olarak doldurulmuş olma kuralı uygulanmıştır. Aynı soru için birden fazla seçenek işaretleyen ya da boş bırakılan maddeler için katılımcılar ile tekrar iletişime geçilerek ilgili maddeleri gönüllü olarak yanıtlamaları istenmiştir. Bu çalışma esnasında bazı katılımcılar anket formunu doldurmaktan vazgeçmiş olup bunun sonucu olarak kendilerinden gelen anketler iptal edilmiştir. Anketlerin kontrol ve teslim alınması bizzat araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır.

IV. ÖN ANALİZLER

Verilerin elde edilmesinde kullanılan ölçeklerin ilk aşamada geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması gerekir. Bu çerçevede ilk aşamada pilot çalışma üzerinden ölçeklerin güvenilirlik testi yapılmış, sonrasında doğrulayıcı faktör analizi yapılarak en son aşamada hipotezler test edilmiştir. Bu bölümde ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirliklerinin sağlanmasında kullanılan yöntemler anlatılmış, analiz sonuçları bulgular başlığında ele alınmıştır. Ölçüm verilerinin kalitesi geçerlilik, güvenilirlik ve yanlılık analizleri kullanılarak test edilmiştir.

A. VERİ TEMİZLİĞİ

Kaliteli veri üretilebilmesi amacıyla çalışma veri temizleme süreci tabi tutulmuştur. Bu bölümde asıl ölçüm uygulamasında elde edilen veriler monotonluk, eksiklik ve ayrıklık kriterlerine göre değerlendirilerek yapılan veri ataması hakkında bilgiler paylaşılmıştır.

İptal edilen anketler. Elde edilen anketler bizzat araştırmacı tarafından kontrol edilmiştir. Maddelerin %20'sinden fazlasına yanıt vermeyerek vazgeçen 5 katılımcının anketleri iptal edilmiş ve sonuçları analiz edilmemiştir. Eksik verilerin olduğu diğer anketlerde katılımcılar ile tekrar görüşülerek tamamlama yoluna gidildiği için bu anketler geçerli kabul edilerek iptal edilmemiştir.

Monoton veriler. Monotonik veriler analiz sonuçlarını değiştirebildiği için iptal edilerek kapsam dışına çıkarılmalıdır. Toplanan anketlerde aynı ya da benzer cevaplanma motifi oluşup oluşmadığı Lisrel istatistik programı üzerinden araştırılmıştır. Bu kapsamda değerlendirme dışı bırakılması gereken ankete rastlanılmamıştır.

Eksik veriler ve veri ataması. Cevaplanmayan maddelerin belirgin bir yapı oluşturup oluşturmadığının incelenmesi gerekir. Böylece eksik verilerin rastgelelik durumu ve toplam verilere etkisi saptanabilir. Eksik verilerin değerlendirilmediği araştırmalarda

sonuçların geçerliliği azalabilir (Hulse ve Khoshgoftaar, 2007, ss. 629-638). Eksik verilerin yönetilmesinde en sık kullanılan yöntemlerden birisi veri atamasıdır. Bu yöntemde eksik veriler silinebilir, göz ardı edilebilir, en çok tercih edilen cevap ya da genel ortalama ile doldurulabilir (Pelckmans ve d., 2005, ss. 682-695; Nelwamondo ve Marwala, 2008). Bunun yanı sıra eksik yanıt veren katılımcılarla tekrar görüşülebilir ya da yeterli kaynak olması durumunda anket toplama süreci tekrarlanabilir (Sehgal ve d., 2005, ss. 2412-2419). Korelasyon matrisindeki korelasyon değerleri yüksek değil ise veya t Test tablosundaki P(2-tail) değeri %5 den büyük ise cevaplanmayan maddelerin rasgele dağılım olarak belirgin bir yapı oluşturmadığı sonucuna varılır (Tabachnick ve Fidel, 2001).

Cevaplama ortamı kontrol altında tutularak daha yüksek bir geri dönüş oranı sağlanmış olsa da asıl ölçün uygulamasında toplanan 384 anketin 8'inde eksik verilerin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde 4, çatışma yönetimi ölçeğinde 5 ve alaycılık ölçeğinde 3 olmak üzere toplam 12 maddenin yanıtlanmadığı görülmüştür. Boş bırakılan maddeler için katılımcılar ile tekrar iletişime geçilerek gönüllü olarak tekrar yanıtlamaları istenmiştir. Anket verilerinin analizi aşamasında kullanılan Factor 10.3 programı sonuçlarına göre eksik veri sayısının sıfır olduğu saptanmıştır.

Ayrık veriler. Ayrık verilerin tespit edilmesinde, tanımlayıcı istatistiğin konuları arasında yer alan standart sapma, kartiller, frekans dağılımları ve dağılım ortalamalarından faydalanılır. Elde edilen verilerin grafikler ile sunulması sonuçların doğru yorumlanmasını sağlayan önemli bir yöntemdir (Hovardaoğlu, 2000).

Sıralanmış veri setinin %25'lik parçalarına denk gelen verilerine kartil denir. 1. Kartil ilk % 25'lik kısmı, veri setinin medyanı olan 2. Kartil %50'lik kısmı, 3. Kartil ise %75'lik kısmı temsil eder. Kartiller arası mesafe çok küçük ise verilerin tek düze dağıldığı sonucuna varılır. Ayrık değerler grafiğinin dışında gösterilmektedir.

Ölçek Verilerinin normal dağılım özelliğine sahip olup olmadıklarının belirlenerek ayrık verilerin tespit edilmesinde dağılım grafiklerinden faydalanılmıştır. Bunun nedeni beş dereceli ölçek üzerinde katılımcıların %50'sini ve diğer %50'sini hangi puan

aralıklarında dağıldığını göstermesi açısından frekans grafiklerinden daha anlamlı olmasıdır. Bu çerçevede SPSS 17 programı kullanılarak “Box and Whisker” grafikleri çizilmiştir. Bu sayede verilerin merkezi dağılımlarına göre durumları gösterilmiştir. Sonraki aşamada “1,5” ile “3” standart sapma değerlerine sahip olan ölçekler tespit edilerek analiz değerlendirmesinden çıkarılmıştır.

İlk elemelerde 6., 8., 11., 13., 15., 44., 62., 168., 169., 181., 223., 237., 274., 321., 323., 331., 342., 347., 358., ikinci elemelerde 6., 7., 10., 14., 15., 132, 136., 140., 142., 150., 176., 180., 182., 201., 212., 317., 320., 321., 336., 345, 360, üçüncü elemelerde 4., 5., 7., 9., 10., 127., 134., 140., 170., 171., 231., 339., dördüncü elemelerde 1., 2., 121., 128., 174., 177., 237., beşinci elemelerde 1., 2., 129., 149., 169., 172., 196., 198., 207, 244., 290, 291, 243, altıncı elemelerde 10., 64., 84., 140., 147., 202., 240., 261., yedinci aşamada 34., 40., 54., 55., 81., 177., 180., 224., 279. ve 280 kod numaralı anketler değerlendirilmeden çıkarılmıştır.

B. BOYUTSALLIK ANALİZLERİ

Boyutsallık analizleri ölçüme alınan kavramsal yapıların her birinin faktöryel yapılarını deneysel verilere dayalı olarak yeniden belirlenmesi amacıyla yapılır. Bu çalışmada üç kavramsal yapıdan yararlanılmıştır.

Ölçeklerin boyutsallık analizleri açıklayıcı faktör analizi yöntemiyle Lorenzo-Seva (2013)'nin geliştirmiş olduğu Factor 10.3 programı ile yapılmıştır. Bu istatistik programında ağırlıklandırılmamış en küçük kareler ve maksimum olasılık oranı yöntemleri kullanılmaktadır. Faktör analizinin bir diğer türü olan Temel Bileşenler Analizi'nde açıklanan toplam varyans tahmin faktörü ile çalışılır. Fakat Açıklayıcı Ortak Faktör Analizi yönteminde ortak varyansın yüzdesi değeri hesaplanmaktadır. Bu sebeple, asıl analizlerde gerçekleştirilen tüm açıklayıcı faktör analizlerinde ortak varyansın yüzdesi değerleri verilmiştir (Baglin, 2014).

Kavramsal yapıları test eden ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, boyutsallığı yeniden saptanan ölçekler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Birinci kavramsal yapı

örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Kuramda bu kavramsal yapı beş boyut altında incelemekle birlikte deneysel veriler çerçevesinde kaç boyut altında incelenmesinin daha doğru olacağı açıklayıcı faktör analizi çerçevesinde yapılan boyutsallık analiziyle belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci kavramsal yapı çatışma yönetimidir. Kuramda bu yapı beş boyut altında incelenmesine karşılık deneysel verilerin kuramla örtüşüp örtüşmediği belirlemek için boyutsallık analizlerine başvurulmuştur. Üçüncü kavramsal yapı örgütsel alaycılık davranışıdır. Kuramda bu yapı üç boyut altında açıklanmaktadır. Boyutsallık analizine başvurulmasının nedeni üç boyutun deneysel verilerle doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemektir.

Her üç ölçeğe ait saptanan verilerin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadıkları Bartlett küresellik testi sonuçlarına ve Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değerlerine bakılarak test edilmiştir. Bartlett küresellik testinde değişkenler arasındaki ilişkiler “korelasyon matris tablosu”ndaki determinant değerleri üzerinden yorumlanır. Çoklu bağlantı sorununun olmadığı gösterilebilmesi amacıyla determinant değerlerinin sıfırdan büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2006). KMO değerinin kabul edilebilir sınırı ,70'dir (Balci, 2013, ss. 855-870; Sevim, 2012, ss. 927-937). Böylece örneklemden toplanan verilerin faktör analizi için yeterli olduğu gösterilmiş olur.

Değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon matrisindeki değerlerin ,30'dan; değişkenlerin ortak faktör ağırlıklarının da ,40'dan büyük olması beklenir (Kline, 2005; Randall ve Lomax, 2004; Cohen ve Swerdlik, 2005; Yurdugül ve Alsancak, 2013). Bu araştırmada faktör sayıları Guttman yöntemi üzerinden belirlenmiş ve varyans açıklama oranlarına bakılmıştır.

1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Boyutsallığı

Örgütsel vatandaşlık davranışı bağımsız değişkeninin ölçeğinin Factor 10.3 programı kullanılarak elde edilen açıklayıcı faktör analiz sonuçları altı alt başlıkta toplanmıştır.

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayıları. Çarpıklık ve basıklık katsayıları verilerin normal dağılıp dağılmadığını gösterir. Analiz sonuçlarının yer aldığı tanımlayıcı

istatistikler tablosundaki çarpıklık değerinin standart hata değerine bölünmesi sonucu elde edilen çarpıklık katsayısı “sıfır” ise normal bir dağılım olduğu kabul edilir. Bu değer negatif ise veri dağılımı sola çarpık, pozitif ise sağa çarpık demektir. Analiz sonuçlarının yer aldığı tanımlayıcı istatistikler tablosundaki basıklık değerinin standart hata değerine bölünmesi sonucu elde edilen basıklık katsayısı negatif ise eğri basık, pozitif ise diktir.

Alan yazında kabul edilebilir çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olduğu görülmektedir (Kalaycı, 2010; Sapp, 2006; Kurtz, 1999). Tabachnick ve Fidell (2001) bu değerlerin $\pm 1,5$ aralığında olması gerektiğini önermiştir (George ve Mallery, 2010). Araştırma sonuçlarında değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında kaldığı saptanmış olup normal dağıldığı sonucuna varılmıştır (bk. Tablo 26). Çarpıklık ve basıklık istatistik değerleri standart hata değerlerine bölünmüş ve çıkan z değerleri incelendiğinde 1,96’dan büyük oldukları için verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği anlaşılmıştır.

Tablo 25. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

Değişken	N	Ort.	SS	GA
V1	384	3,76	1,22	2,89-3,23
V2	384	3,54	1,43	3,59-3,92
V3	384	3,44	1,42	3,12-3,43
V4	384	3,60	1,26	2,78-3,12
V5	384	3,06	1,29	3,35-3,72
V6	384	2,96	1,29	3,51-3,81
V7	384	3,67	1,14	3,91-4,15
V8	384	3,08	1,31	3,98-4,22
V9	384	3,28	1,17	3,70-4,03
V10	384	4,11	0,90	3,50-3,83
V11	384	3,87	1,24	3,24-3,62
V12	384	4,04	0,89	3,56-3,86
V13	384	3,67	1,27	2,91-3,25
V14	384	3,72	1,12	3,43-3,76

*GA: güven aralığı, SS. Standart Sapma, Ort. Ortalama,

Tablo 26. ÖVD Ölçeği Değişkenlerinin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişken	N	Çarpıklık			Basıklık		
		Değer	St. Hata	z	Değer	St. Hata	z
V1	384	-,727	,125	-5,84	-,657	,248	-2,64
V2	384	-,607	,125	-4,88	-1,017	,248	-4,10
V3	384	-,590	,125	-4,74	-1,014	,248	-4,08
V4	384	-,642	,125	-5,15	-,702	,248	-2,83
V5	384	-,213	,125	-1,71	-1,165	,248	-4,69
V6	384	-,129	,125	-1,04	-1,144	,248	-4,61
V7	384	-,720	,125	-5,78	-,429	,248	-1,73
V8	384	-,162	,125	-1,30	-1,139	,248	-4,58
V9	384	-,318	,125	-2,55	-,797	,248	-3,21
V10	384	-,867	,125	-6,96	,440	,248	1,77
V11	384	-,909	,125	-7,30	-,339	,248	-1,37
V12	384	-,687	,125	-5,52	,146	,248	0,59
V13	384	-,812	,125	-6,53	-,493	,248	-1,99
V14	384	-,832	,125	-6,68	-,176	,248	-0,71

Çoklu normallik testi sonuçları. Çoklu normallik testinde ölçüm yapılan bütün değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediği araştırılır. Çarpıklık ve basıklık değerleri için istenilen “alpha ölçek değeri” Factor 10.3 programında alpha değeri ,05 olarak kabul edilmiştir. “Mardia basıklık test değeri” kritik değerden küçük ise çoklu normallik olduğu kabul edilir. Bu testte hem basıklık hem çarpıklık değerlerinin çoklu normalliğin karşılaması beklenmektedir. Çoklu normalliğin karşılanmadığı durumlarda polikorik korelasyona dayalı faktör analizi yöntemi uygulanır (Alpar, 2013, ss. 99-145). Araştırmada 14 değişkenin Mardia basıklık ve çarpıklık değerlerinde anlamlılık elde edilmemiş ve normal dağılmadığı görülmüştür (bk. Tablo 27).

Tablo 27. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Çoklu Normallik Testi Sonuçları

	<i>Katsayı</i>	<i>İstatistik</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>P</i>
Çarpıklık	23,902	1529,74	560	1,00
Basıklık	247,33	10,80		0,00

Örneklem yeterliliği. Barlet testi sonucunda 5124.0 (df = 91; $p = ,000010$) çıkmıştır. Bu testin anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda elde edilen ,96 değeri ile örneklemin faktöryel boyut çıkarmak için yüksek düzeyde yeterli olduğu saptanmıştır.

Değişkenler arası korelasyon. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği değişkenler arası korelasyon değerleri Tablo 28’de verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde değişkenler arası etkileşim değerlerinin güçlü olduğu saptanmıştır.

Tablo 28. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
V1	1												
V2	,62	1											
V3	,65	,63	1										
V4	,66	,61	,65	1									
V5	,65	,80	,65	,58	1								
V6	,65	,76	,69	,58	,75	1							
V7	,51	,49	,43	,44	,47	,55	1						
V8	,48	,58	,49	,44	,58	,65	,64	1					
V9	,61	,76	,70	,58	,76	,84	,56	,64	1				
V10	,63	,78	,69	,58	,76	,82	,51	,61	,84	1			
V11	,67	,79	,64	,62	,79	,73	,47	,56	,73	,74	1		
V12	,64	,66	,55	,58	,64	,70	,71	,68	,70	,67	,62	1	
V13	,65	,63	,57	,65	,62	,63	,49	,44	,63	,63	,65	,62	1
V14	,69	,78	,65	,60	,78	,76	,55	,61	,75	,75	,78	,70	,62

Değişkenlere ait özdeğerler ve varyans oranları. Açıklayıcı faktör analizinde değişkenlerin toplam varyansı açıklama kriteri kullanılmamakta ve istatistik programlarında bu yönde bir hesaplama yapılmamaktadır. Toplam varyansı açıklama kriteri esas

olarak temel bileşenler analizinde kullanılır. Bu araştırmada faktör yapısını belirlemek için ortak faktör analizi yöntemi kullanılmış olduğundan toplam varyansı açıklama değeri verilmemiştir. Ayrıca Factor 10.3 programında bu yönde bir hesaplama yapılmamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ait herbir maddenin özdeğerlere dayalı varyans yüzdeleri Tablo 29’da gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre değişkenlerin kümülatif ortak varyans yüzdesi ,82 olarak belirlenmiştir.

Tablo 29. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Özdeğerlere Ait Varyans Yüzdeleri

<i>Değişken</i>	<i>Özdeğerler</i>	<i>Ortak Varyans Yüzdeleri</i>	<i>Kümülatif Ortak Varyans Yüzdeleri</i>
V1	9,47	,67	,67
V2	,91	,06	,74
V3	,72	,05	,79
V4	,46	,03	,82
V5	,38	,02	
V6	,35	,02	
V7	,29	,02	
V8	,26	,02	
V9	,23	,01	
V10	,20	,01	
V11	,19	,01	
V12	,18	,01	
V13	,16	,01	
V14	,14	,01	

Faktör yükleri tablosu. Ölçeğin döndürülmüş faktör yükleri herbir değişkenin içerdiği faktör ağırlığını gösterir. Tablo 30’da yer alan analiz sonuçlarında hem bireysel faktör ağırlığı hem de birleşik faktör ağırlığı değerlerine ulaşılmıştır. Asıl çalışmada analiz edilen 14 maddenin 14’ünün de ,40’in üzerinde tek bir faktörle ilişkili olduğu bulunmuştur. Maddelerin “çapraz faktör ağırlığı” değerleri arasındaki farkın ,20’den küçük olduğu 4 değişken tespit edilmiş olup bu maddeler sorunlu olarak değerlendirilmiş ve ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 30. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Yükleri

<i>Değişken</i>	<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>F3</i>	<i>F4</i>	<i>Ortak Faktör Ağırlığı (Communality)</i>
V1	,92				,80
V2	,80				,79
V3			,75		,67
V4				,50	,68
V5	,40			,49	,60
V6		,56	,46		,62
V7		,88			,70
V8	,43			,34	,63
V9			,90		,86
V10			,76		,82
V11	,45			,39	,69
V12		,68			,78
V13		,57			,64
V14	,74				,79

Madde sayısının 14'den 10'a düşmesi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının boyut sayısı da 3'ten 2'ye düşmüştür. Nihai duruma göre elde edilen faktör yükleri Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Nihai Ölçeğin Faktör Yükleri

<i>Değişken</i>	<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>Ortak Faktör Ağırlığı (Communality)</i>
V1	,90		,78
V2	,93		,79
V3	,92		,76
V4	,79		,78
V5	,76		,78
V6	,74		,56
V7		,60	,62
V8		,90	,71
V9	,84		,77
V10		,66	,76

2. Ast-üst Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeğinin Boyutsallığı

Bağımlı değişken olan çatışma yönetimi ölçeğinin faktör analiz sonuçları altı alt başlıkta toplanmıştır.

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayıları. Araştırma sonuçlarında elde edilen çarpıklık ve basıklık istatistik değerleri standart hata değerlerine bölünmüş ve çıkan z değerleri incelendiğinde 1,96'dan büyük oldukları için verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği anlaşılmıştır (bk. Tablo 33).

Tablo 32. Ast-üst Çatışma Yönetimi Ölçeği Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

Değişken	N	Ort.	SS	GA
V1	384	3,49	1,27	3,32-3,65
V2	384	3,61	1,30	3,43-3,77
V3	384	2,69	1,29	2,51-2,85
V4	384	2,91	1,25	2,74-3,07
V5	384	3,13	1,40	2,94-3,30
V6	384	3,64	1,25	3,46-3,79
V7	384	3,46	1,22	3,29-3,61
V8	384	2,50	1,29	2,32-2,66
V9	384	2,90	1,26	2,72-3,06
V10	384	3,60	1,21	3,43-3,75
V11	384	3,07	1,26	2,90-3,23
V12	384	2,84	1,41	2,64-3,01
V13	384	3,55	1,24	3,38-3,71
V14	384	2,86	1,45	2,66-3,04
V15	384	3,20	1,25	3,02-3,35
V16	384	2,43	1,28	2,25-2,59
V17	384	3,59	1,22	3,42-3,74
V18	384	3,36	1,18	3,20-3,51
V19	384	3,49	1,21	3,32-3,64
V20	384	3,66	1,28	3,48-3,82
V21	384	3,53	1,39	3,34-3,70
V22	384	3,18	1,31	3,00-3,34
V23	384	2,88	1,30	2,70-3,04

*GA: güven aralığı, SS. Standart Sapma, Ort. Ortalama,

Tablo 33. Ast-üst Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Değişkenlerinin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişken	N	Çarpıklık			Basıklık		
		Değer	St. Hata	z	Değer	St. Hata	z
V1	384	-,515	,125	-4,13	-,872	,248	-3,51
V2	384	-,692	,125	-5,56	-,686	,248	-2,76
V3	384	,276	,125	2,22	-1,012	,248	-4,07
V4	384	,049	,125	0,40	-1,059	,248	-4,26
V5	384	-,229	,125	-1,84	-1,311	,248	-5,28

V6	384	-,651	,125	-5,23	-,694	,248	-2,80
V7	384	-,485	,125	-3,90	-,870	,248	-3,50
V8	384	,353	,125	2,84	-1,148	,248	-4,62
V9	384	-,093	,125	-0,75	-1,131	,248	-4,55
V10	384	-,599	,125	-4,81	-,757	,248	-3,05
V11	384	-,264	,125	-2,12	-1,052	,248	-4,23
V12	384	,158	,125	1,27	-1,304	,248	-5,25
V13	384	-,561	,125	-4,51	-,885	,248	-3,56
V14	384	,022	,125	0,17	-1,439	,248	-5,79
V15	384	-,180	,125	-1,45	-1,157	,248	-4,66
V16	384	,491	,125	3,94	-,950	,248	-3,82
V17	384	-,587	,125	-4,72	-,757	,248	-3,05
V18	384	-,467	,125	-3,75	-,713	,248	-2,87
V19	384	-,510	,125	-4,10	-,843	,248	-3,39
V20	384	-,636	,125	-5,11	-,865	,248	-3,48
V21	384	-,539	,125	-4,33	-1,055	,248	-4,25
V22	384	-,304	,125	-2,44	-1,121	,248	-4,51
V23	384	,097	,125	0,78	-1,193	,248	-4,80

Çoklu normallik testi sonuçları. Araştırmada 23 değişkenin “Mardia basıklık ve çarpıklık” değerlerinde anlamlılık elde edilmemiş ve normal dağılmadığı görülmüştür (bk. Tablo 34).

Tablo 34. Ast-üst Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Çoklu Normallik Testi Sonuçları

	<i>Katsayı</i>	<i>İstatistik</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>P</i>
Çarpıklık	69,20	4428,81	2300	1,00
Basıklık	636,88	17,88		0,00

Örneklem yeterliliği. Açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve Barlet testi sonucunda 9300.7 (df = 253; $p = ,000010$) çıkmıştır. Bu testin anlamlılık değeri $p < ,05$ olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda elde edilen ,97 değeri ile örneklemin faktöryel boyut çıkarmak için yüksek düzeyde yeterli olduğu saptanmıştır.

Tablo 35. Ast-üst Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19
V2	,73	1																	
V3	,52	,50	1																
V4	,50	,55	,51	1															
V5	,52	,56	,55	,62	1														
V6	,75	,75	,55	,53	,56	1													
V7	,67	,66	,52	,64	,58	,74	1												
V8	,55	,52	,71	,53	,51	,59	,49	1											
V9	,53	,49	,65	,56	,57	,50	,47	,67	1										
V10	,82	,74	,54	,54	,54	,79	,73	,57	,54	1									
V11	,56	,63	,60	,75	,71	,67	,70	,57	,56	,64	1								
V12	,43	,48	,53	,73	,66	,48	,57	,46	,57	,47	,74	1							
V13	,81	,73	,60	,54	,60	,82	,72	,61	,57	,85	,65	,49	1						
V14	,42	,51	,53	,72	,69	,50	,55	,47	,60	,48	,73	,77	,50	1					
V15	,41	,33	,56	,49	,42	,38	,33	,55	,69	,40	,48	,55	,43	,54	1				
V16	,58	,59	,67	,52	,53	,63	,50	,76	,63	,61	,60	,43	,63	,48	,52	1			
V17	,74	,74	,54	,56	,61	,83	,69	,57	,52	,79	,69	,45	,82	,49	,35	,64	1		
V18	,64	,71	,57	,68	,67	,72	,74	,54	,54	,73	,78	,65	,72	,65	,40	,59	,74	1	
V19	,66	,70	,56	,65	,66	,74	,76	,54	,52	,76	,76	,60	,73	,62	,37	,60	,73	,81	1
V20	,75	,76	,55	,56	,60	,84	,71	,49	,55	,80	,68	,49	,81	,52	,38	,65	,81	,75	,78
V21	,26	,26	,44	,54	,50	,28	,31	,47	,61	,27	,50	,66	,32	,62	,64	,36	,26	,36	,35
V22	,62	,55	,52	,63	,65	,63	,66	,54	,58	,66	,67	,64	,65	,67	,47	,51	,61	,70	,69
V23	,48	,44	,51	,67	,66	,49	,56	,50	,59	,54	,70	,77	,54	,76	,53	,46	,50	,68	,64

Değişkenler arası korelasyon. Çatışma yönetim tarzları ölçeği değişkenler arası korelasyon değerleri Tablo 35'te verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde değişkenler arası etkileşim değerlerinin güçlü olduğu saptanmıştır.

Değişkenlere ait özdeğerler ve varyans oranları. Ast-üst çatışma yönetim ölçeğine ait her bir maddenin özdeğerlere dayalı varyans yüzdeleri Tablo 36'da gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre değişkenlerin kümülatif ortak varyans yüzdesi ,81 olarak belirlenmiştir.

Tablo 36. Ast-üst Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Özdeğerlere Ait Varyans Yüzdeleri

Değişken	Özdeğerler	Ortak Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Ortak Varyans Yüzdeleri
V1	14,18	,61	,62
V2	2,21	,09	,71
V3	1,29	,05	,77
V4	,52	,02	,79
V5	,46	,02	,81
V6	,42	,02	
V7	,36	,01	
V8	,34	,01	

V9	,32	,01
V10	,28	,01
V11	,26	,01
V12	,24	,01
V13	,21	,01
V14	,21	,01
V15	,19	,01
V16	,18	,01
V17	,17	,01
V18	,15	,01
V19	,14	,01
V20	,14	,00
V21	,12	,00
V22	,12	,00
V23	,12	,00

Faktör yükleri tablosu. Ölçeğin döndürülmüş faktör yükleri herbir değişkenin içerdiği faktör ağırlığını gösterir. Tablo 37’de yer alan analiz sonuçlarında hem bireysel faktör ağırlığı hem de birleşik faktör ağırlığı değerlerine ulaşılmıştır. Asıl araştırmada uygulanmak üzere seçilen 23 maddeden birinin ,40’ın altında tek bir faktörle ilişkili olduğu bulunmuştur. Bireysel faktör ağırlığı ,40’ın altında kalan bu madde elenmiştir. Faktör analizi sonucunda “çapraz faktör ağırlığı” değerleri arasındaki farkın ,20’den küçük olduğu 3 değişken tespit edilmiş ve sorunlu olarak ele alınarak ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 37. Ast-üst Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Faktör Yükleri

<i>Değişken</i>	<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>F3</i>	<i>F4</i>	<i>F5</i>	<i>Ortak Faktör Ağırlığı (Communality)</i>
V1				,95		,79
V2				,81		,72
V3					,70	,65
V4				,75		,80
V5		,88				,85
V6				,82		,81
V7				,61		,70
V8					,88	,77
V9	,44					,73
V10				,33		,63

V11			,40		,82
V12	-,50				,80
V13				,85	,84
V14	-,41				,77
V15	,64				,67
V16		,33		,40	,76
V17	-,32		,31		,69
V18					,84
V19				,47	,79
V20				,78	,82
V21	,81				,71
V22		,60			,73
V23		,70			,80

Madde sayısının 23'ten 20'ye düşmesi sonucunda çatışma yönetiminin boyut sayısı da 5'ten 3'e düşmüştür. Son duruma göre elde edilen faktör yükleri Tablo 38'de verilmiştir.

Tablo 38. Ast-üst Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği Nihai Faktör Yükleri

<i>Değişken</i>	<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>F3</i>	<i>Ortak Faktör Ağırlığı (Communality)</i>
V1	,64			,64
V2	,76			,74
V3	,68			,71
V4	,66		-,31	,57
V5	,65	-,32		,71
V6		,82		,73
V7		,80		,69
V8		,72		,70
V9		,88		,82
V10		,87		,79
V11		,89		,81
V12		,84		,83
V13		,69	,33	,77
V14		,86		,82
V15			,63	,66
V16			,53	,62
V17			,86	,79
V18			,82	,77
V19			,51	,67
V20			,78	,75

3. Örgütsel Alaycılık Davranışı Ölçeğinin Boyutsallığı

Katalizör değişken olan örgütsel alaycılık davranışı ölçeğinin faktör analiz sonuçları altı alt başlıkta toplanmıştır.

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayıları. Araştırma sonuçlarında elde edilen çarpıklık ve basıklık istatistik değerleri standart hata değerlerine bölünmüş ve çıkan z değerleri incelendiğinde 1,96'dan büyük oldukları için verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği anlaşılmıştır (bk. Tablo 40).

Tablo 39. Örgütsel Alaycılık Davranışı Ölçeği Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

Değişken	N	Ort.	SS	GA
V1	384	3,00	1,28	2.82-3.15
V2	384	2,80	1,23	2.81-3.12
V3	384	2,35	1,31	2.87-3.20
V4	384	2,36	1,34	2.67-3.00
V5	384	2,88	1,21	2.17-2.52
V6	384	2,36	1,27	2.63-2.95
V7	384	2,55	1,25	2.18-2.53
V8	384	2,97	1,16	2.65-2.99
V9	384	3,04	1,25	2.72-3.04
V10	384	2,84	1,26	2.19-2.52
V11	384	2,83	1,30	2.38-2.70
V12	384	2,63	1,36	2.44-2.80

*GA: güven aralığı, SS. Standart Sapma, Ort. Ortalama,

Tablo 40. Örgütsel Alaycılık Davranışı Ölçeği Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişkenler	N	Çarpıklık			Basıklık		
		Değer	St. Hata	z	Değer	St. Hata	z
V1	384	-,108	,125	-0,87	-1,12	,248	-4,52
V2	384	,191	,125	1,53	-1,01	,248	-4,06
V3	384	,638	,125	5,12	-,83	,248	-3,36
V4	384	,667	,125	5,35	-,85	,248	-3,44
V5	384	,279	,125	2,24	-,85	,248	-3,43
V6	384	,606	,125	4,86	-,82	,248	-3,30
V7	384	,478	,125	3,83	-,80	,248	-3,25
V8	384	,001	,125	0,00	-,95	,248	-3,84
V9	384	,118	,125	0,94	-1,08	,248	-4,34
V10	384	,006	,125	0,05	-1,14	,248	-4,59
V11	384	,243	,125	1,95	-1,07	,248	-4,31
V12	384	,527	,125	4,23	-,96	,248	-3,87

Çoklu normallik testi sonuçları. Araştırmada 23 değişkenin “Mardia basıklık ve çarpıklık” değerlerinde anlamlılık elde edilmemiş ve normal dağılmadığı görülmüştür (bk. Tablo 41).

Tablo 41. Örgütsel Alaycılık Davranışı Ölçeği Çoklu Normallik Testi Sonuçları

	<i>Katsayı</i>	<i>İstatistik</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>P</i>
Çarpıklık	14,248	911,88	364	1,00
Basıklık	190,04	11,78		0,00

Örneklem yeterliliği. Açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve Barlet testi sonucunda 4845.7 (df = 66; $p = ,000010$) çıkmıştır. Bu testin anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda elde edilen ,96 değeri ile örneklemin faktöryel boyut çıkarmak için yüksek düzeyde yeterli olduğu saptanmıştır.

Değişkenler arası korelasyon. Örgütsel alaycılık davranışı ölçeği değişkenler arası korelasyon değerleri Tablo 42de verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde değişkenler arası etkileşim değerlerinin güçlü olduğu saptanmıştır.

Tablo 42. Örgütsel Alaycılık Davranışı Ölçeği Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

<i>Değişken</i>	<i>V1</i>	<i>V2</i>	<i>V3</i>	<i>V4</i>	<i>V5</i>	<i>V6</i>	<i>V7</i>	<i>V8</i>	<i>V9</i>	<i>V10</i>	<i>V11</i>	<i>V12</i>
V1	1											
V2	,80	1										
V3	,73	,76	1									
V4	,77	,74	,71	1								
V5	,56	,55	,55	,59	1							
V6	,83	,74	,66	,79	,62	1						
V7	,60	,59	,60	,60	,79	,65	1					
V8	,75	,77	,76	,74	,62	,80	,67	1				
V9	,75	,72	,71	,72	,63	,79	,71	,80	1			
V10	,61	,61	,60	,62	,74	,68	,78	,72	,71	1		
V11	,66	,63	,64	,65	,71	,67	,73	,71	,71	,75	1	
V12	,66	,69	,68	,66	,69	,73	,77	,77	,76	,78	,75	1

Değişkenlere ait özdeğerler ve varyans oranları. Ast-üst çatışma yönetim ölçeğine ait her bir maddenin özdeğerlere dayalı varyans yüzdeleri Tablo 43'te gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre değişkenlerin toplam varyansı açıklama yüzdesi ,83 olarak belirlenmiştir.

Tablo 43. Örgütsel Alaycılık Davranışı Ölçeği Özdeğerlere Ait Varyans Yüzdeleri

<i>Değişken</i>	<i>Özdeğerler</i>	<i>Ortak Varyans Yüzdeleri</i>	<i>Kümülatif Ortak Varyans Yüzdeleri</i>
V1	8,72	,72	,72
V2	,91	,07	,80
V3	,37	,03	,83
V4	,34	,02	
V5	,28	,02	
V6	,25	,02	
V7	,23	,02	
V8	,21	,01	
V9	,20	,01	
V10	,17	,01	
V11	,16	,01	
V12	,14	,01	

Faktör yükleri tablosu. Ölçeğin döndürülmüş faktör yükleri her bir değişkenin içerdiği faktör ağırlığını gösterir. Tablo 44'te yer alan analiz sonuçlarında Analiz sonuçlarında hem bireysel faktör ağırlığı hem de birleşik faktör ağırlığı değerlerine ulaşılmıştır. Bireysel faktör ağırlığı ,40'ın altında kalan madde tespit edilememiştir.

Tablo 44. Örgütsel Alaycılık Davranışı Ölçeği Faktör Yükleri

<i>Değişken</i>	<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>F3</i>	<i>Ortak Faktör Ağırlığı (Communality)</i>
V1	,72			,78
V2	,84			,79
V3	,90			,75
V4	,55			,72
V5		,89		,72
V6			,90	1,00
V7		,94		,81
V8	,56			,80
V9	,62	,33		,76

V10	,84	,78
V11	,68	,72
V12	,64	,77

Her bir boyutun altında en az üç değişken olmasına özen gösterilmiş, bu nedenle bir madde ölçekten çıkartılarak boyut sayısı iki olacak şekilde faktör analizi tekrar yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 45'te verilmiştir.

Tablo 45. Örgütsel Alaycılık Davranışı Ölçeği Nihai Faktör Yükleri

<i>Değişken</i>	<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>Ortak Faktör Ağırlığı (Communality)</i>
V1	,95		,79
V2	,75		,77
V3		,90	,72
V4		,93	,81
V5	,62		,77
V6		,84	,78
V7		,65	,72
V8	,95		,78
V9	,80		,69
V10	,84		,73
V11	,73		,80
V12	,30	,62	,77

C. YAPISAL GEÇERLİLİK ANALİZLERİ

Geçerlilik, ölçümün kurallara ve ölçülmek istenen özelliğe uygun olması ve ölçüm verilerinin ölçülmek istenen özelliği yansıtmasıdır (Şencan, 2005, s. 792). Geçerlilik, testin ölçülmek istenen özelliği (onu başka değişkenlerle karıştırmadan) ne derece doğru ölçtüğünü gösterir (Büyüköztürk, 2003, s.161; Turgut ve Baykul, 2013). İstatistiki analizler sonucu elde edilen bulguların değeri geçerliliğe bağlıdır (Şencan, 2005, 723). Bu bakımdan geçerlilik ölçekler için yapılması zorunlu bir analizdir. Ölçeklerden elde edilen sonuçlar her koşul ve her zaman diliminde geçerli olmayabilir. Araştırmanın güvenilirlik ve

geçerlilik ölçüm araçları kendisi ile ilgili değil doğrudan toplanan veriler ile ilgili olduğundan buna ilişkin analizlerin her defasında yeniden yapılması gerekir (Karasar, 2009, ss. 147-153; Özen, 1998). Verileri etkileyen faktörler arasında sosyal beğenirlik ve grupsal farklılıklar gösterilebilir.

Çok yönlü bir süreç olan yapısal geçerlilikten söz edilebilmesi için öncelikle içerik ve yüzey geçerliliklerinin sağlanması gerekir. Araştırılan kavramların soyut olduğu ve evrenin açıkça tanımlanamadığı durumlarda kavramsal yapının tam olarak ortaya çıkarılması zordur. Bunun için yapısal geçerlilik analizlerinden faydalanılır (Altunışık ve d., 2010; Böke, 2011; Büyüköztürk ve d., 2012). Yapısal geçerlilik analizleri kapsamında, alan yazında yer alan araştırmalarda kullanılmış olan orjinal ölçeklerin iç tutarlılıkları incelenerek analiz sonuçları için faktör analizi, ayırışma ve benzeşme geçerliliği analiz yöntemleri kullanılır (Urbina, 2004; Özdamar, 2002). Yapısal geçerliliğin sınanmasında sadece faktör analizlerinin yapılması yeterli değildir. Bu sebeple ek olarak nomolojik ağ grafiğinden de yararlanılmalıdır. Modellerde iddia edilen ilişkiler ağının doğru çıkması nomolojik geçerliliğin sağlanabilmesi için yeterlidir. Bunun için de boyut ve göstergeler arasındaki korelasyon katsayılarına bakılması gerekmektedir (Rosenthal ve Rosnow, 2008).

Yapısal geçerlilik analizinde boyutlar arasındaki korelasyon değerlerine ve her bir boyutun kavramsal yapıların bileşik puanıyla olan korelasyonuna bakılır. Bu değerlerin yüksek olması durumunda benzeşme geçerliliği açısından yapısal geçerliliğin sağlandığı teyit edilir. Farklı yapılar arasındaki korelasyon değerlerinin ise düşük çıkması gerekir. Bu durum “ayırışma geçerliliği” olarak tanımlanır (WorldPress, 2016).

Araştırmada nihai olarak oluşturulan ölçeklerin geçerlilik analizleri üç düzeyde sınanmıştır. Birinci yöntem nomolojik geçerlilik analizlerinin yapılmasıdır. İkinci yöntem açıklayıcı faktör analizi yöntemiyle yapısal geçerlilik olgusunun irdelenmesidir. Üçüncü yöntem ise doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal geçerliliğin test edilmesidir. Araştırmada üç farklı kavramsal yapıyı ölçen üç değişik ölçekten yararlanılması nedeniyle bu değerlendirmeler herbiri için ayrı ayrı yapılmıştır. Araştırmada yeni bir ölçek geliştirilmediği

ve de performans sonuçları ölçülmediği için kriter geçerliliği test edilmemiştir (Cronbach ve Meehl, 1955; Murphy ve Davidshofer, 2001; Kane, 2006).

1. Nomolojik Geçerlilik Analizleri

Kavramsal yapılar arasındaki çok boyutlu, karmaşık ilişkiler alan yazında nomolojik ağ kavramı ile ifade edilmektedir. Bu çalışmada karmaşık ilişkilerle çalışılmaması nedeniyle ağ sözcüğü yerine "ilişki" terimi kullanılmıştır.

Nomolojik geçerlilik analizi Cronbach ve Meehl (1955) tarafından yapısal geçerliliğin sağlanması çalışmaları çerçevesinde geliştirilmiştir. Araştırılan yapıların diğer yapılar ile olan benzerlik ve farklılıklarının ortaya çıkarılmasını sağlayan yapısal geçerliliğin tespit edilebilmesi amacıyla nomolojik ilişkiler grafiği çizilir (Borsboom vd., 2004). Bu analiz sonucunda geçerliliğin kabul edilebilmesi için kurulmuş olan ilişkiler ağının doğru çıkması gerekir.

Boyutlar ve altındaki değişkenler üzerinden kurulan ilişkilerin geçerliliği, boyutlar ve göstergeler arasındaki korelasyon katsayılarının hesaplanmasıyla belirlenir. Nomolojik ilişkiler analizinin prensipleri şunlardır: 1) ölçülecek yapılar ve uygulanacak kuralları netleştirir. 2) yapıların teorik ve gözlem sonuçları ilişkilendirilir. 3) ilişkiler arasında çakışmalar olmalıdır (Murphy ve Davidshofer, 2001; Trochim, 2004; Campbell, 1960, ss. 506-561). Çalışmada nomolojik geçerlilik analizi çerçevesinde pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Bu çerçevede üç kavramsal yapının alt boyutlarının ortalama puanları ile kavramsal yapının genel ortalama puanları arasındaki korelasyon değerleri karşılaştırılmıştır. Alt boyutlar kavramsal yapının genel ortalama puanı ile belli bir korelasyon katsayısına sahipse ilişkiselliğin var olduğuna karar verilir (Richard G. Netemeyer, 2003, ss. 80-83).

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin nomolojik analizi. Araştırmanın birinci kavramsal yapısı olan örgütsel vatandaşlık ölçeğinin "nomolojik ilişkiler ağı" çerçevesinde oluşturulmasını temin etmek için şu çalışmalar yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin faktör analizi sonucunda elde edilen iki alt boyutunun ortalama puanları ile

kavramsal yapının genel ortalama puanları arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin sportmenlik boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin genel puanları arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır ($r = ,985$; $N = 384$; $p = ,000$). Sorumluluk boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin genel puanları arasında da pozitif yönde ilişki olduğu görülmüştür ($r = ,844$; $N = 384$; $p = ,000$). Ayrıca sportmenlik ve sorumluluk boyutları da birbirleriyle yüksek dereceli ilişkili çıkmıştır ($r = ,737$; $N = 384$; $p = ,000$). Bulgular örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alt boyutlarının hem birbirleriyle hem de genel ortalama puanlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu da nomolojik geçerliliğe işaret etmektedir.

Çatışma yönetimi ölçeğinin nomolojik analizleri. Araştırmanın ikinci kavramsal yapısı olan çatışma yönetimi ölçeğinin "nomolojik ilişkiler ağı" çerçevesinde oluşturulmasını temin etmek için pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Çatışma yönetimi ölçeğinin faktör analizi sonucunda elde edilen üç alt boyutunun ortalama puanları ile kavramsal yapının genel ortalama puanları arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir.

Çatışma yönetimi ölçeğinin "Uyumlaştırma" boyutu ile çatışma yönetimi ölçeğinin genel puanları arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır ($r = ,924$; $N = 384$; $p = ,000$). Baskın çıkma boyutu ile çatışma yönetimi ölçeğinin genel puanları arasında negatif yönde ilişki olduğu görülmüştür ($r = -,592$; $N = 384$; $p = ,000$). Ayrıca "Çekinik Kalma" boyutu ile çatışma yönetimi ölçeğinin genel puanlarının pozitif yönde ilişkili olduğu anlaşılmıştır ($r = ,849$; $N = 384$; $p = ,000$). Boyutlar arasında yapılan incelemede "Uyumlaştırma" boyutu ve "Baskın Çıkma" boyutları birbirleriyle negatif yönde yüksek dereceli ilişkili çıkmıştır ($r = -,731$; $N = 384$; $p = ,000$). Benzer şekilde "Baskın Çıkma" ve "Çekinik Kalma" boyutlarının da birbirleriyle negatif yönde yüksek dereceli ilişkili olduğu görülmüştür ($r = -,742$; $N = 384$; $p = ,000$). Son olarak, "Uyumlaştırma" boyutu ile "Çekinik Kalma" boyutları arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır ($r = ,717$; $N = 384$; $p = ,000$).

Bulgular Çatışma Yönetimi ölçeğinin alt boyutlarının hem birbirleriyle hem de genel ortalama puanlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu da nomolojik geçerliliğe işaret etmektedir.

Örgütsel alaycılık ölçeğinin nomolojik analizleri. Araştırmanın üçüncü kavramsal yapısı olan örgütsel alaycılık ölçeğinin "nomolojik ilişkiler ağı" çerçevesinde oluşturulmasını temin etmek amacıyla örgütsel alaycılık davranışı ölçeğinin faktör analizi sonucunda elde edilen iki alt boyutunun ortalama puanları ile kavramsal yapının genel ortalama puanları arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmıştır.

Analiz sonucunda, Örgütsel Alaycılık Davranışı ölçeğinin duygusal boyutu ile Örgütsel Alaycılık Davranışı ölçeğinin genel puanları arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır ($r = ,966$; $N = 384$; $p = ,000$). Davranışsal boyutu ile Örgütsel Alaycılık Davranışı ölçeğinin genel puanları arasında da pozitif yönde ilişki olduğu görülmüştür ($r = ,940$; $N = 384$; $p = ,000$). Ayrıca "Davranışsal" ve "Duygusal" boyutları da birbirleriyle yüksek dereceli ilişkili çıkmıştır ($r = ,818$; $N = 384$; $p = ,000$). Bulgular Örgütsel Alaycılık Davranışı ölçeğinin alt boyutlarının hem birbirleriyle hem de genel ortalama puanlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu da nomolojik geçerliliğin olduğunu göstermektedir.

2. Açıklayıcı Faktör Analizleri ile Yapısal Geçerliliğin Sınanması

Faktör analizi ölçüm araçlarıyla toplanan verilere dayalı olarak ortaya çıkan faktöryel yapıyı belirler (Tabachnick ve Fidell, 2001, Şimşek, 2007). Faktör analizi, uygulanan ölçek sonucu toplanan verilerin ölçülmek isteneni kapsayıp kapsamadığına ilişkin bilgi sağlar (Nunnally, 1978; Stapleton, 1997). Maddelerin birbirleriyle tutarlı olması madde puan toplamalarının anlamlı olması demektir (Rennie, 1997). Faktör analizi ile ölçeklerin yapısal geçerliliğinin sağlanabilmesi için tüm boyutların ve altındaki değişkenlerin ölçülmek istenen kavramsal yapı ile ilgili olması gerekir. Açıklayıcı faktör analizinin yapısal geçerlilik sınaması amacıyla kullanılmasında bilim adamları daha çok benzeşme (yakınsama) ve ayrışma geçerliliğini test etmeye çalışmışlardır. Bu analizde öncelikle faktör analizlerinin genel sonuçları üzerinde durulur ve daha sonra benzeşme ile ayrışma geçerliliği verilerine bakılır.

Faktör analiz yöntemleri arasında yer alan “Temel Bileşenler Analizi”nde hesaplanan toplam varyans değeri hesaplanırken “Açıklayıcı Ortak Faktör Analizi” ise ortak varyansın yüzdesi değeri dikkate alınır. Faktör analizleri Factor 10.3 istatistik programı ile yapılan bu çalışmanın açıklayıcı faktör analizlerinde ortak varyansın yüzdesi değerleri kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde faktör yapısının uygunluğu Bartlett küresellik testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile ölçülmüştür. Bartlett's küresellik testi sonucu değişkenler arasındaki korelasyonun anlamlı olup olmadığını gösterir (Hair vd., 2006, 114). Ayrıca faktör analizine uygunluğun ortaya konabilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısının ,70'den büyük olup olmadığına bakılmıştır. Bu çerçevede korelasyon matrisi tablosu oluşturularak ,20 ile ,70 aralığı dışında kalan maddeler ölçekten çıkartılmıştır. Sonraki adımda paralel analiz yöntemi kullanılmış olup değişkenlerin faktöriyel yapısı araştırılmıştır.

Yapısal geçerliliğe ilişkin genel sonuçlar. Açıklayıcı faktör analizinin (AFA) genel sonuçları bölümünde (a) maddeler arası korelasyon değerleri (b) faktör çıkarmak ve faktörlerin sayısını belirlemek için başvurulan yöntem, (c) PCA (Principal Component Analysis) analizi kullanılıyorsa çıkarılan faktörlerin toplam varyansı açıklama yüzdesi, (d) bireysel faktör ağırlığını tespit edebilmek için alınan ölçüt değeri, (e) ortak faktör ağırlığı (communality – h^2) değerleri ve (f) faktörler ve boyutlar arası korelasyon katsayıları yer alır (Şencan, 2016, s. 48).

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin genel sonuçları. Bireysel faktör ağırlığını tespit etmek için ,40 değeri temel alınmıştır. Ortak faktör ağırlığı ölçekteki maddelerin diğer maddelerle ne derece ilişkili olduğunu gösterir. Ortak faktör ağırlığı yüksek olduğu ölçüde iyidir. Bu değer ,40'ın altında ise bu değişkenin herhangi bir boyutla ilişkisi olmadığına karar verilir (Hair vd., 2006, 114). İdeal olarak ortak faktör ağırlığı değerinin ,70 ve üzeri olması arzulanır.

Korelasyon matrisi tablosunda tüm değişkenlerin korelasyon katsayılarının ,20 ile ,70 arasında olduğu görülmüştür. Faktör çıkarmak amacıyla paralel analiz (parallel analysis) yöntemi kullanılmıştır. Kümülatif ortak varyans yüzdesi ,82 olarak hesaplan-

miştir. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinde açıklayıcı faktör analizi sonucunda boyutları yeniden belirlenen ölçek temel alınarak yapılan faktör ve boyutlar arası korelasyon katsayılarının yüksek olduğu görülmüştür (bk. Sayfa 202).

Çatışma yönetimi ölçeğinin faktör analizi genel sonuçları. Korelasyon matrisi tablosunda tüm değişkenlerin korelasyon katsayılarının ,20 ile ,70 arasında olduğu görülmüştür. Kümülatif ortak varyans yüzdesi ,81 olarak hesaplanmıştır. Çatışma yönetimi ölçeğinde açıklayıcı faktör analizi sonucunda boyutları yeniden belirlenen ölçek temel alınarak yapılan faktör ve boyutlar arası korelasyon katsayılarının yüksek olduğu görülmüştür (bk. Sayfa 203).

Örgütsel alaycılık ölçeğinin faktör analizi genel sonuçları. Korelasyon matrisi tablosunda tüm değişkenlerin korelasyon katsayılarının ,20 ile ,70 arasında olduğu görülmüştür. Kümülatif ortak varyans yüzdesi ,83 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel alaycılık ölçeğinde açıklayıcı faktör analizi sonucunda boyutları yeniden belirlenen ölçek temel alınarak yapılan faktör ve boyutlar arası korelasyon katsayılarının yüksek olduğu görülmüştür (bk. Sayfa 204).

Benzeşme geçerliliği. Yapısal geçerliliğin belirlenebilmesi amacıyla faktör analizinin ardından benzeşme ve ayırışma geçerliliği yapılmıştır. Benzeşme geçerliliğinin belirlenmesinde maddeler arası korelasyon katsayıları ve faktör yükleri dikkate alınır. Benzeşme geçerliliğinin sağlanabilmesi için aynı kavramsal yapıyı ölçen boyutlar arasındaki korelasyonun yüksek olması beklenir (Hinkin, 1998, ss. 102-124; WordPress, 2016). Ayrıca ölçüm aracında bir faktör altında toplanan maddelerden ,40 ve üzeri faktör yüküne sahip olanların söz konusu faktörle ilişkili olduğu kabul edilir (Afthanorhan, 2013; Hair vd., 2010, 709; Psaila ve Wagner, 2007, s.61). “Çapraz yük” veya “çapraz faktör ağırlığı” değerleri arasındaki farkın ,20’den büyük olması gerekir (Hair vd., 2010).

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin benzeşme geçerliliği sonuçları. Bir boyut altında toplanacak değişkenleri belirlemek için ,40 tekil faktör ağırlığı temel alınmıştır. Asıl çalışmada analiz edilen 14 maddenin 14’ünün de ,40’ın üzerinde tek bir faktörle ilişkili

olduğu bulunmuştur. Daha önce boyutsallık analizinde maddelerin “çapraz faktör ağırlığı” değerleri arasındaki farkın ,20’den küçük olduğu 4 değişken tespit edilmiş olup bu maddeler sorunlu olarak değerlendirilmiş ve ölçekten çıkarılmıştır. Boyutsallık analizi verilerine göre değişkenlerin benzeşme geçerliliğine sahip olduğu anlaşılmıştır.

Sportmenlik ve sorumluluk boyutları arasındaki korelasyon katsayısının ,72 olduğu bulunmuştur. Sportmenlik boyutu altında yer alan 7 değişkenin maddeler arası korelasyon katsayılarının her birinin ,40’ın üzerinde olduğu görülmüştür. Sorumluluk boyutunda da yer alan maddelerin arasındaki korelasyon katsayıları yine ,30’dan büyüktür (Tablo 27).

Çatışma yönetimi ölçeğinin benzeşme geçerliliği sonuçları. Bir boyut altında toplanacak değişkenleri belirlemek için,40 tekil faktör ağırlığı temel alınmıştır. Her üç boyutta yer alan tüm maddelerin faktör yüklerinin ,40’ın üzerinde olduğu ve tek bir faktörle ilişkili olduğu bulunmuştur. Çatışma yönetimi ölçeğinin benzeşme geçerliliği 20 madde ve 3 boyut üzerinde incelenmiştir.

Uyumlaştırma ve baskın çıkma boyutları arasındaki korelasyon katsayısının –,62 olduğu bulunmuştur. Uyumlaştırma boyutu ile çekinik kalma arasında da –,57 korelasyon katsayısıyla negatif yönde ilişki olduğu görülmüştür. Baskın çıkma ve çekinik kalma boyutları arasındaki korelasyon katsayısı ,58’dir. Uyumlaştırma boyutu altında yer alan 9, baskın çıkma boyutu altında yer alan 5 ve çekinik kalma boyutu altında yer alan 6 değişkenin maddeler arası korelasyon katsayılarının her birinin ,30’un üzerinde olduğu görülmüştür (bk. Tablo 33).

Örgütsel alaycılık ölçeğinin benzeşme geçerliliği sonuçları. Asıl araştırmada üç boyut ve 12 madde ile çalışılmıştır. Boyutsallık analizi sonucunda faktör sayısı üçten ikiye düşmüş ve madde sayısı yine 12 olmuştur. Boyutların her birinde ve 12 maddenin 12’sinde de faktör yüklerinin ,40’ın üzerinde olduğu bulunmuştur. Faktörler altında yer alan maddeler benzeşme geçerliliğe sahiptir. Faktör analizi sonucunda maddede “çap-

raz faktör ağırlığı" değerleri arasındaki farkın ,20'den küçük olduğu bir değişken tespit edilememiştir.

Duygusal ve davranışsal boyutları arasındaki korelasyon katsayısının ,78 olduğu bulunmuştur. Duygusal boyutu altında yer alan 7 değişkenin maddeler arası korelasyon katsayılarının her birinin ,30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Davranışsal boyutunda da yer alan maddelerin arasındaki korelasyon katsayıları yine ,30'dan büyüktür (bk. Tablo 27).

Ayrışma geçerliliği. Kavramsal yapıları ölçen alt boyutlar ile yapı arasında belirli bir düzeyde korelasyon olması ve bu boyutların aynı zamanda birbirinden farklı olması gerekir (Bülbül ve Demirel, 2008). Kavramsal yapıların birden fazla boyutu olması durumunda benzeşme haricinde ayrışma geçerlilik analizi de yapılmalıdır. Ayrışma geçerliliği, farklı yapıları ölçen benzer ölçekler arasında yüksek oranda negatif korelasyon olması durumudur (Aydemir, 2009, ss. 21-33; Fornell ve Larcker, 1981, s. 46-47; Hair vd., 2006, ss. 776-778). Bir başka ifadeyle ayrışma geçerliliği için boyutların kendi aralarındaki korelasyon düşük olmalıdır (Bagozzi, 1981, ss. 375-381; Lages vd., 2005, s. 1044; Bearden ve Netemeyer, 2011, s.8).

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi yöntemiyle yapılan ayrışma geçerliliği analizi sonuçları. Açıklayıcı faktör analizi bağlamında ayrışma geçerliliği için iki tür gösterge değerlendirilmiştir. Birinci düzeyde bir faktör altında yer alan maddelerin çapraz faktör yükleri de dikkate alınarak birbirinden ayrı gruplar oluşturup oluşturmadığına bakılmıştır. Bu çerçevede ,20 çapraz faktör yükü temel alınmıştır. İkinci düzeyde ise kavramsal yapının alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının düşük olup olmadığı incelenmiştir. Burada ayrışma geçerliliği için eşik değer olarak $r = ,85$ katsayısı temel alınmıştır. Sportmenlik ve Sorumluluk boyutları arasındaki korelasyon katsayısının ,85'in altında kalması sebebiyle ayrışma geçerliliğinin var olduğu sonucu çıkarılmıştır (Sportmenlik-Sorumluluk, $r = ,72$).

Çatışma yönetimi ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi yöntemiyle yapılan ayrışma geçerliliği analizi sonuçları. Factor 10.3 programı üzerinden yapılan faktörler arası korelasyon analizi sonucunda boyutların kendi aralarındaki korelasyon katsayılarının ,85'in altında kaldığı ve ayrışma geçerliliği kuralının sağlandığı görülmüştür (Uyumlaştırma-Baskın çıkma, $r = -,62$; Uyumlaştırma-Çekinik kalma, $r = -,57$; Baskın çıkma-Çekinik kalma, $r = ,58$).

Örgütsel alaycılık ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi yöntemiyle yapılan ayrışma geçerliliği analizi sonuçları. Factor 10.3 programı üzerinden yapılan faktörler arası korelasyon analizi sonucunda Duygusal ve Davranışsal faktörlerinin kendi aralarındaki korelasyon katsayısının ,85'in altında kaldığı ve ayrışma geçerliliği kuralının sağlandığı görülmüştür (Duygusal-davranışsal, $r = ,78$).

3.Doğrulayıcı Faktör Analizleri İle Yapısal Geçerliliğin Sınanması

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarının teyit edilmesine yönelik olarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi modeller ile veriler arasındaki uyumu ortaya koyar. Modeller ile veriler arasındaki uyum yüksek ise yapısal geçerlilikten söz edilir. Kline (2005) doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında hesaplanan faktörler arası korelasyon katsayılarının ,85'den büyük olmaması gerektiğini belirtmiştir.

Çalışmanın doğrulayıcı faktör analizi IBM SPSS Amos 21 programı kullanılarak yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yöntemiyle yapılan yapısal geçerlilik analizleri üç düzeyde ele alınmıştır. Birinci düzey genel uyum analizleri, ikinci düzey yapılan benzeşme (yakınsama) geçerliliği analizleri ve üçüncü düzey ise ayrışma geçerliliği (discriminant validity) analizleridir (Randall ve Lomax, 2004, s. 81; Harrington, 2009).

Genel uyum analizleri ile yapısal geçerlilik sınaması. Model - veri uyumu sınamasında beş farklı istatistiksel indeks değerleri araştırılmıştır. Birinci uyum indeks değeri "Uyuşma Derecesi İndeksi – UDI"dir (Goodness of Fit Index - GFI). Bu değerin ,80'nin üzerinde olması beklenir; ,90'nın üzerindeki olması durumunda ise iyi bir uyumun var olduğu sonucuna varılır (Eid, 2012, s. 124).

İkinci uyuşum indeks değeri “Yaklaşık Hata Ortalamaları Karekökü - YHOK” dür (Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA). Bu değer ,10’dan büyük ise zayıf bir uyuşma; ,05’ten az ise iyi bir uyuşma olduğu sonucuna varılır (Eid, 2012; Psaila ve Wagner, 2007). Üçüncü indeks değeri olan “Karşılaştırmalı Uyuşum İndeksi - KUI” (Comparative Fit Index - CFI) katsayısının ,90’ın üzerinde hesaplanması durumunda yine iyi bir uyuşmanın var olduğu düşünülür (Eid, 2012).

Modelin genel uyuşma derecesini gösteren dördüncü indeks değeri Ki-kare/Serbestlik Derecesidir (Relative/Normed Chi-Square - χ^2/df). Bu değer 3’ten küçük ise, uyum mükemmel; 5’in altında ise uyum kabul edilebilir düzeydedir (Bircan ve d., 2003; Bewick ve d., 2004, ss. 40–55; Karagöz ve Ekici, 2004).

Beşinci uyuşum indeks değeri “Düzeltilmiş Uyuşma İyiliği/Derecesi İndeksi – DUİİ”dir (Adjusted Comparative Fit Index- AGFI). Bu değer 0 -1 aralığında hesaplanır ve ,90’nın üzerinde ise iyi bir uyuşma olduğu kabul edilir (Cheung ve Rensvold, 2002, ss. 229-260).

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin uyuşum analizleri ile yapısal geçerlilik sınama sonuçları. Analizler IBM SPSS Amos 21 sürümü kullanılarak gerçekleştirilmiş ve sonuçları Tablo 46’da verilmiştir. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin Ki-kare/Serbestlik Derecesi değeri kabul edilebilir düzeydedir ($\chi^2/df = 2,458; \leq 3$). “Karşılaştırmalı Uyum İndeksi - KUI” değeri genel kabul değeri olan ,90’a yaklaşmış; “Düzeltilmiş Uyuşma İyiliği/Derecesi İndeksi – DUİİ” değerleri ise ,90’ın üzerinde hesaplanmıştır. “Uyuşma Derecesi İndeksi – UDI” ,956 ve “Yaklaşık Hata Ortalamaları Karekökü - YHOK” değeri ,062 ile beklenen kriterleri sağlamaktadır. Bu bilgiler çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde iyi bir model - veri uyuşumu olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 46.Örgütsel Vatandaşlık Ölçüm Modelinin Uyuşum İndeks Değerleri

Uyum Ölçekleri	Önerilen değer	Hesaplanan değer
Ki-kare/Serbestlik Derecesi	≤5,00	2,458
KUİ (CFI)	≥0,90	0,813
DUIİ (AGFI)	≥0,80	0,929
UDI (GFI)	≥0,85	0,956
YHOK (RMSEA)	≤0,10	0,062

Çatışma yönetimi ölçeğinin uyuşum analizleri ile yapılan yapısal geçerlilik sınavı sonuçları. Çatışma ölçeğinin Ki-kare/Serbestlik Derecesi değeri 2,655 ile ≤ 3 olup iyi sonuç vermektedir. “Karşılaştırmalı Uyum İndeksi - KUİ” değeri kabul edilebilir değer olan ,90’dan düşük çıkmış; “Düzeltilmiş Uyuşma İyiliği/Derecesi İndeksi – DUIİ değerleri ise ,80’nin üzerinde hesaplanmıştır. “Uyuşma Derecesi İndeksi – UDI” ,884 ve “Yaklaşık Hata Ortalamaları Karekökü - YHOK değeri ,066 ile beklenen kriterleri sağlamaktadır. Tablo 47’de verilen bu bilgiler çerçevesinde çatışma yönetimi ölçeğinde iyi bir model - veri uyuşumu olduğu görülmüştür.

Tablo 47. Çatışma Yönetimi Ölçüm Modelinin Uyuşum İndeks Değerleri

Uyum Ölçekleri	Önerilen değer	Hesaplanan değer
Ki-kare/Serbestlik Derecesi	≤5,00	2,655
KUİ (CFI)	≥0,90	0,502
DUIİ (AGFI)	≥0,80	0,854
UDI (GFI)	≥0,85	0,884
YHOK (RMSEA)	≤0,10	0,066

Örgütsel alaycılık ölçeğinin uyuşum analizleri ile yapılan yapısal geçerlilik sınavı sonuçları. Örgütsel alaycılık ölçeğinin Ki-kare/Serbestlik Derecesi değeri kabul edilebilir düzeydedir ($\chi^2/df = 3,277; \leq 3$). “Karşılaştırmalı Uyum İndeksi - KUİ” değeri kabul edilebilir değer olan ,90’a ulaşamamış; “Düzeltilmiş Uyuşma İyiliği/Derecesi İndeksi – DUIİ değerleri ise ,80’nin üzerinde hesaplanmıştır. “Uyuşma Derecesi İndeksi – UDI” ,924 ve “Yaklaşık Hata Ortalamaları Karekökü - YHOK değeri ,077 ile beklenen kriterleri sağlamaktadır. Tablo 48’de verilen bu bilgiler çerçevesinde örgütsel alaycılık davranışı ölçeğinde iyi bir model - veri uyuşumu olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 48. Örgütsel Alaycılık Ölçüm Modelinin Uyuşum İndeks Değerleri

Uyum Ölçekleri	Önerilen değer	Hesaplanan değer
Ki-kare/Serbestlik Derecesi	$\leq 5,00$	3,277
KUİ (CFI)	$\geq 0,90$	0,654
DUIİ (AGFI)	$\geq 0,80$	0,889
UDI (GFI)	$\geq 0,85$	0,924
YHOK (RMSEA)	$\leq 0,10$	0,077

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında benzeşme geçerliliği sınaması. Doğrulayıcı faktör analizinde değişkenlerin standart faktör yükleri ve bununla ilgili hesaplamalar dikkate alınarak benzeşme geçerliliği üç düzeyde analiz edilmiştir. Birinci düzeyde faktörlerin "Hesaplanan Ortalama Varyans" (Average Variance Extracted -AVE) değerlerine bakılmıştır. İkinci düzeyde değişkenlerin aynı zamanda faktör yükleri olan Gösterge Güvenilirliği değerleri (Indicator Reliability) incelenmiştir. Benzeşme geçerliliği sınamasının üçüncü düzeyinde ise her bir faktör için "Bileşik Güvenilirlik" (Composite Reliability)¹ hesaplaması yapılmıştır.

Hesaplanan ortalama varyans. Hesaplanan Ortalama Varyans (HOV) Fornell ve Larcker tarafından önerilmiştir. HOV (AVE), faktör tarafından kapsanan varyansın/değişkenliğin düzeyine ilişkin bir ölçüdür. HOV değerinin ,70'in üzerinde olması durumunda faktörün varyansı önemli ölçüde kapsadığı varsayılır (Hair ve d., 2010). Bunun yanında ,50'nin üzerindeki değerler de kabul edilebilir olarak bulunmuştur (Bagozzi ve Yi, 1988, ss. 72-91). Bu yaklaşımda standardize edilmiş faktör yüklerinin karelerinin ortalaması alınarak bu değer ,50'den yüksek olup olmadığına bakılır. Eğer ,50'den yüksek ise faktörün (alt boyutun) yapısal geçerliliğe sahip olduğu söylenir.

Gösterge Güvenilirliği. Gizli değişken veya faktör tarafından açıklanan gösterge-deki varyansın (değişkenliğin) oranıdır. Genel bir kriter olarak göstergeye ait standart faktör yükünün ,70 olması halinde gizli yapının/faktörün göstergedeki varyansı ,50 oranında açıkladığı değerlendirilir (Roger, 2007).

¹ Alan yazında Bileşik Güvenilirlik terimi aynı zamanda Yapı Güvenilirliği olarak da adlandırılmıştır.

Bileşik Güvenilirlik. Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability) yapıda yer alan değişkenlerin iç tutarlılığını belirleyen ve Cronbah alfaya benzeyen bir değerdir. Bu değer, homojen olmayan fakat birbirine benzer maddelerin tümünün güvenilirliğini gösteren bir ölçüdür (Bagozzi, 1991).

Cronbah alfa yapının alt sınır güvenilirliğini verirken bileşik güvenilirlik doğrulayıcı faktör analizi yöntemiyle maddelerin bir bütün olarak kavramın ne oranda temsil ettiğini ortaya koyar (Hall Dillon ve Goldstein, 1984). Bileşik Güvenilirlik değeri için Eşitlik 1’de verilen hesaplardan yararlanılmıştır. Buna göre değişkenlerin faktör yüklerinin her birisinin kareleri toplamının, faktör yükleri kareleri toplamı ile kümülatif hata varyansları toplamına bölünmesidir (Fornell ve Larcker, 1981, ss. 39-50).

$$\text{Bileşik Güvenilirlik} = \frac{\left(\sum_{i=1}^p \lambda_{yi} \right)^2}{\left(\sum_{i=1}^p \lambda_{yi} \right)^2 + \sum_{i=1}^p \text{Var}(\varepsilon_i)}$$

Eşitlik 1

“Bileşik Güvenilirlik” değerinin hesaplama formülü her bir ölçek için faktör yükleri toplamının karesinin, faktör yükleri toplamının karesi ile kümülatif hata varyansları toplamına bölünmesidir “Bileşik Güvenilirlik” ve “Hesaplanan Ortalama Varyans” değerleri kullanılarak test edilen yapı güvenilirliğinde “Bileşik Güvenilirlik” değeri ,70’den ve “Hesaplanan Ortalama Varyans” değeri ,50’den büyük ise faktörlerin kavramsal yapı ile ilgili olduğu ve yapısal geçerliliğin sağlandığı anlaşılır (Psaila ve Wagner, 2007, s. 61).

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin benzeşme geçerliliği. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin benzeşme (yakınsama - convergent) geçerliliği analizinde HOV, Gösterge Güvenilirliği ve Bileşik Güvenilirlik değerlerine bakılmıştır. Değişkenlerin HOV, Gösterge ve Bileşik Güvenilirlik hesaplamaları ile ilgili değerler Tablo 49 ve Şekil 8’de verilmiştir.

Buna göre, HOV analizleri açısından ÖVD kavramsal yapısının içerdiği iki faktörden biri olan Sportmenlik boyutunun HOV değeri ,756 ve ikinci faktör Sorumluluk boyu-

tunun HOV değeri ,675 çıkmıştır. HOV değerinin ,50'nin üzerinde olması nedeniyle Sportmenlik ve Sorumluluk boyutlarının benzeşme (yakınsama) geçerliliğine sahip olduğu anlaşılmıştır. Gösterge güvenilirliği açısından tüm değişkenlerin ,70'in üzerinde standart faktör yüklerine sahip olması nedeniyle gösterge güvenilirliğinin bulunduğu anlaşılmıştır.

Tablo 49. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Benzeşme Geçerliliği Sonuçları

Madde	Standart Faktör Yükleri (Gösterge Güvenilirliği)	Faktör Yükleri Karesi	Hata değerleri	HOV (AVE)
Sportmenlik				0,756
XF1J2	0,888	0,789	0,027	
XF1J5	0,884	0,781	0,037	
XF1J11	0,875	0,766	0,039	
XF1J14	0,891	0,794	0,029	
XF1K6	0,896	0,803	0,023	
XF1L3	0,751	0,564	0,045	
XF1M10	0,891	0,794	0,029	
Sorumluluk				0,675
XF2L8	0,787	0,619	0,027	
XF2M7	0,770	0,593	0,028	
XF2M12	0,901	0,812	0,033	

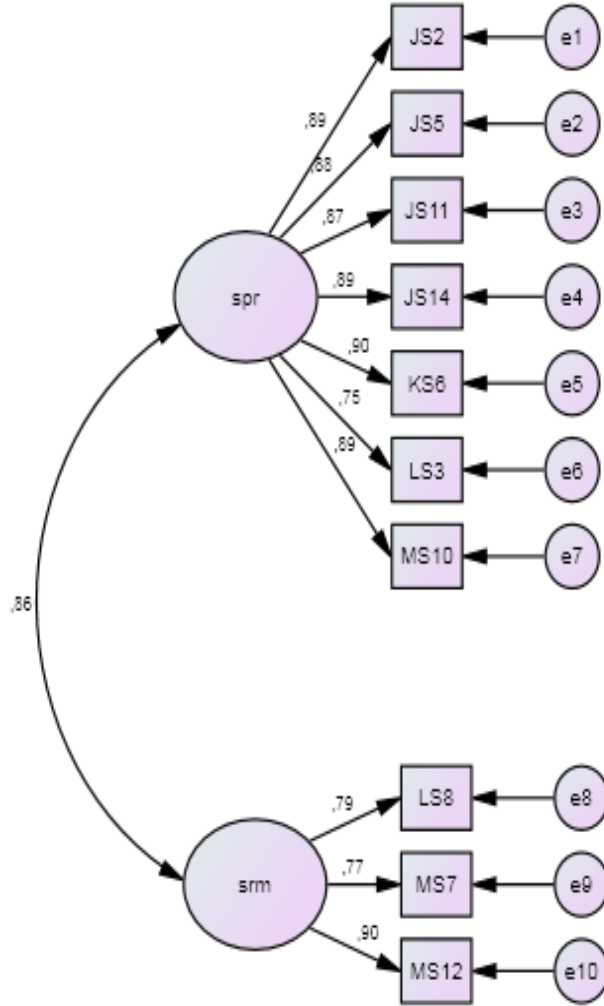
Not: Tüm değerler için $P < 0,01$

Bileşik Güvenilirlik hesaplamasında değişkenlerin standardize edilmiş faktör yükleri ve hata varyansları dikkate alınmıştır. Daha sonra faktör yükleri toplamalarının karesi, FYKT^a ve HTVT^b toplamına bölünmüştür. Sportmenlik boyutunun Birleşik Güve-

^a FYKT: Faktör yükleri karelerinin toplamı.

^b HTVT: Hata varyansları toplamı.

nilirlik değeri (Composite Reliability) ,994 ve Sorumluluk boyutunun ,986 olduğu saptanmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda Sportmenlik ve Sorumluluk boyutlarında ,70'in üzerinde bileşik güvenilirlik değerleri elde edilmiştir.



Şekil 08. Örgütsel vatandaşlık ölçeği sportmenlik ve sorumluluk boyutlarının standardize edilmiş faktör yükleri.

Çatışma yönetimi ölçeğinin benzeşme geçerliliği. Çatışma yönetimi ölçeğinin benzeşme (yakınsama - convergent) geçerliliği analizinde HOV, Gösterge Güvenilirliği

ve Bileşik Güvenilirlik değerlerine bakılmıştır. Değişkenlerin HOV, Gösterge ve Bileşik Güvenilirlik hesaplamaları ile ilgili değerler Tablo 50 ve Şekil 9’da verilmiştir.

Buna göre, HOV analizleri açısından çatışma yönetimi kavramsal yapısının içerdiği üç faktörden birincisi Uyumlaştırma boyutunun HOV değeri ,792; ikinci faktör Baskın Çıkma boyutunun HOV değeri ,708 ve üçüncü faktör Çekinik Kalma boyutunun HOV değeri ,728 çıkmıştır. HOV değerlerinin ,50’nin üzerinde olması nedeniyle Uyumlaştırma, Baskın Çıkma ve Çekinik Kalma boyutlarındaki maddelerin benzeşme (yakınsama) geçerliliğine sahip olduğu anlaşılmıştır. Gösterge güvenilirliği açısından tüm değişkenlerin ,70’in üzerinde standart faktör yüklerine sahip olması nedeniyle gösterge güvenilirliğinin bulunduğu görülmüştür.

Tablo 50. Çatışma Yönetimi Ölçeğinin Benzeşme Geçerliliği Sonuçları

Madde	Standart Faktör Yükleri (Gösterge Güvenilirliği)	Faktör Yükleri Karesi	Hata değerleri	HOV (AVE)
Uyumlaştırma				0,792
YF1B1	0,873	0,762	0,029	
YF1B2	0,839	0,704	0,037	
YF1D7	0,860	0,740	0,031	
YF1B10	0,914	0,835	0,019	
YF1B17	0,890	0,792	0,023	
YF1C6	0,912	0,832	0,022	
YF1C13	0,916	0,839	0,02	
YF1D19	0,896	0,803	0,025	
YF1C20	0,907	0,823	0,023	
Baskın Çıkma				0,708
YF2A3	0,829	0,687	0,045	
YF2A8	0,870	0,757	0,038	
YF2A9	0,858	0,736	0,038	

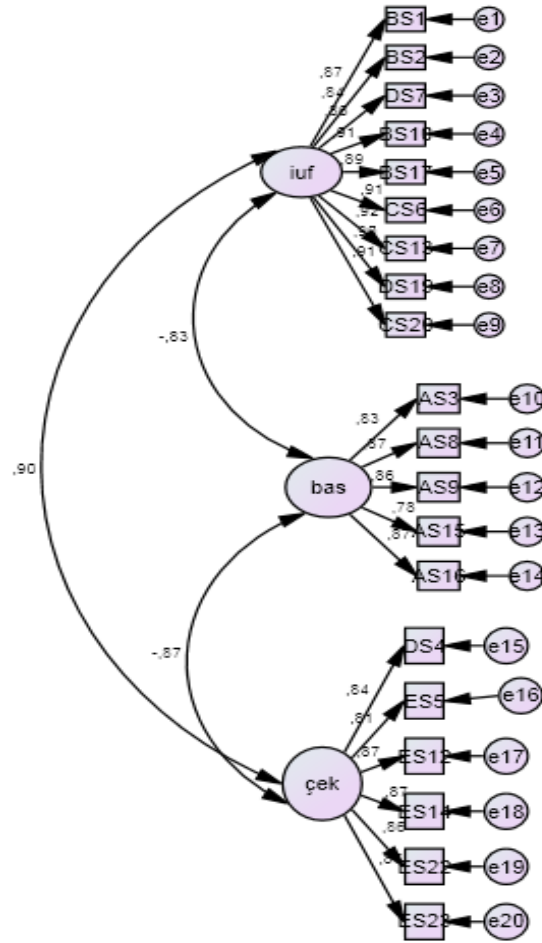
YF2A15	0,781	0,610	0,048	
YF2A16	0,866	0,750	0,037	
Çekinik Kalma				0,728
YF3D4	0,840	0,706	0,037	
YF3E5	0,811	0,658	0,052	
YF3E12	0,874	0,764	0,038	
YF3E14	0,868	0,753	0,041	
YF3E22	0,855	0,731	0,04	
YF3E23	0,869	0,755	0,034	

Not: Tüm değerler için $P < 0,01$

Bileşik Güvenilirlik hesaplamasında değişkenlerin standardize edilmiş faktör yükleri ve hata varyansları dikkate alınmıştır. Daha sonra faktör yükleri toplamalarının karesi FYKT^a ve HTVT^b toplamına bölünmüştür. Uyumlaştırma boyutunun Birleşik Güvenilirlik değeri (Composite Reliability) ,996; Baskın çıkma boyutunun ,988 ve Çekinik Kalma boyutunun ,991 olduğu saptanmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda Uyumlaştırma, Baskın Çıkma ve Çekinik Kalma boyutlarında ,70'in üzerinde bileşik güvenilirlik değerleri elde edilmiştir.

^a FKYT: Faktör yükleri karelerinin toplamı.

^b HTVT: Hata varyansları toplamı.

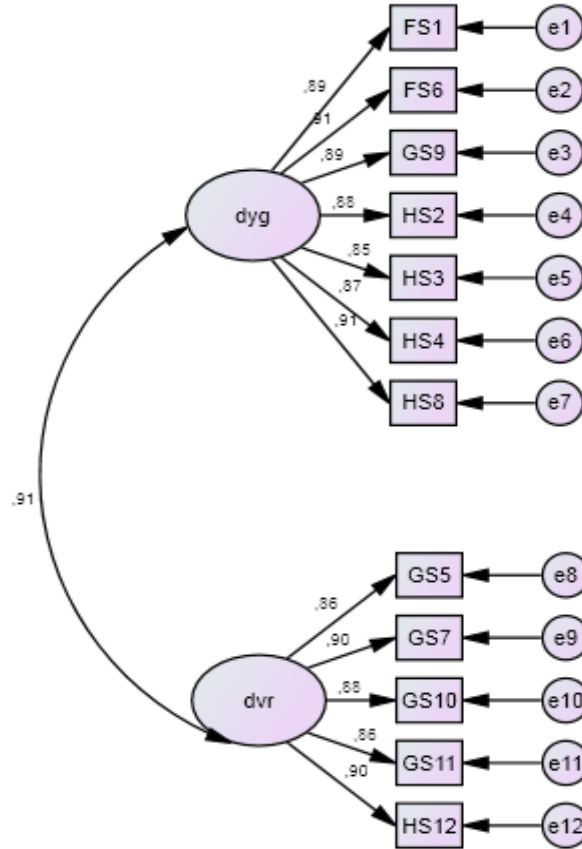


Şekil 09. Çatışma yönetimi ölçeği uyumlaştırma, baskın çıkma ve çekinik kalma boyutlarının standardize edilmiş faktör yükleri.

Örgütsel alaycılık ölçeğinin benzeşme geçerliliği. Örgütsel alaycılık ölçeğinin benzeşme (yakınsama - convergent) geçerliliği analizinde HOV, Gösterge Güvenilirliği ve Bileşik Güvenilirlik değerlerine bakılmıştır. Değişkenlerin HOV, Gösterge ve Bileşik Güvenilirlik hesaplamaları ile ilgili değerler Tablo 51 ve Şekil 10'da verilmiştir.

Buna göre, HOV analizleri açısından örgütsel alaycılık kavramsal yapısının içerdiği iki faktörden birincisi Duygusal boyutunun HOV değeri ,783 ve ikincisi Davranışsal boyutunun HOV değeri ,774 çıkmıştır. HOV değerinin ,50'nin üzerinde olması nedeniyle Duygusal ve Davranışsal boyutlarının içerdiği maddelerin benzeşme (yakınsama) geçerliliğine sahip olduğu anlaşılmıştır. Gösterge güvenilirliği açısından her iki boyutun tüm

değişkenlerinde standart faktör yüklerinin ,70'in üzerinde olması nedeniyle gösterge güvenilirliğinin bulunduğu görülmüştür.



Şekil 10. Örgütsel Alaycılık yönetimi ölçeği davranışsal ve duygusal boyutlarının standardize edilmiş faktör yükleri.

Bileşik Güvenilirlik hesaplamasında maddelerin standardize edilmiş faktör yükleri ve hata varyansları dikkate alınmıştır. Daha sonra faktör yükleri toplamalarının karesi FYKT^a ve HTVT^b toplamına bölünmüştür. Duygusal boyutunun Birleşik Güvenilirlik değeri (Composite Reliability) ,995 ve Davranışsal boyutunun ,991 olduğu saptanmıştır.

^a FYKT: Faktör yükleri karelerinin toplamı.

^b HTVT: Hata varyansları toplamı.

Bileşik Güvenilirlik hesaplaması sonucunda Duygusal ve Davranışsal boyutlarında ,70'in üzerinde değerler elde edilmiştir.

Tablo 51. Örgütsel Alaycılık Ölçeğinin Benzeşme Geçerliliği Sonuçları

Madde	Standart Faktör Yükleri (Gösterge Güvenilirliği)	Faktör Yükleri Karesi	Hata değerleri	HOV (AVE)
Duygusal				0,783
ZF1F1	0,889	0,790	0,029	
ZF1F6	0,911	0,830	0,025	
ZF1G9	0,889	0,790	0,026	
ZF1H2	0,877	0,769	0,025	
ZF1H3	0,853	0,728	0,035	
ZF1H4	0,866	0,750	0,033	
ZF1H8	0,909	0,826	0,026	
Davranışsal				0,774
ZF2G5	0,860	0,740	0,039	
ZF2G7	0,898	0,806	0,032	
ZF2G10	0,880	0,774	0,031	
ZF2G11	0,858	0,736	0,034	
ZF2H12	0,902	0,814	0,033	

Not: Tüm değerler için $P < 0,01$

Bileşik Güvenilirlik analizi Duygusal ve Davranışsal boyutlarındaki tüm değişkenlerin faktör yükleri ,70'den büyük olması nedeniyle bileşik güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür.

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında ayırışma geçerliliği sınaması. Ayırışma geçerliliği dört farklı yöntemle yapılır: (1) Benzer bir yapı ile korelasyon ve AVE uygulanması, (2) Çoklu yöntem-çoklu özellik yaklaşımının uygulanması, (3) AVE nin faktörler arası korelasyon katsayılarında yüksek olması ve (4) Ortak Varyans Karelerinin Maksi-

mum Değeri” (OVKMD) ile “Ortak Varyans Karelerinin Ortalaması” (OVKO). Bizim araştırmamızda doğrulayıcı faktör analizi kapsamında ayırışma geçerliliği sınaması son iki yönetime göre yapılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının doğrulayıcı faktör analizi kapsamında ayırışma geçerliliği sınaması. İlk aşamada ayırışma geçerliliği için “Hesaplanan Ortalama Varyans” (HOV-AVE) değerlerinin boyutlar arası korelasyon katsayılarından² büyük olup olmadığına bakılmıştır. “Hesaplanan Ortalama Varyans” değerleri, yapısal eşitlik modellerini test eden istatistik programı AMOS 21’den elde edilen faktör yükleri Microsoft Excel’e girilerek formül aracılığıyla hesaplanmıştır. Tablo 52 ve Şekil 7 incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik ve sorumluluk boyutları arasındaki korelasyonun ($r = ,862$) HOV değerlerinden (HOV=,756 ve ,675) yüksek olduğu anlaşılmış ve bu nedenle ilgili faktörlerin Fornell ve Larcker (1981) değerlendirme kriterlerine göre tam olarak ayırışma geçerliliğine sahip olmadığı görülmüştür.

İkinci aşamada “Ortak Varyans Karelerinin Maksimum Değeri” nin (OVKMD) HOV değerinden küçük olup olmadığı incelenmiştir. Sportmenlik ile sorumluluk boyutlarının ortak varyans değeri ,862 ve karesi ,743 olup HOV değerleri olan ,756 ve ,675’in her ikisinden de küçük olmaması nedeniyle ayırışma geçerliliği sağlanamamıştır. “Ortak Varyans Karelerinin Ortalaması” (OVKO) açısından tek bir varyans değeri bulunması nedeniyle ayrıca bir hesaplama yapılamamıştır.

Tablo 52. ÖVD Ölçeğinin Birleşik Geçerlilik, Korelasyon Katsayıları ve HOV Değerleri

Uyum Ölçekleri	Madde Sayısı	Bileşik Güvenirlik Katsayısı (BGK)	Hesaplanan Ortalama Varyans (HOV)	Korelasyon Katsayıları	
				Sportmenlik	Sorumluluk
Sportmenlik	7	0,994	0,756		
Sorumluluk	3	0,986	0,675	0,862	

² Korelasyon veya korelasyon katsayılarının karelerinin alınması alan yazında tartışmalı bir konudur (Henseler ve d., 2015, ss. 109-130).

Çatışma yönetiminin doğrulayıcı faktör analizi kapsamında ayırışma geçerliliği sınaması. İlk aşamada ayırışma geçerliliği için “Hesaplanan Ortalama Varyans” (HOV-AVE) değerlerinin boyutlar arası korelasyon katsayılarından büyük olup olmadığına bakılmıştır. “Hesaplanan Ortalama Varyans” değerleri, yapısal eşitlik modellerini test eden istatistik programı AMOS 21’den elde edilen faktör yükleri Microsoft Excel’e girilerek formül aracılığıyla hesaplanmıştır.

Tablo 53 ve Şekil 8 incelendiğinde Çatışma Yönetimi’nin Uyumlaştırma ve Baskın Çıkma alt boyutları arasındaki korelasyonun ($r = -,827$) HOV değerlerinden (HOV=,792 ve ,708) yüksek olduğu anlaşılmış ve bu nedenle ilgili faktörlerin Fornell ve Larcker (1981) değerlendirme kriterlerine göre tam olarak ayırışma geçerliliğine sahip olmadığı görülmüştür.

Çatışma yönetiminin Baskın Çıkma ve Çekinik Kalma alt boyutları arasındaki korelasyonun ($r = -,873$) HOV değerlerinden (HOV=,708 ve ,728) yüksek olduğu anlaşılmış ve bu nedenle ilgili faktörlerin Fornell ve Larcker (1981) değerlendirme kriterlerine göre tam olarak ayırışma geçerliliğine sahip olmadığı görülmüştür.

Çatışma yönetiminin Uyumlaştırma ve Çekinik kalma alt boyutları arasındaki korelasyonun ($r = ,904$) HOV değerlerinden (HOV=,792 ve ,728) yüksek olduğu anlaşılmış ve bu nedenle ilgili faktörlerin Fornell ve Larcker (1981) değerlendirme kriterlerine göre tam olarak ayırışma geçerliliğine sahip olmadığı görülmüştür.

İkinci aşamada “Ortak Varyans Karelerinin Maksimum Değeri”nin (OVKMD) HOV değerinden küçük olup olmadığı incelenmiştir. Uyumlaştırma ile Baskın Çıkma boyutlarının ortak varyans değeri $-,827$ ve karesi ,683 olup HOV değerleri olan ,792 ve ,708’in her ikisinden de küçük olması nedeniyle ayırışma geçerliliği sağlanmıştır. Baskın çıkma ile Çekinik Kalma boyutlarının ortak varyans değeri $-,873$ ve karesi ,762 olup HOV değerleri olan ,708 ve ,728’in her ikisinden de büyük olması nedeniyle ayırışma geçerliliği sağlanamamıştır. Uyumlaştırma ile çekinik kalma boyutlarının ortak varyans

değeri ,904 ve karesi ,817 olup HOV değerleri olan ,792 ve ,728'in her ikisinden de büyük olması nedeniyle ayrışma geçerliliği sağlanamamıştır.

“Ortak Varyans Karelerinin Ortalaması” (OVKO) açısından üç faktöre ait korelasyon katsayılarının kareleri ortalamaları alınmış ve OVKO değeri elde edilmiştir (OVKO = ,754) Bu sonuca göre, OVKO değeri, Uyumlaştırma HOV değeri olan ,792'den küçük, Baskın Çıkma (,708) ve Çekinik Kalma (,728) HOV değerlerinden ise büyük olması sebebiyle ayrışma geçerliliğinin sağlanamadığı görülmüştür.

Tablo 53. ÇY Ölçeğinin Birleşik Geçerlilik, Korelasyon Katsayıları ve HOV Değerleri

Uyum Ölçekleri	Madde Sayısı	Bileşik Güvenirlilik (BG)	Hesaplanan Ortalama Varyans (HOV)	Korelasyon Katsayıları		
				Uyumlaştırma	Baskın Çıkma	Çekinik Kalma
Uyumlaştırma	9	0,996	0,792			
Baskın Çıkma	5	0,998	0,708	-0,827		
Çekinik Kalma	6	0,991	0,728	0,904	-0,873	

Örgütsel alaycılık davranışının doğrulayıcı faktör analizi kapsamında ayrışma geçerliliği sınaması. İlk aşamada ayrışma geçerliliği için “Hesaplanan Ortalama Varyans” (HOV-AVE) değerlerinin boyutlar arası korelasyon katsayılarından büyük olup olmadığına bakılmıştır. “Hesaplanan Ortalama Varyans” değerleri, AMOS 21'den elde edilen faktör yükleri Microsoft Excel'e girilerek formül aracılığıyla hesaplanmıştır.

Tablo 54 ve Şekil 9 incelendiğinde Örgütsel Alaycılık Davranışının Duygusal ve Davranışsal boyutları arasındaki korelasyonun ($r = ,908$) HOV değerlerinden (HOV=,783 ve ,774) yüksek olduğu anlaşılmış ve bu nedenle ilgili faktörlerin Fornell ve Larcker (1981) değerlendirme kriterlerine göre tam olarak ayrışma geçerliliğine sahip olmadığı görülmüştür.

İkinci aşamada “Ortak Varyans Karelerinin Maksimum Değeri” nin (OVKMD) HOV değerinden küçük olup olmadığı incelenmiştir. Duygusal ile Davranışsal boyutlarının ortak varyans değeri ,908 ve karesi ,824 olup HOV değerleri olan ,783 ve ,774'ün her ikisinden de küçük olmaması nedeniyle ayrışma geçerliliği sağlanamamıştır. “Ortak

Varyans Karelerinin Ortalaması” (OVKO) açısından tek bir varyans değeri bulunması nedeniyle ayrıca bir hesaplama yapılamamıştır.

Tablo 54. ALY Ölçeğinin Birleşik Geçerlilik, Korelasyon Katsayıları ve HOV Değerleri

Uyum Ölçekleri	Madde Sayısı	Bileşik Güvenir-lik Katsayısı (BGK)	Hesaplanan Ortalama Var-yans (HOV)	Korelasyon Katsayıları	
				Duygusal	Davranışsal
Duygusal	7	0,995	0,783		
Davranışsal	5	0,991	0,774	0,908	

Fornell ve Larcker kriterleri ve çapraz yük değerlendirmeleri ayrışma geçerliliği sorunlarını yeterince duyarlı teşhis etmediği görüşü ileri sürülmüştür (Henseler ve d., 2015, ss. 109-130).

Geçerlilik analizleri sonucunda ölçeklerin yeniden yapılandırılması. Geçerlilik analizleri sonucunda nihai hale getirilmiş olan ölçek boyutları ve değişken sayıları Tablo 55, Tablo 56 ve Tablo 57’de sunulmuştur. Buna göre; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği iki boyut ve toplam 10 maddeden; Çatışma Yönetimi ölçeği üç boyut ve toplam 20 maddeden; Örgütsel Alaycılık Davranışı ölçeği ise iki boyut ve toplam 12 ifadeden oluşmuştur.

Tablo 55. Geçerlilik Analizi Sonrasında Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

Yapılar ve Boyutları	Madde sayısı
Örgütsel vatandaşlık ölçeği	10
Sportmenlik	7
Sorumluluk	3

Tablo 56. Geçerlilik Analizi Sonrasında Çatışma Yönetimi Ölçeği

Yapılar ve Boyutları	Madde sayısı
Çatışma yönetimi ölçeği	20
Uyumlaştırma	9
Baskın çıkma	5
Çekinik kalma	6

Tablo 57. Geçerlilik Analizi Sonrasında Örgütsel Alaycılık Ölçeği

Yapılar ve Boyutları	Madde sayısı
Örgütsel alaycılık ölçeği	12
Duygusal	7
Davranışsal	5

D. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Elde edilen verilerin doğruluğu ve tekrarlanan sonuçlar doğruluğunun saptanabilmesi amacıyla, ölçeklerin geçerlilik analizleri tamamlandıktan sonra güvenilirlik analizleri de yapılmıştır. Güvenilirlik geçerlilik için gereklidir fakat tek başına yeterli şart değildir. Böylece ölçeklerin araştırmak istenilen özellikleri ne derece doğru ölçtüğü belirlenebilmiştir (Şener, 2003, s. 163). Güvenilirlik, ölçümün standart hatasıdır. Standart hata tekrarlanan testlerde hata dağılımlarının ortalama standart sapması olarak tanımlanır (Anastasi, 1990).

Güvenilirlik ölçekteki maddelerin homojen olup olmamadığı ile ilgilidir. Güvenilirlik değerlerinin yüksek olması katılımcıların cevaplarında tutarlı olduklarını gösterse de, elde edilen yanıtlar katılımcıların gerçek düşüncelerini yansıtmıyor olabilir. Şencan (2005)'a göre ölçeklerin iç tutarlılığını belirlemenin güvenilirliğe katkısı aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

İç tutarlılık ister tek boyutlu isterse çok boyutlu olsun ölçek maddelerinin birbiriyle ilişkili olarak aynı yapıyı ölçüyor olmasıdır. Ölçekteki her bir madde, ölçülmek istenen kavramsal yapıyı bir şekilde temsil ediyor olmalıdır. Bazı maddeler kavramsal yapıyla büyük ölçüde ilgili iken, diğer bazı maddeler ise kavramsal yapıyla nispeten daha az ilgili olabilir. Düşük ilgiye sahip maddelerin çıkarılmasıyla ölçeğin iç tutarlılığı ve dolayısıyla güvenilirliği artar. Böylece ölçekte sadece kavramsal yapıyla yüksek derecede ilgili olan maddeler kalmış olur. Kullanılan ölçek veya test ölçülmek istenen kavramsal yapıyı büyük ölçüde temsil etme özelliği kazanır (s. 24).

Bu çalışmada alan yazından seçilen ölçeklerde önemli ölçüde değişiklikler yapılarak bu ölçekler yeniden oluşturulmuştur. Zaman kısıtı olması ve uygulama güçlükleri nedeniyle istikrarlılığı belirlemeye yönelik olarak “test-yeniden test” ve “paralel formlar” yöntemleri uygulanamamıştır. Güvenilirlik analizleri sadece ölçek maddelerinin iç tutarlılığına sahip olup olmadığı açısından incelenmiştir.

Ölçeklerin iç tutarlılıklarının değerlendirilmesi amacıyla şu yöntem ve tekniklerden yararlanılmıştır: Maddeler arası korelasyon değerleri açısından güvenilirlik, yarıya bölme güvenilirliği, Cronbach Alpha güvenilirliği ve Omega güvenilirliği. Alan yazında Likert tipi ölçeklerin güvenilirlik analizleri dört düzeyde gerçekleştirilmesi nedeniyle bu çalışmada da aynı yaklaşım tercih edilmiş ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular aşağıdaki alt başlıklarda ele alınmıştır.

1. Maddeler Arası Korelasyon Değerleri

İç tutarlılık güvenilirliği maddelerin birbiri ile yüksek derecede ilişkili olmasına ve “Maddeler arası Korelasyon Ortalamalarının -MKO” (Mean-Inter-Item Correlation) belirli bir düzeyin üzerinde çıkmasına bağlıdır. Maddeler arasındaki ilişkililik korelasyon analizi ile ve MKO korelasyon katsayılarının ortalaması alınarak saptanır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen “*r*” katsayısı aynı zamanda güvenilirlik katsayısı olarak değerlendirilir. Bu değer -1 ile +1 arasında değişir. +1 değerine yaklaştıkça güvenilirlik artar. Güvenilirlik katsayısı ,85 ise iki madde arasındaki ilişki %85 oranında olup %15 oranında hata payına sahip olduğunu gösterir. Birbaşka ifadeyle, hata oranı ve güvenilirlik katsayıları ters orantılıdır.

Yeterli güvenilirlik için kabul edilebilecek değer aynı alt boyut altındaki maddeler arası korelasyon katsayılarının ,30 ila ,70 arasında olması önerilmiştir (Polit ve Beck, 2008). Fakat bazı yazarlar bu sınır değerleri ,20 - ,80 bandı arasına çekmiştir. MKO değeri açısından ,50 ve üzerindeki değerlerin kabul edilebileceği belirtilmiştir (Zumbo ve Chan, 2014, s.56). Maddeler arası korelasyon katsayıları ortalaması ,50'nin altında ise ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğuna karar verilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı için maddeler arası korelasyon katsayılarına ilişkin bulgular. ÖVD ölçeğinde iki boyut olması nedeniyle maddeler arası korelasyon ve MKO hesaplaması herbir boyut için ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Birinci boyut olan “Sportmenlik” faktöründe yedi madde bulunmaktadır. Bu maddeler arasındaki korelasyon değerleri ,47 ile ,79 arasında değişmektedir. Maddeler arası korelasyon katsayıları ortalaması ise ,65 çıkmıştır. Bu değer kriter ve eşik değer olan ,50’nin üzerinde olduğu görülmüştür. “Sportmenlik” faktörünün maddeler arası korelasyon katsayılarının ve MKO değeri açısından güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu saptanmıştır. İkinci boyut olan “Sorumluluk” faktöründe maddeler arası korelasyon katsayıları ,50 ile ,70 arasında değiştiği ve MKO değerinin ,63 olduğu görülerek ,50’nin üzerinde olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgulara göre her iki boyutta da maddelerin türdeş olduğu ve özgün varyansı içerdiği görülmektedir. Maddeler arası korelasyon değerleri ve bu değerlerin ortalaması ile ilgili değerler Tablo 58 ve Tablo 59’da verilmiştir.

Tablo 58. Sportmenlik Boyutu Maddeler Arası Korelasyon Değerleri

<i>Değişken</i>	1	2	3	4	5	6	7
V1	1						
V2	,79	1					
V3	,79	,79	1				
V4	,78	,78	,78	1			
V5	,75	,74	,73	,76	1		
V6	,62	,65	,63	,64	,68	1	
V7	,56	,57	,55	,60	,63	,47	1

Maddeler arası korelasyonların ortalama değeri. $r = ,65$

Tablo 59. Sorumluluk Boyutu Maddeler Arası Korelasyon Değerleri

<i>Değişken</i>	1	2	3
V1	1		
V2	,50	1	
V3	,70	,66	1

Maddeler arası korelasyonların ortalama değeri. $r = ,63$

Çatışma yönetimi için maddeler arası korelasyon katsayılarına ilişkin bulgular. Çatışma yönetimi ölçeğinde üç boyut olması nedeniyle maddeler arası korelasyon ve

MKO hesaplaması her bir boyut için ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Birinci boyut olan “Uyumlaştırma” faktöründe dokuz madde bulunmaktadır. Bu maddeler arasındaki korelasyon değerleri ,35 ile ,82 arasında değişmektedir. Maddeler arası korelasyon katsayıları ortalaması ise ,62 çıkmıştır. Bu değer kriter ve eşik değer olan ,50’nin üzerinde olduğu görülmüştür. “Uyumlaştırma” faktörünün maddeler arası korelasyon katsayılarının ve MKO değeri açısından güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu saptanmıştır.

İkinci boyut olan “Baskın Çıkma” faktöründe beş madde bulunmaktadır. Maddeler arası korelasyon katsayılarının ,73 ile ,83 arasında değiştiği ve MKO değerinin ,78 olduğu görülerek ,50’nin üzerinde olduğu anlaşılmıştır. “Baskın Çıkma” faktörünün maddeler arası korelasyon katsayılarının ve MKO değeri açısından güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu saptanmıştır. Üçüncü boyut olan “Çekinik Kalma” faktöründe altı madde bulunmaktadır. Maddeler arası korelasyon katsayıları ,62 ile ,77 arasında değiştiği ve MKO değerinin ,70 olduğu görülerek ,50’nin üzerinde olduğu anlaşılmıştır. “Baskın Çıkma” faktörünün maddeler arası korelasyon katsayılarının ve MKO değeri açısından güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu saptanmıştır.

Bu bulgulara göre her üç boyutta da maddelerin türdeş olduğu ve özgün varyansı içerdiği görülmektedir. Maddeler arası korelasyon değerleri ve bu değerlerin ortalaması ile ilgili değerler Tablo 60, Tablo 61 ve Tablo 62’de verilmiştir.

Tablo 60. Uyumlaştırma Boyutu için Maddeler Arası Korelasyon Değerleri

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9
V1	1,00								
V2	,70	1,00							
V3	,65	,67	1,00						
V4	,55	,54	,68	1,00					
V5	,67	,76	,63	,51	1,00				
V6	-,53	-,57	-,56	-,44	-,60	1,00			
V7	-,52	-,53	-,51	-,35	-,61	,73	1,00		
V8	-,54	-,50	-,49	-,36	-,51	,67	,66	1,00	
V9	-,56	-,59	-,57	-,42	-,63	,82	,74	,72	1,00

Maddeler arası korelasyonların ortalama değeri. $r = 0,62$

Tablo 61. Baskın Çıkma Boyutu Maddeler Arası Korelasyon Değerleri

Değişken	1	2	3	4	5
V1	1,00				
V2	,82	1,00			
V3	,81	,81	1,00		
V4	,73	,73	,73	1,00	
V5	,80	,83	,81	,78	1,00

Maddeler arası korelasyonların ortalama değeri. $r = 0,78$

Tablo 62. Çekinik Kalma Boyutu Maddeler Arası Korelasyon Değerleri

Değişken	1	2	3	4	5	6
V1	1,00					
V2	,62	1,00				
V3	,72	,65	1,00			
V4	,71	,68	,76	1,00		
V5	,62	,64	,63	,67	1,00	
V6	,66	,65	,77	,75	,71	1,00

Maddeler arası korelasyonların ortalama değeri. $r = 0,70$

Örgütsel alaycılık davranışı için maddeler arası korelasyon katsayılarına ilişkin bulgular. Örgütsel alaycılık ölçeğinde iki boyut olması nedeniyle maddeler arası korelasyon ve MKO hesaplaması herbir boyut için ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Birinci boyut olan “Duygusal” faktöründe yedi madde bulunmaktadır. Bu maddeler arasındaki korelasyon değerleri ,56 ila ,79 arasında değişmektedir. Maddeler arası korelasyon katsayıları ortalaması ise ,70 çıkmıştır. Bu değer kriter ve eşik değer olan ,50’nin üzerinde olduğu görülmüştür.

“Duygusal” faktörünün maddeler arası korelasyon katsayılarının ve MKO değeri açısından güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu saptanmıştır. İkinci boyut olan “Davranışsal” faktöründe maddeler arası korelasyon katsayıları ,66 ila ,77 arasında değiştiği ve MKO değerinin ,72 olduğu görülerek ,50’nin üzerinde olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgulara göre her iki boyutta da maddelerin türdeş olduğu ve özgün varyansı içerdiği görülmektedir. Maddeler arası korelasyon değerleri ve bu değerlerin ortalaması ile ilgili değerler Tablo 63 ve Tablo 64’de verilmiştir.

Tablo 63. Duygusal Boyutu Maddeler Arası Korelasyon Değerleri

Değişken	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7
V1	1,00						
V2	,77	1,00					
V3	,56	,62	1,00				
V4	,60	,65	,79	1,00			
V5	,74	,78	,63	,70	1,00		
V6	,61	,68	,74	,78	,71	1,00	
V7	,65	,66	,71	,73	,71	,75	1,00

Maddeler arası korelasyonların ortalama değeri. $r = ,70$

Tablo 64. Davranışsal Boyutu Maddeler Arası Korelasyon Değerleri

Değişken	V1	V2	V3	V4	V5
V1	1,00				
V2	,76	1,00			
V3	,73	,71	1,00		
V4	,76	,76	,73	1,00	
V5	,68	,68	,66	,77	1,00

Maddeler arası korelasyonların ortalama değeri. $r = ,72$

2. Yarıya Bölme Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yarıya bölme güvenilirliği bakımından da analiz edilmiştir. Bu yöntemde ölçek iki eşit yarıya bölünerek her iki bölümün ortalama puanları arasındaki korelasyon katsayılarına bakılır (Zumbo ve d., 2007, ss. 19-32) Tek çift güvenilirlik katsayısının ,70'den büyük olması durumunda yarıya bölme güvenilirliğinin sağlandığı kabul edilir (David Garson, 2009). Yarıya bölme güvenilirliğinin sağlıklı sonuç verebilmesi için ölçeğin herbir yarısında en az 8-10 madde olması önerilmiştir. Bu yöntemin dezavantajı ölçeğin bir yarısının güvenilirliği hakkında bilgi vermesidir. Araştırmacılar bu sorunu çözmek için Spearman-Brown formülünün kullanılmasını önermişlerdir (O' Conner, 1993, s. 33).

Yarıya bölme güvenilirliği SPSS'in ilk birinci yarı ve son ikinci yarı düzenlemesi ile değil tek (1, 3, 5 gibi) numaralı maddeler ve çift (2, 4, 6 gibi) numaralı maddeler belirlenerek hesaplanmıştır.

Ölçeklerin yarıya bölme (split-half) güvenilirliği ile ilgili korelasyon analizi sonuçlarına göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinin tek numaralı maddeleri ile çift numaralı maddeleri arasındaki korelasyon katsayısı ,91; Çatışma Yönetimi ölçeğinin tek numaralı maddeleri ile çift numaralı maddeleri arasındaki korelasyon katsayısı ,86 ve Örgütsel Alaycılık Davranışı ölçeğinde tek numaralı maddeleri ile çift numaralı maddeleri arasındaki korelasyon katsayısı ,94 çıkmıştır. Buna göre belirlenen tüm korelasyon katsayıları eşik değer olan ,70'in üzerindedir.

3. Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizleri

Cronbach Alfa maddeler arasındaki iç tutarlılığı belirleyen bir diğer güvenilirlik analizidir. Bu değer maddelerin bir grup olarak ne ölçüde birbirine yakın ve ilişkide olduğunu gösterir. Cronbach Alfa güvenilirlik analizleri bir ölçeğin hem alt boyutları için hem de ölçeğin bütün maddeleri için ayrı ayrı hesaplanır. Katılımcıların maddelere birbiri ile tutarlı cevaplar vermeleri halinde Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı yüksek çıkar (Altunışık ve d., 2010; Böke, 2011; Büyüköztürk ve d., 2012).

Alan yazında Cronbach Alpha kabul edilebilir değerinin asgari ,70 olması önerilmiştir (Tezbaşaran, 1997; Büyüköztürk, 2007, ss. 133-137; Yurdugül ve Alsancak, 2013, ss. 391-406). Bu değer ne kadar yüksek çıkarsa maddelerin birbirleriyle olan tutarlılığı o kadar yüksek demektir.

Cronbach Alpha değeri hem Factor 10.3 ve hem SPSS 17 istatistik programı ile ölçek geneli ve boyutları için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Cronbach Alfa güvenilirlik analizi ilk aşamada ölçeklerin geneline ve alt boyutlara uygulanarak genel alfa güvenilirlik değerleri saptanmıştır. İkinci aşamada madde iptal edildiğinde alfa değerlerinin nasıl bir değişiklik gösterdiği incelenmiştir. Üçüncü aşamada ise madde-toplam puan korelasyonlarına bakılmıştır.

Genel ve boyutsal alfa güvenilirlik değerleri. SPSS 17 ve Factor 10.3 yazılımları kullanılarak elde edilen güvenilirlik değerleri tüm ölçekler ve alt boyutları için yeterli

düzyeyde yüksektir ($\alpha > ,70$). Bu sonuçlar ölçeklerin ve alt boyutlarını güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (bk. Tablo 65).

Tablo 65. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Yapılar ve Boyutları	Madde sayısı	N	SPSS 17 Cronbach alpha	Factor 10.3 Cronbach alpha
Örgütsel vatandaşlık ölçeği	10	384	0,95	0,95
Sportmenlik	7	384	0,95	0,94
Sorumluluk	3	384	0,85	0,87
Çatışma yönetimi ölçeği	20	384	0,80	0,96
Uyumlaştırma	9	384	0,96	0,91
Baskın çıkma	5	384	0,90	0,94
Çekinik kalma	6	384	0,92	0,92
Örgütsel alaycılık ölçeği	12	384	0,96	0,96
Duygusal	7	384	0,95	0,92
Davranışsal	5	384	0,93	0,89

Madde iptal edildiğinde alfa güvenilirlik katsayıları. SPSS 17 programı ile yapılan bu analiz zayıf olan maddelerin tespit edilmesi amacıyla kullanılır. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin genel Cronbach alfa değeri ,95 olarak bulunmuştur. Madde çıkarıldığında Cronbach alfa değerinde az bir düşme olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin güvenilir olduğuna işaret etmektedir (bk., Tablo 66).

Tablo 66. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinde Madde İptal Edildiğin Alfa Değeri

Maddeler	Madde iptal edildiğinde alfa değeri
JS2	,941
JS5	,941
JS11	,942
JS14	,941
KS6	,942
LS3	,951
MS10	,941
LS8	,813
MS7	,796
MS12	,766

Çatışma yönetimi ölçeğinin Cronbach alfa değeri ,96 olarak bulunmuştur. Madde çıkarıldığında Cronbach alfa değerinin çok az düzeyde değiştiği saptanmıştır. Analiz sonuçları ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (bk., Tablo 67).

Tablo 67. Çatışma Yönetimi Ölçeğinde Madde İptal Edildiğın Alfa Değeri

Maddeler	<i>Madde iptal edildiğinde alfa değeri</i>
BS1	,962
BS2	,963
DS7	,964
BS10	,960
BS17	,961
CS6	,960
CS13	,960
DS19	,963
CS20	,960
AS3	,876
AS8	,867
AS9	,872
AS15	,897
AS16	,877
DS4	,919
ES5	,923
ES12	,912
ES14	,911
ES22	,921
ES23	,912

Örgütsel alaycılık ölçeğinin Cronbach alfa değeri ,96 olarak bulunmuştur. Madde iptal edildiğinde Cronbach alfa değerinin çok az düzeyde düştüğü hesaplanmış ve ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmiştir (bk., Tablo 68).

Tablo 68. Örgütsel Alaycılık Ölçeğinde Madde İptal Edildiğın Alfa Değeri

Maddeler	<i>Madde iptal edildiğinde alfa değeri</i>
FS1	,946
FS6	,947
GS9	,948

HS2	,947
HS3	,951
HS4	,948
HS8	,946
GS5	,928
GS7	,919
GS10	,920
GS11	,927
HS12	,925

Madde-toplam puan korelasyonları ve bu korelasyon değerlerinin ortalaması.

Madde-toplam puan korelasyonu bir maddenin ölçeğin toplam puanıyla olan ilişkisini gösterir. Madde-toplam puan korelasyon değerinin ,40'dan büyük olması beklenir (Büyükoztürk ve d., 2012). Korelasyon katsayısı negatif ise tersten kodlanır ve ,30'dan küçük ise ölçekten çıkartılır (Zumbo ve Chan, 2014, s. 55). Madde toplam korelasyon değerlerine SPSS 17 programında güvenilirlik menüsü altında "scale if item deleted" ve "correlations" fonksiyonları seçilerek ulaşılmıştır. Madde toplam puan korelasyonlarının ortalaması ise manuel olarak hesaplanarak Tablo 69, Tablo 70 ve Tablo 71'e eklenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinde tüm maddelerin madde-toplam puan korelasyonlarının ,40'ın üzerinde olduğu saptanmıştır. Madde-toplam puan korelasyonları ortalaması ise ,78 çıkmıştır. Bu değer de ,40 eşik değerinin oldukça üzerinde kaldığından maddelerin iyi bir madde-toplam puan güvenilirliğine sahip olduğu kabul edilmiştir (bk., Tablo 69).

Tablo 69. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Madde Toplam Korelasyonları Analizi Sonuçları

Maddeler	<i>Madde toplam korelasyonları</i>
JS2	,847
JS5	,843
JS11	,829
JS14	,861

KS6	,860
LS3	,716
LS8	,695
MS7	,607
MS10	,851
MS12	,774
Ort.	0,778

Çatışma yönetimi ölçeğinde tüm maddelerin madde-toplam puan korelasyonlarının ,40'ın üzerinde olduğu saptanmıştır. Madde-toplam puan korelasyonları ortalaması ise ,69 çıkmıştır. Bu sonuçlar çatışma yönetimi ölçeği maddelerin iyi bir madde-toplam puan güvenilirliğine sahip olduğunu göstermektedir (bk., Tablo 70).

Tablo 70. Çatışma Yönetimi Ölçeği Madde Toplam Korelasyonları Analizi Sonuçları

Maddeler	Madde toplam korelasyonları
AS3	-,587
AS8	-,580
AS9	-,608
AS15	-,472
AS16	-,621
BS1	,721
BS2	,742
DS7	,803
BS10	,786
BS17	,775
CS6	,782
CS13	,780
DS19	,830
CS20	,790
DS4	,670
ES5	,681

ES12	,632
ES14	,646
ES22	,744
ES23	,654
Ort.	0,695

Örgütsel alaycılık ölçeğinde tüm maddelerin madde-toplam puan korelasyonlarının ,40'ın üzerinde olduğu saptanmıştır. Madde-toplam puan korelasyonları ortalaması ise ,82 çıkmıştır. Bu değer de ,40 eşik değerinin oldukça üzerinde kaldığından maddelerin iyi bir madde-toplam puan güvenilirliğine sahip olduğu anlaşılmıştır (bk., Tablo 71).

Tablo 71. Örgütsel Alaycılık Ölçeği Madde Toplam Korelasyonları Analizi Sonuçları

Maddeler	<i>Madde toplam korelasyonları</i>
FS1	,816
FS6	,846
GS5	,752
GS7	,804
GS9	,859
GS10	,816
GS11	,815
HS2	,810
HS3	,786
HS4	,807
HS8	,869
HS12	,853
Ort.	0,819

Yukarıda belirtilen bilgiler ışığında hem madde-toplam puan korelasyonları hem de ortalama değerleri bakımından her üç ölçeğin de güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

4. Omega Güvenilirliği

Omega güvenilirlik değeri Factor 10.3 istatistik programı kullanılarak nihai ölçekler üzerinden hesaplanmıştır. Omega güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 72’de verilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin Omega değeri ,95; çatışma yönetimi ölçeğinin Omega değeri ,96 ve örgütsel alaycılık ölçeğinin Omega değeri ise ,96’dır. Bu sonuçlar, Cronbach alfa değerlerinde olduğu gibi Omega değerleri açısından da her üç ölçeğin ve boyutlarının güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 72. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Madde sayısı	N	McDonald's Omega
Örgütsel vatandaşlık ölçeği	10	384	0,95
Sportmenlik	7	384	0,94
Sorumluluk	3	384	0,87
Çatışma yönetimi ölçeği	20	384	0,96
Uyumlaştırma	9	384	0,92
Baskın çıkma	5	384	0,95
Çekinik kalma	6	384	0,92
Örgütsel alaycılık ölçeği	12	384	0,96
Duygusal	7	384	0,92
Davranışsal	5	384	0,89

5. Analizlerin Genel Değerlendirmesi

Dört farklı yöntemle yapılan güvenilirlik analizlerinde ölçeklerin güvenilir değerlere sahip olduğu görülmektedir. Farklı hesaplamalarda farklı değerlerin elde edilmesinin nedeni algoritmalarının farklı olmasıdır.

E. YANLILIK ANALİZLERİ

Çalışmanın bu bölümünde cevapsızlık yanlılığı (nonresponse bias) ve ortak yöntem yanlılığı (common method bias) konuları açıklanmıştır.

1. Cevapsızlık Yanlılığı

Cevapsızlıktan kaynaklanan yanlılığının derecesi, katılımcıların maddelere cevap vermemeye sebeplerine bağlı olarak değişmektedir (Türkiye İstatistik Kurumu, 2014, ss. 11-12). Katılımcı dönüşlerinin kontrol edilerek performanslarının belirlenebilmesi amacıyla

cevapsızlık nedenlerinin kaydedilmesi gerekmektedir (Groves, 2006, ss. 639-680). Araştırmanın cevapsızlık oranını etkileyen belli başlı faktörler şunlardır (Türkiye İstatistik Kurumu, 2014, ss. 11-12): Araştırılan konu, ölçeklerin içeriği, örneklem, veri toplama ve takip yöntemi, zaman planlaması, araştırmacının iletişim gücü ve becerisi. Cevapsızlık oranlarının ölçümünün yapılabilmesi amacıyla araştırma ölçeğinin sonunda bağımsız ayrı bir form olarak cevapsızlık ölçeği kullanılmaktadır (Research, 2013; Groves ve Peytcheva, 2008, ss. 157-182). Cevapsızlık formunda, ulaşılamama, vazgeçme, kabul etmeme gibi katılımcılardan kaynaklanan sebepler haricinde içerik hatasından kaynaklanan durumlara da yer verilmelidir (Montaquila ve Olson, 2012).

Araştırmada cevaplama ortamı kontrol altında tutularak daha yüksek bir geri dönüş oranı sağlanmış olsa da asıl ölçüm uygulamasında toplanan 384 anketin 8'inde eksik verilerin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde 4, çatışma yönetimi ölçeğinde 5 ve alaycılık ölçeğinde 3 olmak üzere toplam 12 maddenin yanıtlanmadığı görülmüştür. Boş bırakılan maddeler için katılımcılar ile tekrar iletişime geçilerek gönüllü olarak tekrar yanıtlamaları istenmiştir (Schouten ve d., 2009, ss. 99-111).

Maddelerin %20'sinden fazlasına yanıt vermeyerek vazgeçen 5 katılımcının anketleri iptal edilmiş ve sonuçları analiz edilmemiştir. Eksik verilerin olduğu diğer anketlerde katılımcılar ile tekrar görüşülerek tamamlama yoluna gidildiği için bu anketler geçerli kabul edilerek iptal edilmemiştir.

2. Ortak Yöntem Yanlılığı

Asıl araştırma sonrasında yapılması gereken bir diğer analiz de ortak yöntem yanlılığı sınavıdır. Ölçekte yer alan maddelerin sıralanış şekli, uygulamanın yeri, zamanı ve katılımcılara verilen eğitimin içeriği toplanan verileri etkilemektedir (Podsakoff ve d., 2003, ss. 877-905). Araştırmalarda kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenleri belirleyen ölçeklerin aynı anket formunda birlikte yer alması, kişilerin benzer işaretlemeler yapmalarına neden olabilir. Bunun yanı sıra sosyal beğenirlik etkisi nedeniyle, birey gerçek eğilimleri yerine zayıf yönlerini gizlemek isteyebilir. Bu durumda kişi güçlü yön-

lerini ön plana çıkartarak genel kabul gören eğilimleri yansıtır (Özen, 1998). Bu nedenlere bağlı olarak aynı katılımcılar aynı zaman diliminde benzer yanıtlar verebilirler. Bu ölçüm hatası cevaplama yanlılığı veya ortak yöntem yanlılığı olarak tanımlanır (Craighead ve d., 2011, ss. 580-590).

Ortak yöntem yanlılığı, ilişkilerin araştırıldığı hipotez sonuçlarını anlamsız hale getirerek güvenilirliğin kaybedilmesine sebep olmaktadır. Ortak yöntem yanlılığı araştırma öncesinde bir dizi önlemler ile büyük ölçüde azaltılabileceği gibi araştırma sonrasında toplanan veriler üzerinde analizler yapılarak ortak yöntem yanlılığı olup olmadığı araştırılabilir (Podsakoff ve d., 2003).

Aşağıdaki bölümde ilk aşamada araştırma öncesi yapılan çalışmalar üzerinde durulmuş, daha sonra toplanan araştırma verileri üzerinde ortak yöntem yanlılığı tespiti için analizler yapılmıştır.

Araştırma öncesi alınan önlemler. Maddelerin ön yargılardan uzak, gerçekçi, basit ve anlaşılır olması, teknik terimler içermemesi elde edilen verilerin kalitesi bakımından önemlidir. Ortak yöntem yanlılığının engellenebilmesi amacıyla maddeler pozitif ve/veya negatif yazılır, “gösterge değişken” olarak kullanılmak üzere” araştırılan konudan farklı bir ölçek kullanılır, ölçekler farklı örneklem gruba uygulanır ya da aynı katılımcılara farklı zamanlarda tekrar doldurtulur (Lindell ve Whitney, 2001, ss. 116-119). Araştırmada, tez danışmanları yanı sıra beş farklı öğrenim üyesi ve iki doktor ünvanına sahip olan akademisyenlerin görüş ve hakemliklerine başvurulmuştur. Ayrıca, dikkat dağılmaması için fazla bilgi yüklemesinden kaçınılmıştır, teknik terimler kullanılmamış ve yönlendirici ifadeler yer verilmemiştir. Birinci ve ikinci ölçüm araçlarının uyarlamasında çeviri-geri çeviri yöntemi kullanılmıştır. Bu uygulamada ölçekler ilk aşamada ingilizceden türkçeye, daha sonra türkçeden ingilizceye çevrilerek en son elde edilen maddelerin bir kısmı ters kodlanarak orijinali ile kıyaslanmış, aşırı ifadeler yumuşatılarak düzeltilmiştir.

Aynı katılımcılara farklı zaman dilimlerinde ulaşılamaması durumunda bağımlı değişken ve bağımsız değişkeni ölçen anketler farklı katılımcılara uygulanarak araştırılır (Lindell ve Whitney, 2001, ss. 114-120). Bu araştırma sekiz ilde yapılmış olup aynı örneklem grubuna farklı zaman dilimlerinde tekrar anket uygulanması teknik imkansızlık doğurmuştur. Uyarlama sonucu oluşturulan anketlerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri pilot uygulamada 201 kişi ile yapılmıştır.

Ölçekte yer alan maddelerin sıralarının değiştirilmesi ve ölçek bitiş yerlerinin belirgin hale getirilmesi yöntemleri de alan yazında önerilmektedir (MacKenzie ve Podsakoff, 2012, ss. 541-549; Murray ve d., 2005; ss. 186-205). Bu çerçevede her bir ölçeğe ortak başlangıç cümleleri eklenmiş, maddeler rastlantısal olarak dağıtılmış ve madde numaraları her üç ölçekte de "bir" rakamından başlatılarak ölçeklerin başlangıç yerleri belirginleştirilmiştir. Katılımcıların odaklanma kabiliyetlerinin, isteklerinin ve motivasyonlarının düşük olması da ortak yöntem yanlılığına sebep olabilir. Bu çerçevede gönüllü katılımın ve istekliliğin artmasına yönelik olarak alınabilecek tedbirler şunlardır (Williams ve d., 2010, ss. 471-518; Barden ve d., 2005; ss. 154-170): katılımcıların eksiksiz bilgilendirilmesi, talep edilmesi durumunda gizlilik prensibinin uygulanması, uygulama ortamının sessiz olması, mola saatlerine özen gösterilmesi. Araştırma öncesi alınan bu önlemlerin sonuçları ortak faktör varyansı hesaplamaları yapılarak görülmelidir (Chang ve d., 2010, ss. 178-184; Şencan, 2017). Ölçeklerde isim ve imza alanlarına yer verilmeyerek uygulamanın her aşamasında gizlilik ve gönüllülük esası ile hareket edileceği katılımcılara hatırlatılmıştır. İş yoğunluğunun araştırmayı olumsuz etkilememesi ve dış etkenlerin kontrol altına alınabilmesi amacıyla ölçüm uygulaması 12.00-14.00 ile kişiye özel mola saatleri arasında özel bir odada yapılmıştır. Ayrıca ölçüm araçlarında, toplumda beğenilen tutum ve düşünceler yerine doğrudan davranışları anlatan ifadeler eklenmiştir.

Araştırma sonrası yapılan analizler. Asıl araştırma sonrasında elde edilen verilerde ortak yöntem yanlılığının bulunup bulunmadığı üç yöntem kullanılarak araştırılır. İlk yöntem Harman'ın tek faktör analizidir (Richardson ve d., 2009, ss. 765-770). Har-

man'ın döndürülmemiş tek faktör yöntemine (Harman's one single factor) göre iki göstergeye bakılır. Birincisi bağımlı-bağımsız ve aracı değişkeni belirleyen kavramsal yapılara ait ölçek maddelerinden tek bir faktörün ortaya çıkması, ikincisi çıkan tek faktörün hesaplanan toplam varyans değerinin %50'nin üzerinde olup olmadığıdır (Kock, 2015, ss. 3-9; Podsakoff ve d., 2003, ss. 877-905). Tek bir faktörün toplam varyansı büyük ölçüde açıkladığı zaman ortak yöntem varyansı olduğuna karar verilir (Şencan, 2016). Basit bir yöntem olsa da hassas ölçüm yapamaması, olası etkilerini tanımlamaması ve değişken sayısı arttıkça çoklu ortak yöntem faktörünü ortaya çıkarması bu yöntemin zayıf yönleri arasında yer almaktadır (Kock ve Lynn, 2012, ss. 544-571; Podsakoff ve d., 2003).

İkinci yöntem "Ortak Gizli Faktör – OGF" (common latent factor) analizidir (Spector, 2006, ss. 219-228). Ortak gizli faktör analizinin doğrulayıcı faktör analizi yöntemiyle hesaplanacağı belirtilmiştir. Bu amaçla SPSS modülü AMOS'dan yararlanılır. Ölçüm araçlarının grafik düzenlenmesine yeni bir "ortak gizli faktör" tanımlanarak yapılır. Bu ortak gizli faktör kavramsal yapılara ait tüm değişkenler ile ilişkilendirilir. Standardize edilmiş faktör yükleri OGF'li ve OGF'siz olarak ayrı ayrı hesaplanır; aradaki fark yüksek ise OGF'nin modelde kalmasına karar verilir (Brown, 2006; Williams ve d., 2010). Basit bir yöntem olarak, ölçümün kendisine odaklanarak ölçüm hatalarına izin vermesi bu yöntemin güçlü yönleri arasında yer almaktadır. Yapılar arasında etkileşim olmadığını ve araştırmacının bilmekle yükümlü olduğu tesirlerin tek bir kaynaktan geldiğini varsayması ise alan yazında eleştirilmiştir (Lindell ve Whitney, 2001).

Üçüncü yöntem belirtge değişken (marker variables) ile yapılan doğrulayıcı faktör analizidir (Williams ve d., 2010, ss. 471-518). Bu yöntemde, ortak faktör varyansı (standardize edilmemiş olan ortak faktör kareleri) hesaplanmadan önce modele asıl araştırma konusu olan ölçeklerle korelasyonun sıfır veya düşük olan belirtge değişken eklenir (Lindell and Whitney, 2001). Daha hassas olan bu yöntem sayesinde araştırmacı net bir şekilde tesirlerin kaynağına ulaşabilir. Belirtge değişken seçiminde hem araştırılan konuyla ilgisiz olmasına hem de varsa "ortak yöntem varyansı" nı ortaya çıkarması-

na dikkat edilmelidir. Belirtge değişken atanamadığı durumlarda OGF yöntemi kullanılır. Richardson ve diğerleri (2009), 62,000 simülasyon üzerinde değişik senaryolar kullanarak ortak yöntem yanlılığını araştırmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, en uygun belirtke değişken alan yazına girmiş olan araştırmalarda elde edilen korelasyon sonuçlarına göre belirlenebilmektedir (ss. 759-770). Ortak yöntem yanlılığı kaynaklarının tespit edilmesinde diğer yöntemlere kıyasla daha hassas olan belirtke değişken uygulamasının eleştirilen zayıf yönleri şunlardır (Spector, 2006; Williams ve d., 2010): Katılımcıların tahmin değişken ile kriter değişken arasında neden korelasyon kurduğunu ortaya koymaz, belirtke değişken aynı düşük etkinin tüm değişkenler için aynı olduğunu varsayar, özellikler arasında karşılıklı etkileşimin olmadığını ön şart olarak kabul eder.

Tek faktör analizi bulguları. Harman'ın tek faktör analizi SPSS 17 programı üzerinde temel bileşenler analizi (principle component analysis) ile sınanmıştır. Harman'ın döndürülmemiş tek faktör yöntemine (Harman's one single factor) göre iki göstereye bakılmıştır. Birincisi tek faktör çıkıp çıkmadığı ve ikincisi tek faktörün hesaplanan toplam varyansının %50'nin üzerinde olup olmadığıdır. SPSS sonuçlarına göre özdeğeri 1'den büyük olan dört faktör saptanmış olmasına rağmen birinci faktörün hesaplanan faktör yükü kareleri toplamının %62 olduğu görülmüştür. Birinci faktörün genel varyansı büyük ölçüde açıkladığının saptanmış olması sebebiyle ortak yöntem varyansının bir problem olarak ortaya çıkabileceği görülmüştür (bk. Tablo 73).

Podsakoff ve diğerleri (2003), Harman'ın döndürülmemiş tek faktör analizinin hassas ölçüm yapmaması sebebiyle ortak yöntem yanlılığının tespitinde tek başına yeterli olmadığını iddia etmişlerdir. Bu yöntemde ortak kabul gören tek ve standart bir açıklanan varyans oranının olmaması nedeniyle analiz sonuçlarının ortak yöntem yanlılığı etkisi altında olduğu yeterli kanıt değildir (Lindell and Whitney, 2001; MacKenzie ve 2012; Richardson ve d., 2009). Malhotra ve diğerleri (2006), Lindell ve Whitney (2001), Podsakoff ve diğerleri (2003) araştırma çeşitlere göre farklılıklar gösteren, Harman analizinden daha gelişmiş yöntemler kullanılmasını önermektedirler. Bu istatistik-

sel yöntemler, kısmi bir korelasyon analizi ve gizli ortak yöntem varyansının doğrudan ölçümüdür.

Tablo 73. Tek Faktör Varyansı Testi Sonuçları

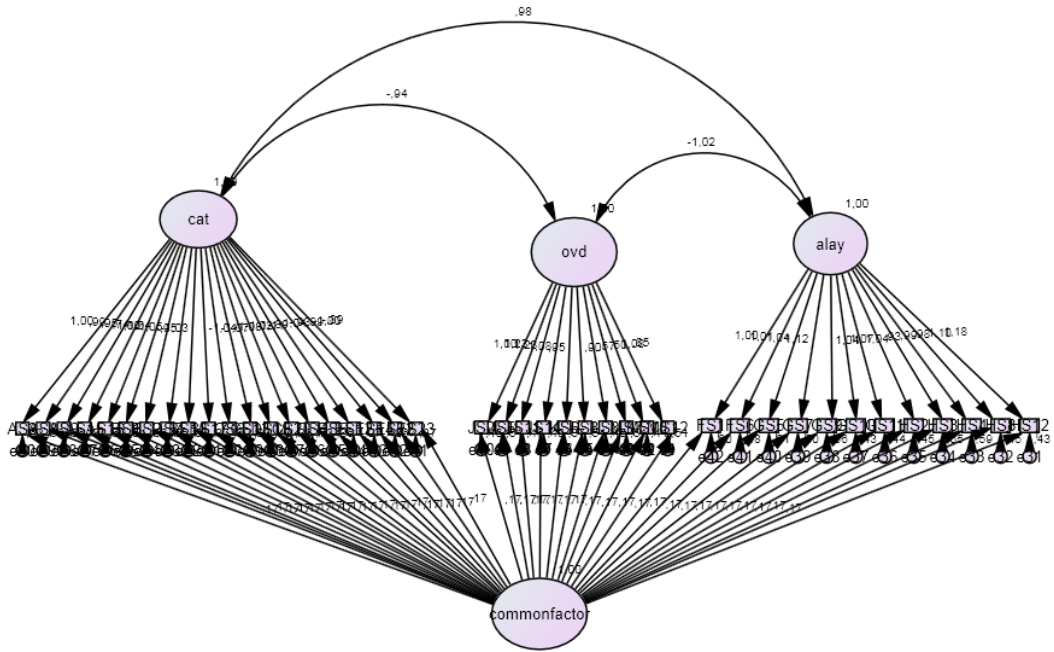
Madde	Özdeğerler			Hesaplanan Faktör Yüğü Kareleri Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüz- deleri	Kümületif %	Toplam	Varyans Yüz- deleri	Kümületif %
1	26,388	62,828	62,828	26,388	62,828	62,828
2	2,654	6,319	69,148			
3	1,267	3,017	72,164			
4	1,056	2,513	74,678			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

*Tablo verileri kısıtlanarak alınmıştır

Ortak yöntem varyansı analiz bulguları. Ortak yöntem varyansı analizi için AMOS 21 programından faydalanılmıştır. Bu çerçevede modelde yer alan her üç kavramsal yapıya ait tüm değişkenlerden ortak gizli faktöre doğru uzanan bütün yollar eşit olarak kısıtlanmış³ ve ortak gizli faktörün varyansına ise kısıt olarak 1 değeri girilmiştir (Eichhorn, 2014). Hesaplama yapılırken “parametre tahmini” olarak herhangi bir dağılım önkoşulu getirmeyen “Ağırlıklandırılmamış En Küçük Kareler – Unweighted Least Squares (ULS)” yöntemi tercih edilmiştir (McDonald, 1982, ss. 374-400; Finger, 2002). Elde edilen standardize edilmiş faktör yükleri OGF hesaplaması öncesinde yapılan doğrulayıcı faktör analizine ait standart faktör yükleri ile karşılaştırılmıştır. Değişkenler arasındaki fark ,20’den büyük ise bu maddelerin ortak yöntem varyansının etkisi altında olduğu kabul edilmiştir (Kline, 2005, ss. 104-106).

³ Eşit kısıtlama: Değişkenlerin ölçümleri en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde yapılmış olması faktör analizinin varsayımları arasında yer almaktadır (Özdamar, 2002).



Şekil 11. Ortak Gizli Faktör yöntemiyle Ortak Yöntem Varyansı sorgulaması.

Şekil 11 ve Tablo 74'ten görüleceği gibi OGF'siz ve OGF'li standart faktör yüklerinin 0.20'nin altında kalmış olması nedeniyle verilerin ortak yöntem varyansının etkisinde olmadığı anlaşılmıştır. Belirtke değişken yöntemi alan yazında yer almakla birlikte araştırmanın modeline eklenmediği için böyle bir analiz yapılmamıştır.

Tablo 74. Değişkenlerin OGF'siz ve OGF'li Standart Faktör Yükleri Arasındaki Farklar

Değişkenler	Boyutlar	OGF'siz	OGF'li	Fark
YF2A3	Baskın Çıkma	0,778	0,778	0
YF2A8	Baskın Çıkma	-0,747	0,766	0,019
YF2A9	Baskın Çıkma	-0,741	0,754	0,013
YF2A15	Baskın Çıkma	-0,581	0,595	0,014
YF2A16	Baskın Çıkma	-0,769	0,782	0,013
YF1B1	Uyumlaştırma	0,823	-0,816	-0,007
YF1B2	Uyumlaştırma	0,814	-0,806	-0,008
YF1D7	Uyumlaştırma	0,787	-0,78	-0,007
YF1B10	Uyumlaştırma	0,86	-0,853	-0,007
YF1B17	Uyumlaştırma	0,862	-0,855	-0,007
YF1C6	Uyumlaştırma	0,864	-0,857	-0,007
YF1C13	Uyumlaştırma	0,879	-0,874	-0,005

YF1D19	Uyumlaştırma	0,847	-0,84	-0,007
YF1C20	Uyumlaştırma	0,879	-0,872	-0,007
YF3D4	Çekinik Kalma	0,722	-0,718	-0,004
YF3E5	Çekinik Kalma	0,742	-0,74	-0,002
YF3E12	Çekinik Kalma	0,666	-0,665	-0,001
YF3E14	Çekinik Kalma	0,685	-0,683	-0,002
YF3E22	Çekinik Kalma	0,773	-0,766	-0,007
YF3E23	Çekinik Kalma	0,686	-0,683	-0,003
XF1J2	Sportmenlik	0,821	0,821	0
XF1J5	Sportmenlik	0,87	0,857	-0,013
XF1J11	Sportmenlik	0,882	0,871	-0,011
XF1J14	Sportmenlik	0,868	0,853	-0,015
XF1K6	Sportmenlik	0,846	0,83	-0,016
XF1L3	Sportmenlik	0,773	0,766	-0,007
XF2L8	Sorumluluk	0,647	0,638	-0,009
XF2M7	Sorumluluk	0,574	0,563	-0,011
XF1M10	Sportmenlik	0,865	0,851	-0,014
XF2M12	Sorumluluk	0,769	0,757	-0,012
ZF1F1	Duygusal	0,784	0,784	0
ZF1F6	Duygusal	0,828	0,817	-0,011
ZF2G5	Davranışsal	0,806	0,793	-0,013
ZF2G7	Davranışsal	0,851	0,837	-0,014
ZF1G9	Duygusal	0,868	0,857	-0,011
ZF2G10	Davranışsal	0,861	0,846	-0,015
ZF2G11	Davranışsal	0,845	0,834	-0,011
ZF1H2	Duygusal	0,808	0,802	-0,006
ZF1H3	Duygusal	0,801	0,793	-0,008
ZF1H4	Duygusal	0,787	0,779	-0,008
ZF1H8	Duygusal	0,861	0,847	-0,014
ZF2H12	Davranışsal	0,881	0,868	-0,013
YF1B17	Uyumlaştırma	0,862	-0,855	-0,007
YF1C6	Uyumlaştırma	0,864	-0,857	-0,007
YF1C13	Uyumlaştırma	0,879	-0,874	-0,005
YF1D19	Uyumlaştırma	0,847	-0,84	-0,007
YF1C20	Uyumlaştırma	0,879	-0,872	-0,007
YF3D4	Çekinik Kalma	0,722	-0,718	-0,004
YF3E5	Çekinik Kalma	0,742	-0,74	-0,002

YF3E12	Çekinik Kalma	0,666	-0,665	-0,001
YF3E14	Çekinik Kalma	0,685	-0,683	-0,002
YF3E22	Çekinik Kalma	0,773	-0,766	-0,007
YF3E23	Çekinik Kalma	0,686	-0,683	-0,003
XF1J2	Sportmenlik	0,821	0,821	0
XF1J5	Sportmenlik	0,87	0,857	-0,013
XF1J11	Sportmenlik	0,882	0,871	-0,011
XF1J14	Sportmenlik	0,868	0,853	-0,015
XF1K6	Sportmenlik	0,846	0,83	-0,016
XF1L3	Sportmenlik	0,773	0,766	-0,007
XF2L8	Sorumluluk	0,647	0,638	-0,009
XF2M7	Sorumluluk	0,574	0,563	-0,011
XF1M10	Sportmenlik	0,865	0,851	-0,014
XF2M12	Sorumluluk	0,769	0,757	-0,012
ZF1F1	Duygusal	0,784	0,784	0
ZF1F6	Duygusal	0,828	0,817	-0,011
ZF2G5	Davranışsal	0,806	0,793	-0,013
ZF2G7	Davranışsal	0,851	0,837	-0,014
ZF1G9	Duygusal	0,868	0,857	-0,011
ZF2G10	Davranışsal	0,861	0,846	-0,015
ZF2G11	Davranışsal	0,845	0,834	-0,011
ZF1H2	Duygusal	0,808	0,802	-0,006
ZF1H3	Duygusal	0,801	0,793	-0,008
ZF1H4	Duygusal	0,787	0,779	-0,008
ZF1H8	Duygusal	0,861	0,847	-0,014

Çalışmada, Harman'ın döndürülmemiş tek faktör analizi sonuçları ortak yöntem yanlılığına işaret etmiş olsa da ortak yöntem varyansı yöntemi sonuçları bu etkinin olmadığını göstermiştir.

V. ASIL ANALİZLER VE BULGULAR

Bu bölümde örneklem üzerinden toplanan verilerin tanımlayıcı ve sonuç çıkarıcı istatistik analiz bulguları üzerinde durulmuştur.

A. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ANALİZLER VE BULGULAR

Geçerlilik analizleri ölçekte yer alan kişisel bilgileri içeren demografik maddeler için de yapılmış, fakat tek maddeli ve bağımsız olması sebebiyle güvenilirlik analizleri yapılmamıştır. Bunların güvenilirliği, doğrudan ilgili katılımcı ile görüşme ve sonuçları kendisinden temin etme yoluyla sağlanmıştır. Demografik veriler kesikli oldukları için kutu grafik ve frekans dağılım hesaplamaları yapılmıştır.

1. Frekans Dağılımları

Demografik veriler kesikli veri niteliğine sahiptir. Nominal veya ordinal niteliğindeki verilere sahip bu değişkenlerle ilgili olarak frekans dağılım hesaplaması yapılmıştır. Tablo 75'te görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %38'i 30-40 yaş arasındadır ve tümü üniversite mezunudur. Genel müdürlük ve şube-dölge dağılımında birbirine yakın sonuçlar elde edilmiş olsa da çalışılan bölümde ağırlığın %36 ile satış ve pazarlama olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %24'ünün kıdem süresi 1-5 yıl aralığında olup, %72'si hiyerarşide "müdür-yönetici"nin altında kalan ünvana sahiptir.

İşletmelere ait frekans sonuçları incelendiğinde %68'inin faaliyet konusunun bankacılık olduğu ve %51'inin minimum 21 yıldır faaliyet gösterdiği anlaşılmıştır. Bunun yanı sıra %33'ünün personel sayısının 8000'in üzerinde olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların çalıştıkları finans kuruluşlarının %44'ü tamamen yabancı sermayelidir.

Tablo 75. Frekans Değerlerinin Alt Gruplara Göre Dağılımı

	(f)	(%)
1. Yaş Aralığı		
22-29	76	26,2
30-40	111	38,3
41-45	78	26,9
46 ve üstü	25	8,6
2. Eğitim Seviyesi		
Lisans	194	66,9
Lisansüstü	86	29,7
Doktora	10	3,4
3. Çalışılan Yer		
Genel Müdürlük	121	41,7
Şube-Bölge Müdürlüğü	168	57,9
4. Çalışılan Bölüm		
Satış ve Pazarlama	106	36,6
Teknik İşkolu	27	9,3
Finans Muhasebe	40	13,8
İnsan Kaynakları	44	15,2
Bilgi İşlem	22	7,6
Operasyon	51	17,6
5. Kıdem Süresi		
1 Yıldazn Az	19	6,6
1-5 Yıl	69	23,8
6-10 Yıl	67	23,1
11-15 Yıl	64	22,1
16 Yıl ve Üstü	70	24,1
6. Unvan		
Memur	31	10,7
Uzman Yardımcısı	18	6,2
Uzman-Yönetmen	75	25,9
Müdür Yrd.-Kıdemli	61	21,0
Uzman	80	27,6
Müdür-Yönetici	25	8,6
Diğer		
7. İşletmenin Faaliyet Konusu		
Sigorta	84	29,0
Banka	199	68,7
Diğer Finans Kuruluşu	6	2,1
8. Faaliyet Süresi		
1 Yıldazn Az	3	1,0
1-5 Yıl	2	0,7
6-10 Yıl	7	2,4
11-15 Yıl	21	7,2
16-20 Yıl	107	36,9
21 Yıl ve Üstü	150	51,7

9. Çalışan personel Sayısı		
100-250	4	1,4
251-500	26	9,0
501-1000	38	13,1
1001-2000	16	5,5
2001-4000	32	11
4001-8000	76	26,2
8001 ve üzeri	98	33,8
10. İşletmenin niteliği		
Yerli Ağırlıklı	85	29,3
Yabancı Ağırlıklı	68	23,4
Tamamen Yerli	8	2,8
Tamamen Yabancı	129	44,5

2. Ölçek Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Genel ve boyut bazında hesaplanan ortalama birleşik puanların analizinde standart sapma, standart hata, aritmetik ortalama, çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Verilen nasıl dağıldığı histogram grafiği kullanılarak saptanmıştır. Araştırmanın kavramsal yapıları arasındaki ilişkilerin değerlendirmesinde kontenjans tabloları, korelasyon analizleri ve nokta dağılım grafikleri kullanılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde yaş aralığı 30-40 olan çalışanların ortalama puanlarının diğer yaş gruplarından yüksek olduğu, lisans mezunu olanların ortalama puanlarının diğerlerinden yüksek olduğu, genel müdürlükte ve teknik işkollarında çalışanlarının ortalama puanlarının diğerlerinden yüksek olduğu, kıdem süresi 1 yıldan az olan ve uzman-yönetmen ünvanına sahip katılımcıların ortalama puanlarının diğer gruplardan yüksek olduğu görülmektedir. İşletmelere ilişkin istatistikler değerlendirildiğinde sigorta şirketlerinin ortalama puanlarının bankalar ve diğer finans kuruluşlarından yüksek olduğu, faaliyet süresi 1-5 yıl olanların ortalama puanlarının diğer gruplardan yüksek olduğu, çalışan sayısı 4001-8000 olanların ortalama puanlarının diğer gruplardan yüksek olduğu ve tamamen yerli sermayeye sahip olan finans kuruluşların ortalama puanlarının diğer sermaye yapısına sahip olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir (bk. Tablo 76).

Tablo 76. ÖVD Ölçeği Ortalama Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>SH</i>	<i>GA</i>
1. Yaş Aralığı				
22-29	4,01	,68	,08	3,85-4,16
30-40	4,19	,54	,05	4,08-4,29
41-45	3,94	,85	,09	3,75-4,14 3,12-
46 ve üstü	3,59	1,12	,22	4,05
2. Eğitim Seviyesi				
Lisans	4,05	,70	,05	3,94-4,15 3,87-
Lisansüstü	4,04	,77	,08	4,21 2,60-4,22
Doktora	3,41	1,14	36	
3. Çalışılan Yer				
Genel Müdürlük	4,06	,73	,06	3,92-4,19 3,88-
Şube-Bölge Müdürlüğü	3,99	,76	,05	4,11
4. Çalışılan Bölüm				
Satış ve Pazarlama	4,05	,68	,06	3,92-4,18 3,95-
Teknik İşkolu	4,16	,52	,10	4,36 3,77-4,27
Finans Muhasebe	4,02	,76	,12	3,62-4,15 3,26-
İnsan Kaynakları	3,88	,88	,13	4,20 3,94-4,32
Bilgi İşlem	3,73	1,06	,22	
Operasyon	4,13	,67	,09	
5. Kıdem Süresi				
1 Yıldan Az	4,18	,29	,06	4,04-4,33 4,00-
1-5 Yıl	4,15	,59	,07	4,28 4,10-4,34
6-10 Yıl	4,22	,48	,05	3,39-3,90 3,87-
11-15 Yıl	3,64	1,01	,12	4,23
16 Yıl ve Üstü	4,05	,75	,09	
6. Unvan				
Memur	4,25	,28	,05	4,15-4,36 4,11-
Uzman Yardımcısı	4,21	,20	,04	4,31 4,23-4,37
Uzman-Yönetmen	4,30	,29	,03	4,09-4,29 3,19-
Müdür Yrd.-Kıdemli Uzman	4,19	,39	,05	3,70 4,04-4,37
Müdür-Yönetici	3,45	1,14	,12	
Diğer	4,20	,40	,08	
7. İşletmenin Faaliyet Konusu				
Sigorta	4,06	,63	,06	3,93-4,20 3,89-
Banka	4,01	,80	,05	4,12 3,25-4,50
Diğer Finans Kuruluşu	3,88	,59	,24	
8. Faaliyet Süresi				
1 Yıldan Az	4,26	,20	,12	4,04-5,08 3,91-
1-5 Yıl	4,55	,07	,05	5,18 3,82-4,49
6-10 Yıl	4,15	,35	,13	3,85-4,42 3,79-
11-15 Yıl	4,15	,62	,13	4,10 3,92-4,15
16-20 Yıl	3,95	,82	,07	
21 Yıl ve Üstü	4,03	,73	,05	
9. Çalışan personel Sayısı				

100-250	4,05	,46	,23	3,30-4,79	3,65-
251-500	3,99	,83	,16	4,33	3,88-4,26
501-1000	4,07	,57	,09	3,48-4,40	3,80-
1001-2000	3,94	,87	,21	4,35	3,26-4,26
2001-4000	4,07	,76	,13		3,77-4,11
4001-8000	4,11	,66	,07		
8001 ve üzeri	3,94	,83	,08		
10. İşletmenin niteliği					
Yerli Ağırlıklı	3,41	1,07	,11	3,17-3,64	4,30-
Yabancı Ağırlıklı	4,36	,25	,03	4,43	4,34-4,68
Tamamen Yerli	4,51	,20	,07		4,16-4,28
Tamamen Yabancı	4,22	,34	,03		

Çatışma yönetimi ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde yaş aralığı 30-40 olan çalışanların ortalama puanlarının diğer yaş gruplarından yüksek olduğu, lisansüstü mezunu olanların ortalama puanlarının diğerlerinden yüksek olduğu, genel müdürlükte ve teknik işkollarında çalışanlarının ortalama puanlarının diğerlerinden yüksek olduğu, kıdem süresi 1 yıldan az olan ve memur ünvanına sahip katılımcıların ortalama puanlarının diğer gruplardan yüksek olduğu görülmektedir. İşletmelere ilişkin istatistikler değerlendirildiğinde sigorta şirketlerinin ortalama puanlarının bankalar ve diğer finans kuruluşlarından yüksek olduğu, faaliyet süresi 1-5 yıl olanların ortalama puanlarının diğer gruplardan yüksek olduğu, çalışan sayısı 100-250 olanların ortalama puanlarının diğer gruplardan yüksek olduğu ve tamamen yerli sermayeye sahip olan finans kuruluşların ortalama puanlarının diğer sermaye yapısına sahip olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir (bk. Tablo 77).

Tablo 77. ÇY Ölçeği Ortalama Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>SH</i>	<i>GA</i>	
1. Yaş Aralığı					
22-29	3,43	,41	,04	3,33-3,52	
30-40	3,47	,36	,03	3,40-3,54	
41-45	3,27	,47	,05	3,17-3,38	2,97-
46 ve üstü	3,25	0,68	,13	3,53	
2. Eğitim Seviyesi					
Lisans	3,38	,43	,03	3,32-3,45	3,36-
Lisansüstü	3,45	,44	,04	3,55	2,51-3,31
Doktora	2,91	,55	,17		
3. Çalışılan Yer					

Genel Müdürlük	3,49	,43	,03	3,31-3,47 3,32-
Şube-Bölge Müdürlüğü	3,39	,46	,03	3,46
4. Çalışılan Bölüm				
Satış ve Pazarlama	3,38	,41	,04	3,29-3,46 3,32-
Teknik İşkolu	3,46	,36	,07	3,61 3,28-3,57
Finans Muhasebe	3,42	,44	,07	3,14-3,49 3,06-
İnsan Kaynakları	3,33	,52	,07	3,59 3,30-3,54
Bilgi İşlem	3,32	,59	,12	
Operasyon	3,42	,43	,06	
5. Kıdem Süresi				
1 Yılden Az	3,60	,19	,04	3,51-3,70 3,40-
1-5 Yıl	3,50	,37	,04	3,58 3,37-3,54
6-10 Yıl	3,46	,35	,04	3,06-3,35 3,23-
11-15 Yıl	3,20	,56	,07	3,45
16 Yıl ve Üstü	3,34	,46	,05	
6. Unvan				
Memur	3,58	,24	,04	3,49-3,67 3,43-
Uzman Yardımcısı	3,53	,20	,04	3,63 3,48-3,61
Uzman-Yönetmen	3,55	,26	,03	3,40-3,55
Müdür Yrd.-Kıdemli Uzman	3,48	,28	,03	2,93-3,19 3,26-
Müdür-Yönetici	3,06	,61	,06	3,56
Diğer	3,41	,36	,07	
7. İşletmenin Faaliyet Konusu				
Sigorta	3,46	,41	,04	3,37-3,55 3,29-
Banka	3,36	,46	,03	3,42 3,11-3,63
Diğer Finans Kuruluşu	3,37	,24	,09	
8. Faaliyet Süresi				
1 Yılden Az	3,80	,08	,05	3,58-4,01 3,50-
1-5 Yıl	3,82	,03	,02	4,14 3,34-4,04
6-10 Yıl	3,72	,40	,15	3,29-3,71 3,28-
11-15 Yıl	3,50	,45	,09	3,45 3,28-3,43
16-20 Yıl	3,37	,44	,04	
21 Yıl ve Üstü	3,36	,45	,03	
9.Çalışan personel Sayısı				
100-250	3,57	,14	,07	3,34-3,80 3,17-
251-500	3,38	,50	,09	3,58 3,30-3,55
501-1000	3,43	,36	,05	3,05-3,73 3,24-
1001-2000	3,39	,63	,15	3,57 3,33-3,52
2001-4000	3,41	,45	,08	3,24-3,43
4001-8000	3,42	,40	,04	
8001 ve üzeri	3,33	,48	,04	
10. İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği				
Yerli Ağırlıklı	3,11	,60	,06	2,98-3,24 3,53-
Yabancı Ağırlıklı	3,58	,22	,02	3,63 3,75-4,00
Tamamen Yerli	3,88	,14	,05	3,38-3,50
Tamamen Yabancı	3,44	,32	,02	

Örgütsel alaycılık ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde yaş aralığı 46 ve üstü olan çalışanların ortalama puanlarının diğer yaş gruplarından yüksek olduğu, doktora mezunu olanların ortalama puanlarının diğerlerinden yüksek olduğu, şube-bölge müdürlüklerinde ve bilgi işlemde çalışanlarının ortalama puanlarının diğerlerinden yüksek olduğu, kıdem süresi 11-15 yıl aralığında olan ve müdür-yönetici ünvanına sahip katılımcıların ortalama puanlarının diğer gruplardan yüksek olduğu görülmektedir. İşletmelere ilişkin istatistikler değerlendirildiğinde banka ve sigorta şirketi haricindeki diğer finans kuruluşlarının ortalama puanlarının yüksek olduğu, faaliyet süresi 16-20 yıl olanların ortalama puanlarının diğer gruplardan yüksek olduğu, çalışan sayısı 8.000 ve üzeri olanların ortalama puanlarının diğer gruplardan yüksek olduğu ve yerli ağırlıklı sermayeye sahip olan finans kuruluşlarının ortalama puanlarının diğer sermaye yapısına sahip olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir (bk. Tablo 78).

Tablo 78. ALY Ölçeği Ortalama Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

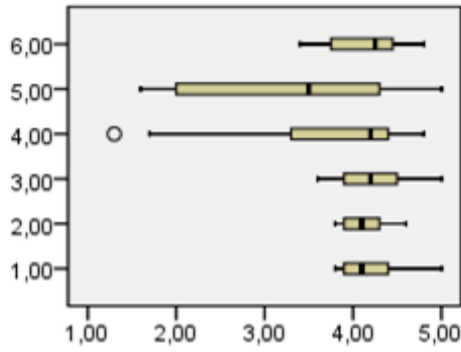
	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>SH</i>	<i>GA</i>
1. Yaş Aralığı				
22-29	2,25	,83	,09	3,33-3,52
30-40	2,20	,69	,06	3,40-3,54
41-45	2,24	,91	,10	3,17-3,38 2,97-
46 ve üstü	2,73	1,22	,24	3,54
2. Eğitim Seviyesi				
Lisans	2,33	,81	,05	3,32-3,44 3,36-
Lisansüstü	2,20	,88	,09	3,55 2,51-3,31
Doktora	3,02	1,20	,38	
3. Çalışılan Yer				
Genel Müdürlük	2,29	,83	,07	3,31-3,47 3,32-
Şube-Bölge Müdürlüğü	3,33	,87	,06	3,46
4. Çalışılan Bölüm				
Satış ve Pazarlama	2,35	,78	,07	3,30-3,46 3,32-
Teknik İşkolu	2,16	,65	,12	3,61 3,28-3,57
Finans Muhasebe	2,32	,90	,14	3,17-3,50 3,06-
İnsan Kaynakları	2,42	1,03	,15	3,59 2,22-2,42
Bilgi İşlem	2,44	1,11	,23	
Operasyon	2,20	,79	,11	
5. Kıdem Süresi				
1 Yıldan Az	2,05	,57	,13	1,77-2,33 2,04-
1-5 Yıl	2,22	,74	,09	2,40 1,96-2,28
6-10 Yıl	2,12	,65	,08	2,36-2,90 2,14-

11-15 Yıl	2,64	1,06	,13	2,57
16 Yıl ve Üstü	2,36	,89	,10	
6. Unvan				
Memur	1,89	,43	,07	1,73-2,05 1,77-
Uzman Yardımcısı	2,06	,59	,14	2,36 1,92-2,16
Uzman-Yönetmen	2,03	,55	,06	2,10-2,45 2,64-
Müdür Yrd.-Kıdemli Uzman	2,27	,67	,08	3,15 1,90-2,38
Müdür-Yönetici	2,89	1,14	,12	
Diğer	2,14	,57	,11	
7. İşletmenin Faaliyet Konusu				
Sigorta	2,18	,76	,08	2,02-2,35 2,24-
Banka	2,36	,89	,06	2,50 1,76-3,65
Diğer Finans Kuruluşu	2,70	,90	,36	
8. Faaliyet Süresi				
1 Yıldan Az	1,58	,30	,17	0,83-2,32 1,02-
1-5 Yıl	1,62	,30	,20	4,27 1,33-2,61
6-10 Yıl	1,97	,69	,26	1,80-2,50 2,22-
11-15 Yıl	2,15	,77	,16	2,57 2,19-2,46
16-20 Yıl	2,40	,91	,08	
21 Yıl ve Üstü	2,32	,84	,06	
9.Çalışan personel Sayısı				
100-250	2,10	,45	,23	1,38-2,82 1,91-
251-500	2,26	,85	,16	2,61 2,00-2,50
501-1000	2,25	,76	,12	1,60-2,70 1,95-
1001-2000	2,15	1,02	,25	2,55 2,10-2,46
2001-4000	2,24	,82	,14	2,25-2,63
4001-8000	2,28	,79	,09	
8001 ve üzeri	2,44	,94	,09	
10. İşletmenin niteliği				
Yerli Ağırlıklı	2,86	1,11	,12	2,61-3,10 1,73-
Yabancı Ağırlıklı	1,82	,35	,04	1,90 1,43-1,77
Tamamen Yerli	1,60	,20	,07	2,16-2,40
Tamamen Yabancı	2,27	,60	,05	

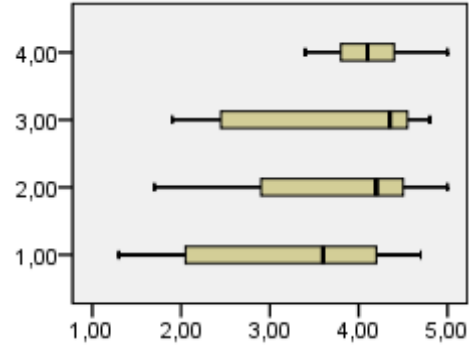
3. Ölçek Puanlarının Dağılım Grafikleri

Modele temel teşkil eden demografik değişkenler çerçevesinde verilmiştir. Dağılım grafikleri beş dereceli ölçek üzerinde katılımcıların %50'sini ve diğer %50'sini hangi puan aralıklarında dağıldığını göstermesi açısından frekans grafiklerinden daha anlamlıdır. Örnek kütledeki kişilerin %50'sinin hangi puan dilimleri arasında kaldığının bilinmesi gerçekleştirilen ölçüm nesnesi hakkında kolayca bir fikir verebilmektedir.

ÖVD ölçeği puanlarının dağılım grafikleri. Unvan ve İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği faktörlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının dağılımı Şekil 12 ve Şekil 13'te görüldüğü gibidir. Buna göre, müdür-yönetici ünvanındaki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı puanları diğerlerinden daha düşüktür. Diğer ünvanlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışı puanları açısından önemli bir farklılık görülmemektedir. İşletmenin niteliği faktörüne göre yerli ağırlıklı sermaye yapısına sahip olan finansal kuruluşların örgütsel vatandaşlık davranışı puanları diğerlerinden daha düşüktür. Diğer sermaye yapısına sahip olan finansal kuruluşlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışı puanları açısından önemli bir farklılık görülmemektedir.

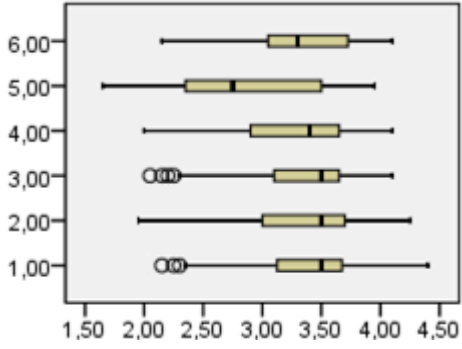


Şekil 12. Unvan grubuna göre dağılım.

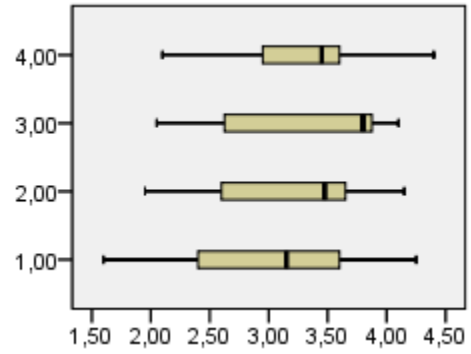


Şekil 13. İşletmenin niteliğine göre dağılım.

Çatışma yönetimi puanlarının dağılım grafikleri. Unvan ve İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği faktörlerine göre çatışma yönetimi puanlarının dağılımı Şekil 14 ve Şekil 15'te görüldüğü gibidir. Buna göre, müdür-yönetici ünvanındaki çalışanların Çatışma Yönetimi puanları diğerlerinden daha düşüktür. Diğer unvanlar arasında çatışma yönetimi puanları açısından önemli bir farklılık görülmemektedir. İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği faktörüne göre yerli ağırlıklı sermaye yapısına sahip olan finansal kuruluşların çatışma yönetimi puanları diğerlerinden daha düşüktür. Diğer sermaye yapısına sahip olan finansal kuruluşlar arasında çatışma yönetimi puanları açısından önemli bir farklılık görülmemektedir.

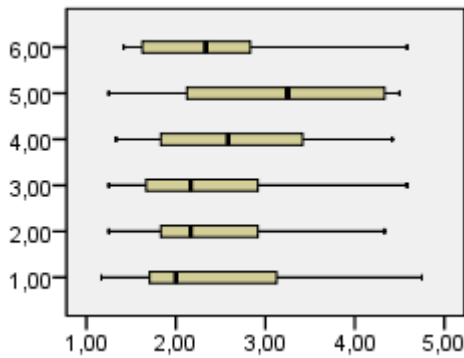


Şekil 14. Unvan grubuna göre dağılım.

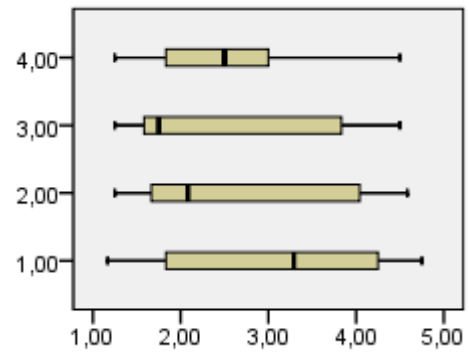


Şekil 15. İşletmenin niteliğine göre dağılım.

Örgütsel alaycılık ölçeği puanlarının dağılım grafikleri. Unvan ve İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği faktörlerine göre çatışma yönetimi puanlarının dağılımı Şekil 16 ve Şekil 17'de görüldüğü gibidir. Buna göre, müdür-yönetici ünvanındaki çalışanların örgütsel alaycılık davranışı puanları diğerlerinden daha düşüktür. Diğer ünvanlar arasında örgütsel alaycılık davranışı puanları açısından önemli bir farklılık görülmemektedir. İşletmenin niteliği faktörüne göre yerli ağırlıklı sermaye yapısına sahip olan finansal kuruluşların örgütsel alaycılık davranışı puanları diğerlerinden daha yüksektir. Tamamen yabancı ve yabancı ağırlıklı sermaye yapısına sahip olan finansal kuruluşlar arasında örgütsel alaycılık davranışı puanları açısından önemli bir farklılık görülmemektedir.



Şekil 16. Unvan grubuna göre dağılım.



Şekil 17. İşletmenin niteliğine göre dağılım.

Kutu grafikleri genel olarak yorumlanırsa, müdür-yönetici ünvanındaki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve çatışma yönetimi puanları diğerlerinden daha düşük iken örgütsel alaycılık davranışı puanları daha yüksektir. Diğer unvan grupları arasında örgütsel vatandaşlık davranışı, çatışma yönetimi ve örgütsel alaycılık davranışı puanları açısından önemli bir farklılık görülmemektedir. İşletmenin niteliği faktörüne göre yerli ağırlıklı sermaye yapısına sahip olan finansal kuruluşların örgütsel alaycılık davranışı puanları diğerlerinden daha yüksektir iken örgütsel vatandaşlık davranışı ve çatışma yönetimi puanları diğerlerinden daha düşüktür. Diğer sermaye yapısına sahip finansal kurumlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışı, çatışma yönetimi ve örgütsel alaycılık davranışı puanları açısından önemli bir farklılık görülmemektedir.

B. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada hipotezler dört başlık altında ele alınmış ve test edilmiştir. Bunlar temel araştırma hipotezi, katalizör (moderatör) etki ile ilgili hipotez ve kontrol değişkenleri ile ilgili hipotezlerdir.

1. Temel Araştırma Hipotezi

Araştırmanın temel hipotezi “Örgütsel vatandaşlık davranışı, sektör çalışanlarının yöneticileri ile olan çatışma yönetim biçimlerini etkiler” şeklinde belirlenmiştir. Bu iki kavramsal yapı arasındaki ilişkiler doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Öncesinde regresyon analizine ilişkin önkoşulların karşılanma durumuna bakılmıştır.

Önkoşulların sağlanması. Regresyon analizi sonuçlarının ana kütleye genellenbilmesi için belirli önkoşulların karşılanma durumu araştırılır. Alan yazında söz konusu önkoşullar altı başlık altında sınıflandırılmıştır. Bunlar; (a) ayırık değer olmaması, (b) doğrusallık, (c) çoklu doğrusal regresyon analizinde çoklu bağlantı olmaması, (d) hata değerleri arasında otokorelasyon olmaması, hataların bağımsız olması, (e) artık değerlerin rastgele ve normal dağılım göstermesi, (f) bağımsız değişken düzeyinde hataların varyansının sabit olması-homoscedasticity / eşvaryanslılık'tır.

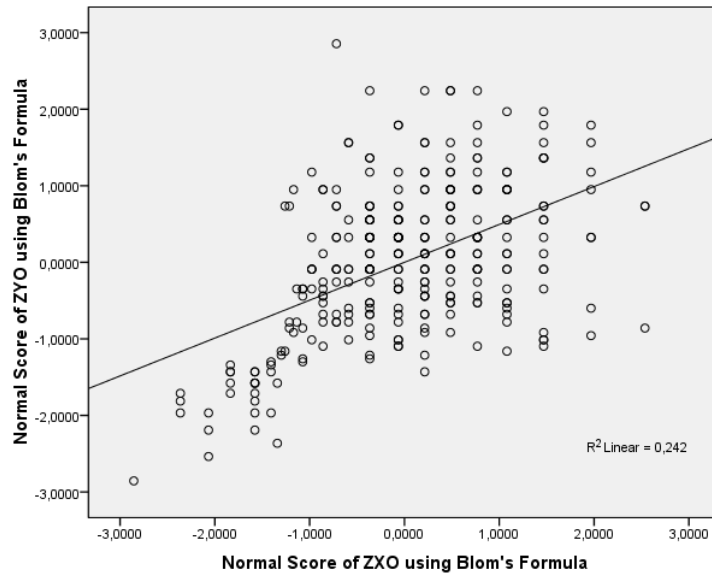
Verilerin ayırık değer analizi. Regresyon analizinin ilk ön önkoşulu sonuçları etkileyen ayırık değerlerin (outlier) olmamasıdır. Araştırmanın veri temizliği bölümünde “Box and Whisker” grafiklerinden yararlanılarak tespit edilen ayırık veriler ölçek sonuçlarından çıkarılmıştır. Bu bölümde ise ayırık verilerin tespit edilmesinde “Cook mesafesi” analizinden faydalanılmıştır (Aguinis ve d., 2013, ss. 270-290). Analiz dışında bırakılacak ayırık değerler “Cook mesafesi” analizinde 1 ve üzeri bir değer almalıdır (Heiberger ve Holland, 2013). SPSS 17 programı kullanılarak yapılan “Cook mesafesi” analiz sonuçlarına göre değerler ,000 ile ,101 arasında değişim gösterdiğinden ayırık değer olmadığı görülmüştür. İkinci bir yöntem olarak SPSS’in “Regression > Linear > Save > Mahalanobis” ve “Transform > Compute variable > Cdf. Chisq” komutları izlenerek “Mahalanobis mesafesi” analiz değerlerine bakılmıştır. Vakalardaki tüm değerlerin $p < ,001$ olması nedeniyle ayırık değer bulunmadığına karar verilmiştir (Hair ve d., 2010).

Doğrusallık. Regresyon ön şartlarından birisi olan verilerin doğrusallığı modelde yer alan bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin niteliğini gösterir. “Doğrusallık” sonuç değişkenini tahmin değişkeninin doğrusal bir fonksiyonu olarak kabul eder. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olmaması durumunda regresyon sonuçları gerçek ilişkiyi daha düşük gösterecektir (Kalaycı, 2008). Doğrusallık sağlanamaz ise tip 1 ve tip 2 hata olasılıkları artarak anlamlılık azalır (Pinheiro ve Bates, 2000). Serpilme grafiği kullanılarak sonuç değişkeni ile tahmin değişkeni arasındaki ilişkinin doğrusal olup olmadığı tespit edilebilmektedir.

Doğrusallık testi SPSS 17’de nokta dağılım grafiği ile şu adımlar üzerinden yapılmıştır: Graphs > Legacy Dialogs > Scatter. Grafikte regresyon doğrusunun eğimi incelenmekte ve bu eğimin köşegen biçimli uzanıp uzanmadığı değerlendirilmektedir. Doğrusallığın sağlanamadığı durumlarda bağımlı ve/veya bağımsız değişkenlere ait veriler logaritmik birimlere dönüştürülür.

Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin serpilme grafiği sonuçları incelendiğinde doğrusallık ilişkisinin pozitif yönlü ve makul bir eğilime sahip olduğu görülmüştür (bk. Şekil 18). İkinci bir yöntem olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ve çatışma yönetimi ortala-

ma puanları SPSS 17’de “rank cases > normal scores” komutu kullanılarak sıralama değerlerine dönüştürülmüştür. ANOVA tablosundaki “Deviation from Linearity” satırındaki “Sig.” (p) anlamlılık değerine SPSS’in “Compare Means > Means > Test for Linearity” komutları izlenerek bakılmıştır. Bu değer ,05’ ten küçük olduğu için birinci ve ikinci kavramsal yapılar arasında tam doğrusal bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır ($p = ,000 < ,05$). Bu analizde doğrusallıktan sapma p değerinin ,05’ten büyük çıkması gerekmektedir.



Şekil 18. ÖVD ve ÇY arasındaki ilişkiyi gösteren serpilme grafiği.

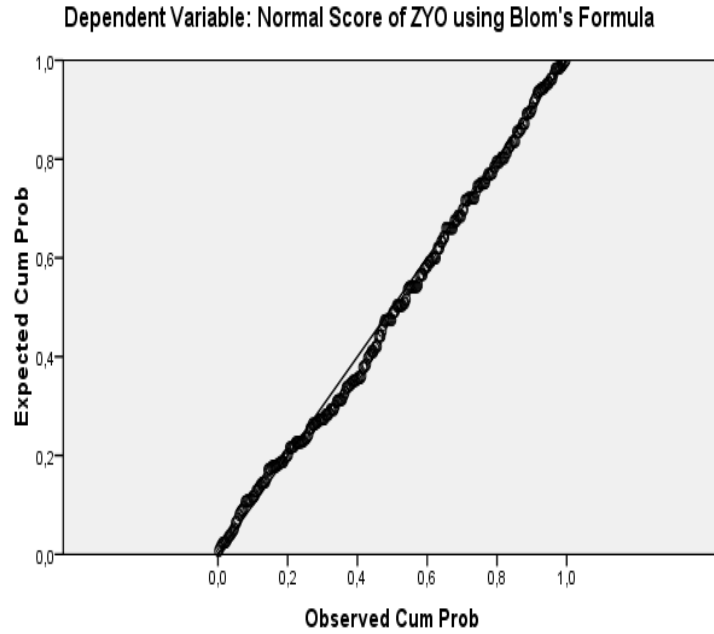
Çoklu doğrusal regresyon analizinde çoklu bağlantı olmaması. Regresyon analizi sadece tahmin ve sonuç değişkenleri arasında yapılıyor olması nedeniyle bu aşamada bu önkoşul test edilmemiştir.

Hata değerleri arasında otokorelasyon olmaması, hataların bağımsız olması. Otokorelasyon seri korelasyon anlamına gelmektedir. Bir zaman diliminde uygulanan anketlerdeki hata teriminin başka bir zaman diliminde uygulanan anketlere aynı hata teriminin yansımaması yada aktarılmamasıdır. Diğer bir deyişle belirli bir zaman dilimindeki hata teriminin diğer zaman dilimindeki hata terimi ile ilişkili olmamasıdır

(WorldPress, 2016). Otokorelasyon olarak da adlandırılan bu durum, regresyon analizinde hata teriminin birbirini izleyen değerleri arasında ilişki bulunması halidir (Ünver ve Gamgam, 1996, s. 345). Bu hatanın olup olmadığı grafik yöntemi ve “Durbin-Watson” testi ile araştırılır (Akkaya ve Pazarlıoğlu, 2000, s. 448). “Durbin Watsons” değeri 1,5-2,5 arasında 2’ye yakın ise otokorelasyon yoktur. Değer, 4’e yakın ise negatif korelasyon, 0’a yakın ise pozitif otokorelasyon vardır. Otokorelasyon varsa hesaplanan katsayı varyansları gerçek değerlerinden daha küçük çıkar. Bir diğer ifadeyle regresyon doğrusu etrafındaki noktalar karmaşık ve rastgele dağılıyor ise değişkenlerin bağımsız oldukları kabul edilir (Hair ve d., 2010; Bryne, 2001). Araştırmalarda otokorelasyon sorunu olduğunun saptanması durumunda yeni bağımsız değişkenler modele eklenir (Orhunbilge, 1996, ss. 175-195).

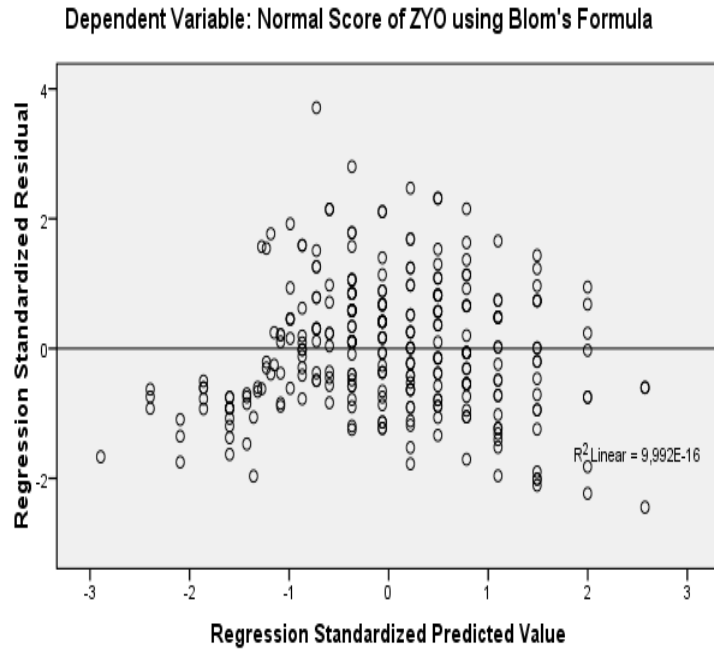
SPSS üzerinde ölçüm yapabilmek için şu adımlar izlenmiştir: Analyze > Regression > Linear > (bağımlı ve bağımsız değişkenleri ata) > Statistics > Durbin Watson. Ekrana gelen model summary (b) tablosunda “Durbin Watsons” değerlerine bakılmıştır. SPSS 17 kullanılarak yapılan analizde verilerin hata paylarının birbirlerinden bağımsız olma koşulu sağlanmıştır (“Durbin Watson” değeri = 2,14).

Artık (hata) değerlerin rastgele ve normal dağılım göstermesi. Regresyon bir diğer ön şartı olan verilerin normal dağılması hata dağılım ortalamasının sıfır ve standart sapmasının sabit olması anlamına gelir. Modeldeki verilere ait artık değerlerin rastgele ve normal dağılım gösterdiğini belirlemek için regresyon menüsündeki pilot düğmesi altında “normal probability plot” komutundan yararlanılmıştır. Elde edilen grafiğe göre verileri gösteren noktaların regresyon doğrusu üzerinde yer aldığı ve hata terimlerinin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlaşılmıştır (bk. Şekil 19).



Şekil 19. Çatışma yönetimi için P-P grafiği.

Bağımsız değişken düzeyinde hataların varyansının sabit olması (homoscedasticity - eşvaryanslılık). Regresyon analizinde karşılaşılabilen farklı varyans sorunu hata terimine ait varyansın sabit olmaması, hacim değiştikçe artması veya azalması durumudur (Kalaycı, 2010). Eş varyanslılık SPSS programı üzerinde ZRESID ve ZPRED komutlarından yararlanılarak çizilmiştir. SPSS 17'de Doğrusal Regresyon bölümüne girilmiş, Plot bölümünde *ZPRED bağımsız değişken ve *ZRESID bağımlı değişken olarak seçilmiştir. Grafikte hatalara ilişkin nokta dağılımının yatay çizgi üzerinde dengeli bir şekilde dağıldığı hallerde eş varyanslılık olduğu sonucuna varılır (Kalaycı, 2010; Süt, 2009; Pinheiro ve Bates, 2000). Şekil 20'deki görünüm incelendiğinde eş varyanslılık olgusunun karşılandığı anlaşılmıştır.



Şekil 20. ÖVD ve ÇY arasındaki ilişkilerde gözükten hata payları ve hataların birbirinden bağımsız olduğuna ilişkin grafik.

Önkoşulların genel olarak değerlendirilmesi. Belirlenen altı önkoşuldan beşi test edilmiş ve dördünün önkoşul gereklerini karşıladığı anlaşılmıştır. Doğrusallık önkoşulu nokta dağılım grafiğinde belirli bir ölçüde karşılanmış gibi gözükmektedir, bununla birlikte ANOVA yöntemiyle yapılan hesaplama sonucunda çıktılardaki ANOVA tablosunun "Deviation from Linearity" satırındaki "Sig." (p) anlamlılık değeri ,05' ten küçük olduğu için doğrusallık önkoşulunun tam olarak karşılanamadığı anlaşılmıştır. Ana kütleye genelleme yapabilmek için araştırmacılar önkoşulların karşılanmasını gerekli görmektedirler. Bu açıdan temel hipotez bulgusu sadece örneklem grubu için değil aynı zamanda ana kütle için de geçerli sayılmıştır.

Analiz bulguları. Doğrusal regresyon analizi bulguları çıktılardaki "toplam varyansı açıklama yüzdesi R^2 - anlamlılık değeri, regresyon eşitliği, tahmin değişkeninin güven aralığı ve etki büyüklüğü değerleri" üzerinden değerlendirilmiştir.

Toplam varyansı açıklama yüzdesi ve anlamlılık değeri. Örgütsel vatandaşlık davranışı” ile ikinci kavramsal yapı olan “Ast-Üst Çatışma Yönetimi” arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi amacıyla yapılan doğrusal regresyon analizinde çatışma yönetimi puanlarındaki varyansın (değişkenliğin) %24,2 oranında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanları ile açıklanabileceği saptanmıştır ($R^2 = ,242$; $F(288, 289) = 91,953$; $p = ,000$, $p < ,05$). Buna göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ortalama puanlarının, Ast-Üst Çatışma Yönetimi puanlarındaki değişkenliği önemli ölçüde açıkladığı anlaşılmıştır (beta = ,492, $p = ,000$).

Regresyon eşitliği. Regresyon eşitliği “Coefficients” tablosundaki (constant) satır başlığı ve hemen altında yer alan değişkenin değeri alınarak hesaplanmıştır. Bağımlı değişken = ,000 + ,495 (bağımsız değişken). Regresyon eşitliğine göre, örneğin araştırmaya katılan bir nolu kişinin ÖVD puan ortalamasının 1,60 olduğu saptandığından bu kişinin çatışma yönetimi ortalama puanının ,000 + ,495 (1,60) = ,792 olacağı anlaşılmıştır. İki nolu kişide çatışma yönetimi puanı ,000 + ,495 (1,70) = ,841 olarak gerçekleşmiştir.

Tahminin güven aralığı. Aynı tabloda yer alan “güven aralığı tahmin değerleri” örgütsel vatandaşlık değişkeninde 1 puanlık bir değişikliğin ast-üst çatışma yönetimi puanlarında ,393 ila ,596 arasında bir puan değişikliği yaratacağını göstermektedir.

Etki büyüklüğü. Analiz sonuçlarının doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi için etki büyüklüğünün (effect size) de ortaya konulması gerekir. Etki büyüklüğü, örneklemden elde edilen sonuçların H_0 hipotezinden ne kadar sapıldığını ortaya koyan istatistiksel değerdir (Vacha-Haasse ve Thompson, 2004, ss. 469-477). Bu da, değişkenler arasındaki korelasyonel ilişkinin ne kadar güçlü olduğunu gösterir (Kelley ve Preacher, 2012, ss. 129-147). Etki büyüklüğü, istatistiksel olarak anlamlı kabul edilen bir korelasyonun, iki değişkenin etkileşimi hakkında pratikte ne söylediğinin anlaşılmasına yardımcı olur (Murphy ve Myers, 2004; Fritz, Scherndl ve Kühberger, 2013). Etki büyüklüğü “ortalamlar arasındaki farkın standartlaştırılması” ya da “ilişkinin standartlaştırılmış ölçümü” olarak da tanımlanır (Özsoy ve Özsoy, 2013).

Etki büyüklüğü grup ortalamaları farkına göre ve hesaplanan varyansa göre hesaplanır (Kortlik ve Williams, 2003). R^2 değeri bağımlı değişkendeki varyansın oranını, “ R ” değeri değişkenler arasındaki korelasyonu, düzeltilmiş R^2 değeri ise birden fazla bağımsız değişkenden yararlanıldığı zaman dikkate alınacak değeri gösterir (Şencan, 2016). SPSS Model Summary tablosundaki R^2 değeri aynı zamanda “etki büyüklüğünü” de gösterir (Çokluk ve d., 2012). Alan yazında korelasyon katsayıları cinsinden $r = ,10$ düşük etki, $r = ,30$ orta derecede etki ve $r = ,50$ yüksek etki olarak kabul edilmiştir (Hair ve d., 2010; Menard, 2002).

Bu araştırmada etki büyüklüğü SPSS Model Summary tablosunda $R^2 = ,242$; düzeltilmiş $R^2 = ,239$ çıkmıştır. Bu sonuca göre önemli bir etki söz konusudur, Bir diğer hesaplama şeklinde SPSS’teki Analysis > General Linear model > Univariate > Options > Estimate Effect Size > Descriptives komutlarını izleyerek “kismî Eta değerleri - η ” elde edilir. Buna göre ,01 düşük etki ,06 orta derecede etki ve ,14 yüksek etki derecesi olduğunu gösterir (Hutchins ve Henson, 2002; Alhija & Levy, 2007). SPSS 17’de yapılan hesaplamada “kısmi Eta” değeri ,410 olarak hesaplanmış olup örgütsel vatandaşlık davranışı ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkide yüksek etki büyüklüğü elde edilmiştir.

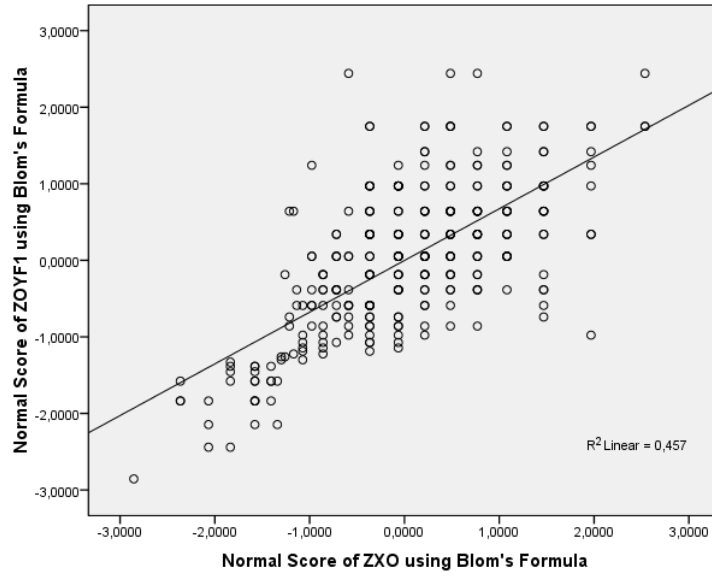
Temel hipotez ayrıca çatışma yönetiminin alt boyutları arasında ilişkiler kurulmak suretiyle de test edilmiştir. Bu amaçla oluşturulan birinci alt hipotez örgütsel vatandaşlık davranışı puanları ile “uyumlaştırarak” çatışmayı yönetme puanları arasında, ikinci alt hipotez örgütsel vatandaşlık davranışı puanları ile “baskın çıkma” çatışma yönetim tarzı puanları arasında, üçüncü ve son alt hipotez örgütsel vatandaşlık davranışı puanları ile “çekinik kalarak” çatışmayı yönetme puanları arasında kurulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile çatışma yönetimi alt boyutları arasındaki ilişkiler doğrusal regresyon analizi ile incelenmiş, öncesinde regresyon analizine ilişkin önkoşulların karşılanma durumuna bakılmıştır.

Alt Hipotezler için regresyon önkoşulların sağlanması. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile çatışma yönetimi alt boyutları arasındaki ilişkileri gösteren regresyon analizi sonuçlarının şu önkoşulları araştırılmıştır: (a) ayırık değer olmaması, (b) doğrusallık,

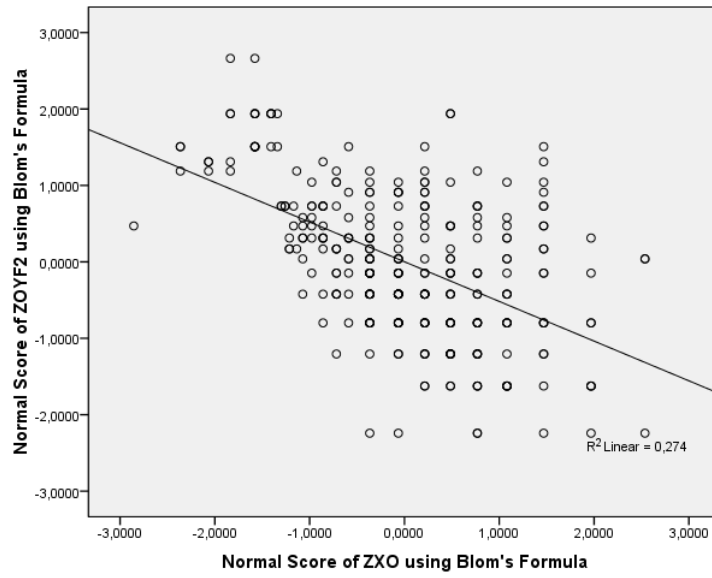
(c) çoklu bağlantı olmaması, (d) hata değerleri arasında otokorelasyon olmaması, hataların bağımsız olması, (e) artık değerlerin rastgele ve normal dağılım göstermesi, (f) bağımsız değişken düzeyinde hataların varyansının sabit olması-homoscedasticity / eşvaryanslılık.

Verilerin ayırık değer analizi. Sonuçları etkileyen ayırık değerlerin (outlier) olup olmadığının tespit edilebilmesi amacıyla “Cook mesafesi” ve “Mahalanobis mesafesi” analiz değerlerine bakılmıştır. Çatışma yönetiminin “Uyumlaştırma”, “Baskın Çıkma” ve “Çekinik Kalma” alt boyutları için yapılan her bir analiz sonucunda ayırık değer bulunmadığı görülmüştür.

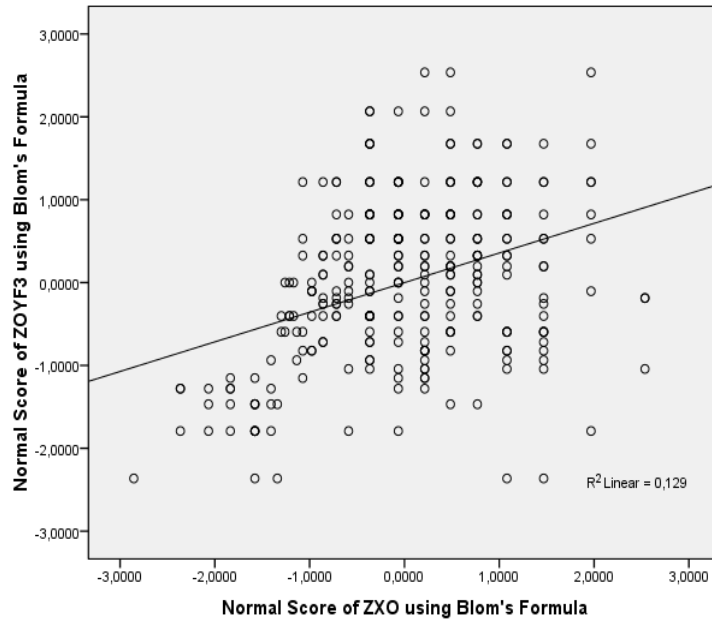
Doğrusallık. SPSS 17 programı kullanılarak çizilen serpilme grafiği sonuçları incelendiğinde çatışma yönetiminin “Uyumlaştırma” ve “Çekinik Kalma” boyutları için doğrusallık ilişkisinin pozitif yönlü; “Baskın Çıkma” boyutu içinse negatif yönlü olup tümünde makul bir eğilime sahip olduğu görülmüştür (bk. Şekil 21, Şekil 22 ve Şekil 23). İkinci bir yöntem olarak ANOVA tablosundaki “Deviation from Linearity” satırındaki “Sig.” (p) anlamlılık değerine SPSS’in “Compare Means > Means > Test for Linearity” komutları izlenerek bakılmıştır. Bu değer “Uyumlaştırma” “Baskın Çıkma” ve “Çekinik Kalma” boyutlarında ,05’ ten küçük olduğu için Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile aralarında tam doğrusal bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır ($p = ,000$ ve $p = ,002 < ,05$). Bu analizde doğrusallıktan sapma p değerinin ,05’ten büyük çıkması gerekmektedir.



Şekil 21. ÇY Uyumlaştırma ve ÖVD arasındaki ilişkiyi gösteren serpilme grafiği.



Şekil 22. ÇY Baskın Çıkma ve ÖVD arasındaki ilişkiyi gösteren serpilme grafiği.



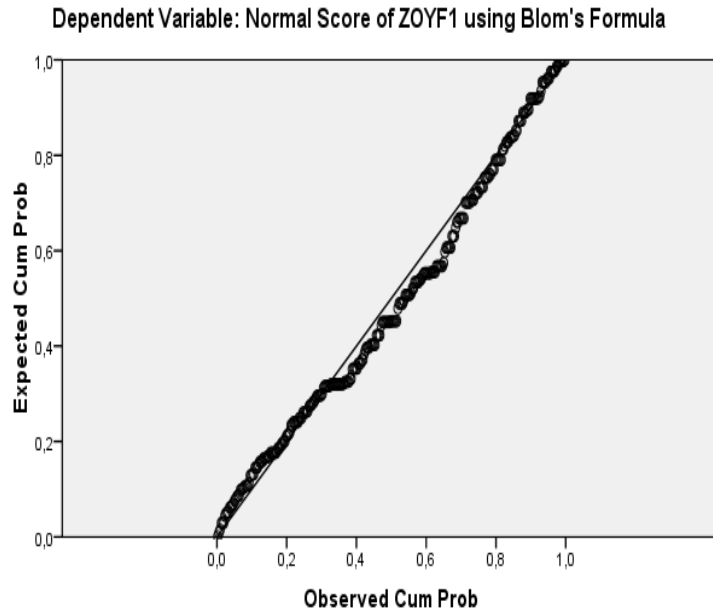
Şekil 23. ÇY Çekinik Kalma ve ÖVD arasındaki ilişkiyi gösteren serpilme grafiği.

Çoklu doğrusal regresyon analizinde çoklu bağlantı olmaması. Regresyon analizi sadece tahmin ve sonuç değişkenleri arasında yapıyor olması nedeniyle bu aşamada bu önkoşul test edilmemiştir.

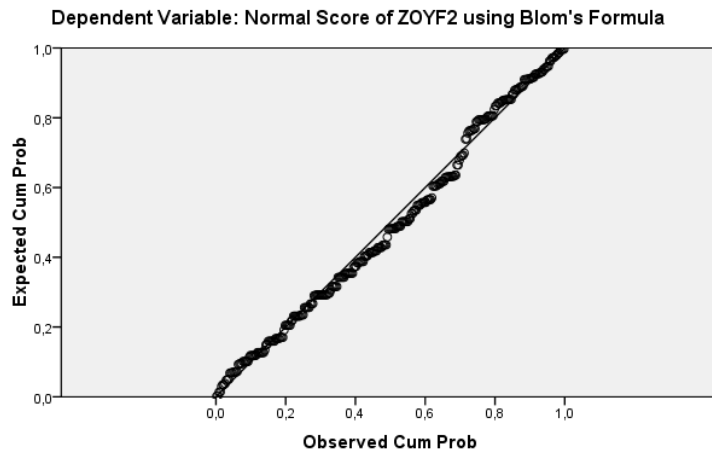
Hata değerleri arasında otokorelasyon olmaması, hataların bağımsız olması. SPSS üzerinde ölçüm yapabilmek için şu adımlar izlenmiştir: Analyze > Regression > Linear > (bağımlı ve bağımsız değişkenleri ata) > Statistics > Durbin Watson. Ekranaya gelen model summary (b) tablosunda "Durbin Watsons" değerlerine bakılmıştır. SPSS 17 kullanılarak yapılan analizde çatışma yönetimi alt boyutlarının tümünde verilerin hata paylarının birbirlerinden bağımsız olma koşulu sağlanmıştır (ÇY Uyumlaştırma "Durbin Watson" değeri = 1,65; ÇY Baskın Çıkma "Durbin Watson" değeri = 1,75; ÇY Çekinik Kalma "Durbin Watson" değeri = 1,45).

Artık (hata) değerlerin rastgele ve normal dağılım göstermesi. Regresyon bir diğer ön şartı olan verilerin rastgele ve normal dağılım gösterdiğini belirlemek için regresyon menüsündeki pilot düğmesi altında "normal probability plot" komutundan ya-

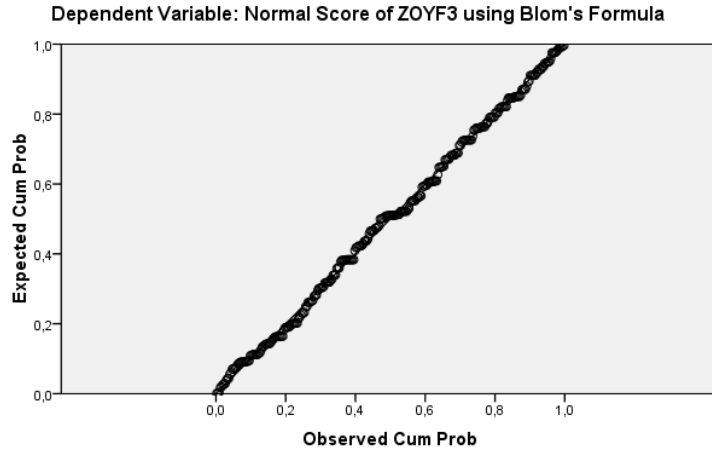
rarlanılmıştır. Çatışma Yönetimi alt boyutları için ayrı ayrı elde edilen grafiklere göre verileri gösteren noktaların regresyon doğrusu üzerinde yer aldığı ve hata terimlerinin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlaşılmıştır (bk. Şekil 24, Şekil 25, Şekil 26).



Şekil 24. ÇY “Uyumlaştırma” boyutu için P-P grafiği.

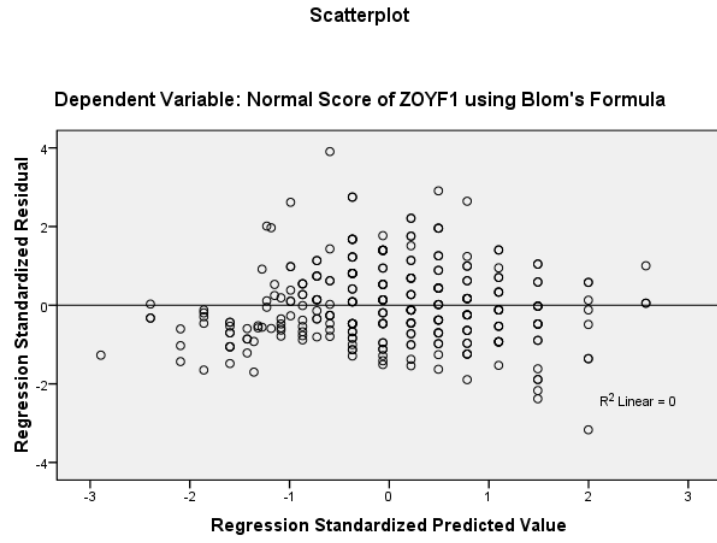


Şekil 25. ÇY “Baskın Çıkma” boyutu için P-P grafiği.

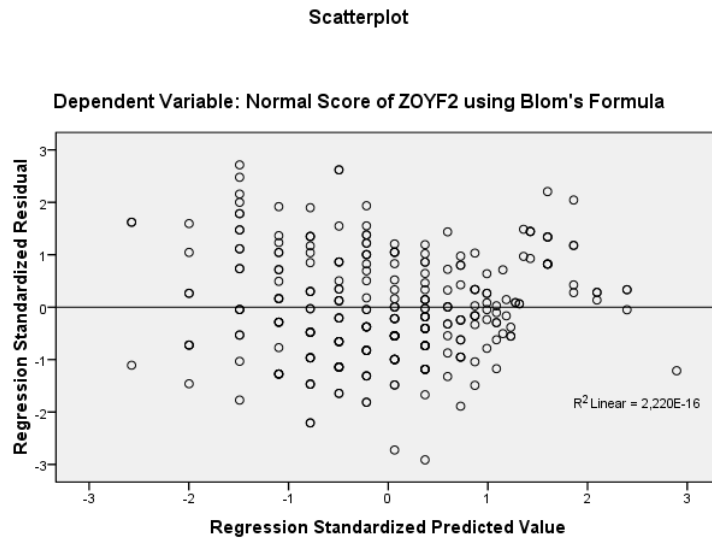


Şekil 26. ÇY “Çekinik Kalma” boyutu için P-P grafiği.

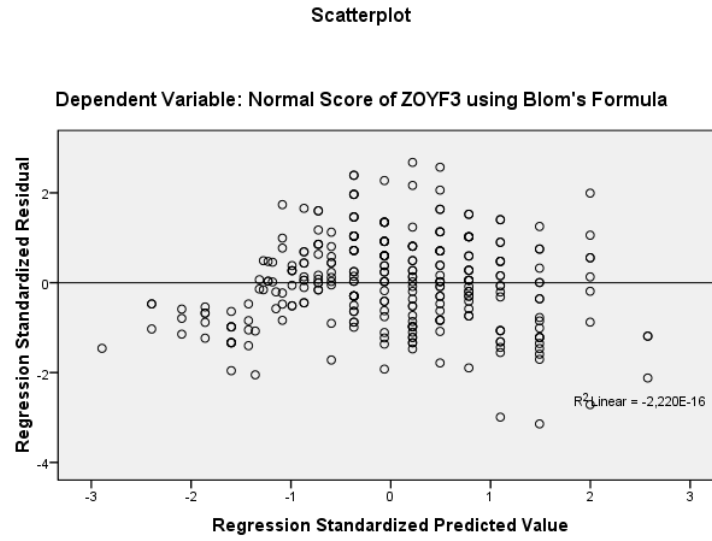
Bağımsız değişken düzeyinde hataların varyansının sabit olması (homoscedasticity - eşvaryanslılık). Eş varyanslılık her bir alt boyut için SPSS programı üzerinde ZRESID ve ZPRED komutlarından yararlanılarak araştırılmıştır. Bu amaçla SPSS 17’de Analyze > Regression > Linear > Plot bölümünde *ZPRED bağımsız değişken ve *ZRESID bağımlı değişken olarak seçilmiştir. Şekil 27, Şekil 28 ve Şekil 29’daki görünüşler incelendiğinde hatalara ilişkin nokta dağılımının yatay çizgi üzerinde dengeli bir şekilde dağıldığı anlaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar eş varyanslılık olgusunun çatışma yönetiminin her üç alt boyutunda da karşılandığını göstermektedir.



Şekil 27. ÖVD ve ÇY Uyumlaştırma boyutu arasındaki ilişkilerde gözükten hata payları ve hataların birbirinden bağımsız olduğuna ilişkin grafik.



Şekil 28. ÖVD ve ÇY baskın çıkma boyutu arasındaki ilişkilerde gözükten hata payları ve hataların birbirinden bağımsız olduğuna ilişkin grafik.



Şekil 29. ÖVD ve ÇY Çekinik Kalma boyutu arasındaki ilişkilerde gözükken hata payları ve hataların birbirinden bağımsız olduğuna ilişkin grafik.

Alt hipotezler için regresyon önkoşullarının genel olarak değerlendirilmesi. Belirlenen altı önkoşuldan beşi test edilmiş ve dördünün önkoşul gereklerini karşıladığı anlaşılmıştır. Doğrusallık önkoşulu nokta dağılım grafiğinde çatışma yönetimi “Uyumlaştırma”, “Baskın çıkma” ve “Çekinik kalma” alt boyutları için belirli bir ölçüde karşılanmış gibi gözükmemektedir, bununla birlikte ANOVA yöntemiyle yapılan hesaplama sonucunda çıktılardaki ANOVA tablosunun “Deviation from Linearity” satırındaki “Sig.” (p) anlamlılık değeri ,05’ ten küçük olduğu için doğrusallık önkoşulunun tam olarak karşılanmadığı anlaşılmıştır. Ana kütleyle genelleme yapabilmek için araştırmacılar önkoşulların karşılanmasını gerekli görmektedirler. Bu açıdan temel alt hipotezlere ait bulguların sadece örneklem grubu için değil aynı zamanda ana kütle için de geçerli olduğu kabul edilmiştir.

Alt Hipotezlere ait analiz bulguları. Temel araştırma alt hipotezlerine ait doğrusal regresyon analizi bulguları çıktılardaki “toplam varyansı açıklama yüzdesi R^2 - anlamlılık değeri, regresyon eşitliği, tahmin değişkeninin güven aralığı ve etki büyüklüğü değerleri” üzerinden değerlendirilmiştir.

Toplam varyansı açıklama yüzdesi ve anlamlılık değeri. Örgütsel vatandaşlık davranışı” ile çatışma yönetiminin “Uyumlaştırma” alt boyutu arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi amacıyla yapılan doğrusal regresyon analizinde çatışma yönetimi puanlarındaki varyansın (değişkenliğin) %45,7 oranında örgütsel vatandaşlık puanları ile açıklanabileceği saptanmıştır ($R^2 = ,457$; $F(288, 289) = 242,281$; $p = ,000$, $p < ,05$). Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı ortalama puanlarının, ast-üst çatışma yönetimi “Uyumlaştırma” alt boyutu puanlarındaki değişkenliği önemli ölçüde açıkladığı anlaşılmıştır (beta = ,676; $p = ,000$).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ile Çatışma Yönetiminin “Baskın Çıkma” alt boyutu arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi amacıyla yapılan doğrusal regresyon analizinde çatışma yönetimi puanlarındaki varyansın (değişkenliğin) %27,4 oranında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanları ile açıklanabileceği saptanmıştır ($R^2 = ,274$; $F(288, 289) = 108,457$; $p = ,000$, $p < ,05$). Buna göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ortalama puanlarının, ast-üst Çatışma Yönetimi “Baskın Çıkma” alt boyutu puanlarındaki değişkenliği önemli ölçüde açıkladığı anlaşılmıştır (beta = —,523; $p = ,000$).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ile çatışma yönetiminin “Çekinik Kalma” alt boyutu arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi amacıyla yapılan doğrusal regresyon analizinde Çatışma Yönetimi puanlarındaki varyansın (değişkenliğin) %13 oranında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanları ile açıklanabileceği saptanmıştır ($R^2 = ,129$; $F(288, 289) = 42,495$; $p = ,000$, $p < ,05$). Buna göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ortalama puanlarının, ast-üst Çatışma Yönetimi “Çekinik Kalma” alt boyutu puanlarındaki değişkenliği önemli ölçüde açıkladığı anlaşılmıştır (beta = ,359; $p = ,000$).

Regresyon eşitliği. Regresyon eşitliği, çatışma yönetimi her bir alt boyutu için ayrı ayrı oluşturulan “Coefficients” tablosundaki (constant) satır başlığı ve hemen altında yer alan değişkenin değeri alınarak test edilmiştir. Çatışma yönetimi “Uyumlaştırma” alt boyutu için oluşturulan regresyon eşitliği şu şekilde yazılmıştır: Bağımlı değişken = —,001 + ,675 (bağımsız değişken). Bu eşitliğine göre, örneğin araştırmaya katılan bir nolu kişinin ÖVD puan ortalamasının 1,60 olduğu saptandığından bu kişinin çatışma

yönetimi “Uyumlaştırma” ortalama puanının $-.001 + ,675 (1,60) = 1,079$ olacağı anlaşılmıştır.

Çatışma yönetimi “Baskın Çıkma” alt boyutu için oluşturulan regresyon eşitliği şu şekilde yazılmıştır : Bağımlı değişken = $,001 - ,519$ (bağımsız değişken). Bu eşitliğine göre, örneğin araştırmaya katılan bir nolu kişinin ÖVD puan ortalamasının 1,60 olduğu saptandığından bu kişinin baskın çıkarak ast-üst çatışma yönetimi ortalama puanının $,001 - ,519 (1,60) = -.8294$ olacağı anlaşılmıştır.

Çatışma yönetimi “Çekinik Kalma” alt boyutu için oluşturulan regresyon eşitliği şu şekilde yazılmıştır : Bağımlı değişken = $,000 + ,358$ (bağımsız değişken). Bu eşitliğine göre, örneğin araştırmaya katılan bir nolu kişinin ÖVD puan ortalamasının 1,60 olduğu saptandığından bu kişinin çekinik kalarak ast-üst çatışma yönetimi ortalama puanının $,000 + ,358 (1,60) = ,5728$ olacağı anlaşılmıştır.

Tahminin güven aralığı. Aynı tabloda yer alan “güven aralığı tahmin değerleri” örgütsel vatandaşlık değişkeninde 1 puanlık bir değişikliğin çatışma yönetimi “Uyumlaştırma” puanlarında $,590$ ila $,761$ arasında, Çatışma Yönetimi “Baskın Çıkma” puanlarında $-.617$ ila $-.421$ arasında ve de çatışma yönetimi “Çekinik Kalma” puanlarında $,250$ ila $,466$ arasında bir puan değişikliği yaratacağını göstermektedir.

Etki büyüklüğü. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanları ile Çatışma Yönetimi “Uyumlaştırma” puanları arasındaki ilişkilerin araştırıldığı Alt Hipotez 1’de etki büyüklüğü SPSS Model Summary tablosunda $R^2 = ,457$; düzeltilmiş $R^2 = ,455$; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanları ile çatışma yönetimi “Baskın Çıkma” puanları arasındaki ilişkilerin araştırıldığı Alt Hipotez 2’de etki büyüklüğü $R^2 = ,274$; düzeltilmiş $R^2 = ,271$ ve son olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanları ile Çatışma Yönetimi “Çekinik Kalma” puanları arasındaki ilişkilerin araştırıldığı Alt Hipotez 3’te etki büyüklüğü $R^2 = ,129$; düzeltilmiş $R^2 = ,126$ çıkmıştır. Bu sonuçlara göre Alt hipotezlerde önemli düzeyde bir etki söz konusudur.

Bir diğ er hesaplama şeklinde “kısımlî Eta değerleri - η ”incelenmiştir. SPSS 17’de yapılan hesaplamada Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanları ile çatışma yönetimi “Uyumlaştırma”puanları arasındaki ilişkilerin araştırıldığı Alt Hipotez 1’de “kısmi Eta” değeri ,545; örgütsel vatandaşlık davranışı puanları ile çatışma yönetimi “Baskın Çıkma” puanları arasındaki ilişkilerin araştırıldığı Alt Hipotez 2’de ,414 ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanları ile Çatışma Yönetimi “Çekinik Kalma” puanları arasındaki ilişkilerin araştırıldığı Alt Hipotez 3’de ,340 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen “kısmi Eta” değerleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çatışma Yönetiminin tüm alt boyutları arasındaki ilişkide yüksek etki büyüklüğü olduğunu teyit etmektedir.

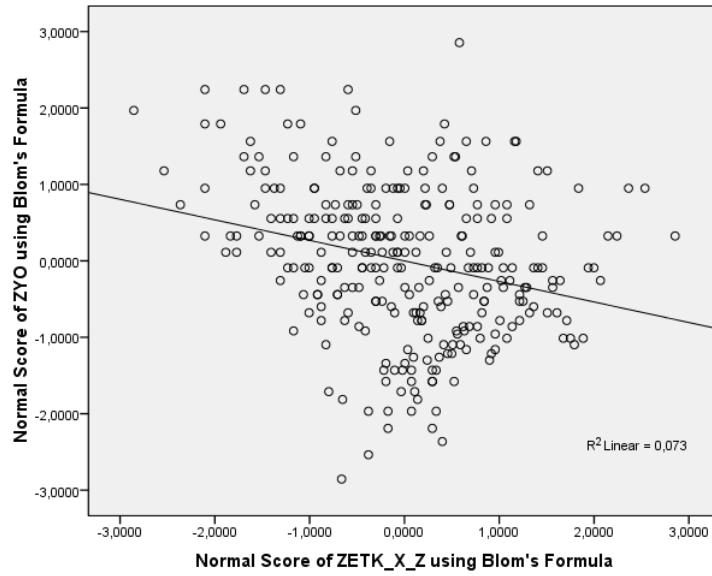
2. Alaycılığın Moderatör Etkisi

İkinci aşamada örgütsel alaycılık davranışı değişkeninin moderatör (katalizör) etkisine bakılmıştır. Araştırmada ÖVD ile ÇY arasındaki ilişkilerde alaycılığın ÖVD ile etkileşim içerisine girerek katalizör etki yaratacağından kuşkulandırılması nedeniyle böyle bir analize başvurulmuştur. Bu kapsamda hipotez “Sektör çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel alaycılık davranışı (ALY) etkileşim içerisine girerek çatışma yönetim (ÇY) puanlarını etkiler” şeklinde belirlenmiştir. İki tahmin değişkeni (ÖVD ve ALY) ve sonuç değişkeni (ÇY) arasındaki ilişkiler çoklu doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Öncesinde regresyon analizine ilişkin önkoşulların karşılanma durumu ele alınmıştır.

Etkileşim değişkenlerinin oluşturulması ve standardize edilmesi. “Örgütsel alaycılık davranışı faktörü için etkileşim değişkenleri şu şekilde oluşturulmuştur: Örgütsel vatandaşlık davranışı*örgütsel alaycılık davranışı = ALY için etkileşim değişkeni. Etkileşim değişkeninin standardize edilmesinde SPSS’in *Descriptive Statistics* menüsünden yararlanılmıştır.

Regresyon analizi için önkoşulların sağlanması. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilgili önkoşulların karşılanma durumu temel araştırma hipotezinde açıklandığından bu bölümde sadece katalizör değişkenin dahil edildiği doğrusal regresyon ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bu amaçla altı önkoşulun karşılanma durumu araştırılmıştır. Önkoşulların ilk sırasında ayrı değer analizi gelmektedir. Ayrı değer önkoşulu temel hipo-

tezin testi sırasında sınanmış olduğundan bu aşamada ayrıca bir analiz yapılmamıştır. İkinci önkoşul doğrusallıktır. Doğrusallık testi nokta dağılım grafiği çizilerek yapılmıştır. Buna göre bağımlı ve bağımsız değişkenlerin serpilme grafiklerinin negatif yönlü ve makul bir eğilime sahip olduğu görülmüştür (bk. Şekil 30).



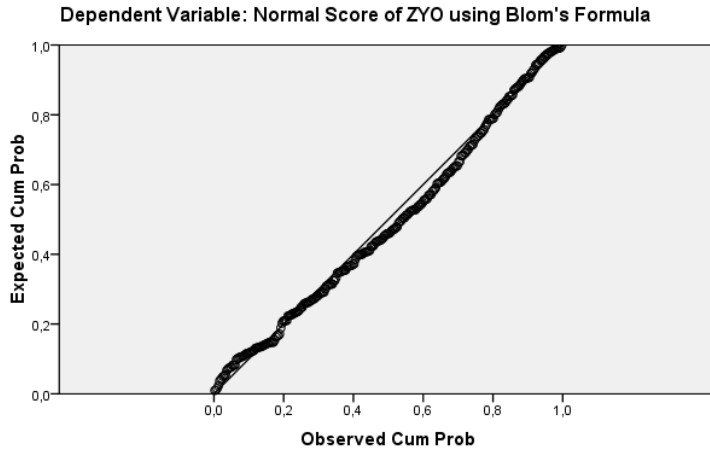
Şekil 30. Bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki doğrusallık ilişkisi.

Üçüncü önkoşul çoklu bağlantı olmamasıdır. Çoklu bağlantı olmaması önkoşulu VIF değerleri ile araştırılmıştır. SPSS ortamında Analize > Regression > Lineer > Statistics > Collinearity Diagnostics komutları izlenerek elde edilen Coefficients tablosundaki VIF değerleri iki tahmin değişkeni arasında çoklu doğrusallık ilişkisinin bulunmadığını göstermiştir (ÖVD, Tolerance = ,521, VIF = 1,920; ÖVD*ALY etkileşimi için Tolerance = ,232; VIF = 4,315; ALY için Tolerance = ,127; VIF = 4,875).

Dördüncü önkoşul hata değerleri arasında otokorelasyon olmamasıdır. Otokorelasyon olup olmadığı "Durbin-Watson" testi ile araştırılmıştır. SPSS üzerinde ölçüm yapabilmek için şu adımlar izlenmiştir: (Analize > Regression > Linear > Statistics > Durbin Watson). Ekranı gelen model summary (b) tablosunda "Durbin Watsons" değerlerine

bakılmıştır. Elde edilen sonuçlardan verilerin hata paylarının birbirlerinden bağımsız olduğu anlaşılmıştır (“Durbin Watson” değeri = 1,48).

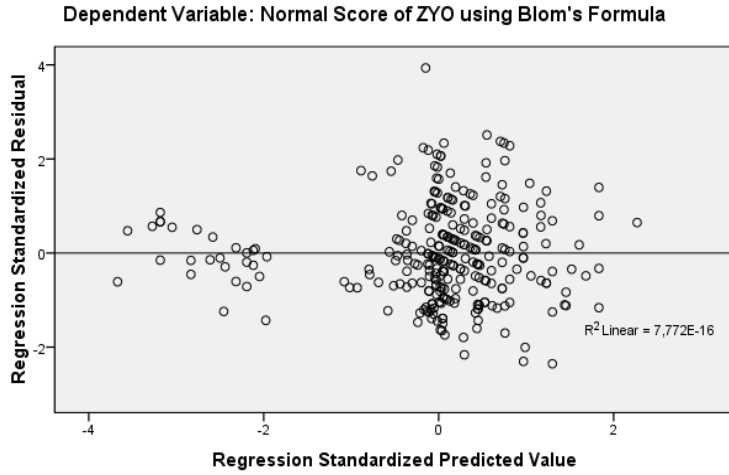
Beşinci önkoşul hata değerlerinin rastgele ve normal dağılım göstermemesidir. Modeldeki verilere ait hata değerlerinin rastgele ve normal dağılım gösterdiğini belirlemek için regresyon menüsündeki pilot düğmesi altında “normal probability plot” komutundan yararlanılmıştır. Elde edilen grafiğe göre verileri gösteren noktaların regresyon doğrusu üzerinde yer aldığı ve hata terimlerinin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlaşılmıştır (bk. Şekil 31).



Şekil 31. ÖVD, ALY, ÖVD*ALY ve Çatışma yönetimi puanları için P-P grafiği.

Altıncı önkoşul bağımsız değişken düzeyinde hataların varyansının sabit olmasıdır (homoscedasticity - eşvaryanslılık). Eş varyanslılık SPSS programı üzerinde ZRESID ve ZPRED komutlarından yararlanılarak çizilmiştir. Regresyon analizi bölümünde Plot düğmesinden yararlanılarak *ZPRED ve *ZRESID komutları kullanılmıştır. Elde edilen grafik incelendiğinde eş varyanslılık olgusunun karşılandığı anlaşılmıştır (bk. Şekil 32).

Önkoşullar genel olarak değerlendirildiğinde belirlenen altı önkoşulun tamamı test edilmiş ve altısının önkoşul gereklerini karşıladığı anlaşılmıştır.



Şekil 32. ÖVD, ALY, ÖVD*ALY ve Çatışma yönetimi puanları arasındaki ilişkiler için hata payları ve hataların birbirinden bağımsız olduğuna ilişkin grafik.

Analiz bulguları. Örgütsel alaycılık davranışı moderatör etkisinin belirlenmesine yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi bulguları çıktılardaki “toplam varyansı açıklama yüzdesi R^2 - anlamlılık değeri, regresyon eşitliği, tahmin değişkeninin güven aralığı ve etki büyüklüğü değerleri” üzerinden değerlendirilmiştir. İki model arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için *Model Özetleri* tablosu incelenmiştir. Bu tabloda birinci model ve ikinci modelin her ikisinin de anlamlı olduğu bulunmuştur ($p = ,000$, $p < ,05$). Birinci modelde R^2 değeri ,360 ve ikinci modelde ise ,434’tür. Değişim değerleri açısından incelendiğinde iki değer arasındaki farkın ,074 olduğu görülmüştür (bk. Tablo 79).

Tablo 79. Alaycılığın Moderatör Etkisi Model Özetleri Tablosu

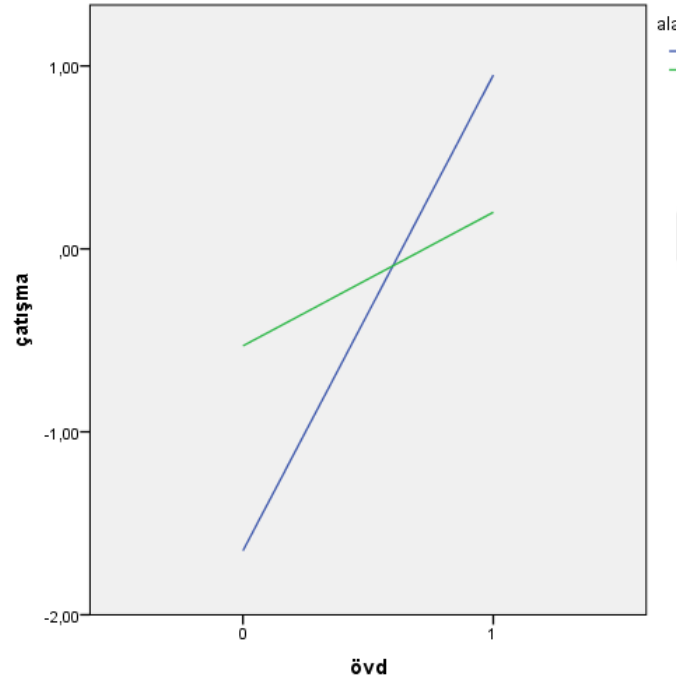
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	İstatistiksel Değişim				
					R Kare Değişimi	F Değişimi	sd-1	sd-2	Anlamlılık Değişimi
1	,600 ^a	,360	,355	,7962713	,360	80,631	2	287	,000
2	,658 ^b	,434	,428	,7502860	,074	37,259	1	286	,000

^a Tahmin değişkenleri: (Sabit), Normal Score of ZZO using Blom's Formula, Normal Score of ZZO using Blom's Formula

^b Tahmin değişkenleri: (Sabit), Normal Score of ZZO using Blom's Formula, Normal Score of ZZO using Blom's Formula, Normal Score of ZETK_X_Z using Blom's Formula

^c Sonuç Değişkeni: Normal Score of ZYO using Blom's Formula

ANOVA tablosu incelendiğinde yine her iki modelin anlamlı olduğu anlaşılmıştır. İki modelin de anlamlı olması ve ikinci modelin birinci modelden yüksek çıkması nedeniyle etkileşim düzeyini belirlemek için Hayes'in (2017) PROCESS modülünden yararlanılmıştır. Şekil 33 incelendiğinde Alaycılık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında etkileşim etkisi olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çatışma yönetimi arasındaki ilişkililik alaycılık puanlarının düşük olması koşuluna bağlıdır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ortalama puanları 3,5'un üzerine çıktığı zaman Alaycılık puanları da yükselmektedir.



Şekil 33. Örgütsel Alaycılık Davranışı'nın moderatör etkisini gösteren grafik.

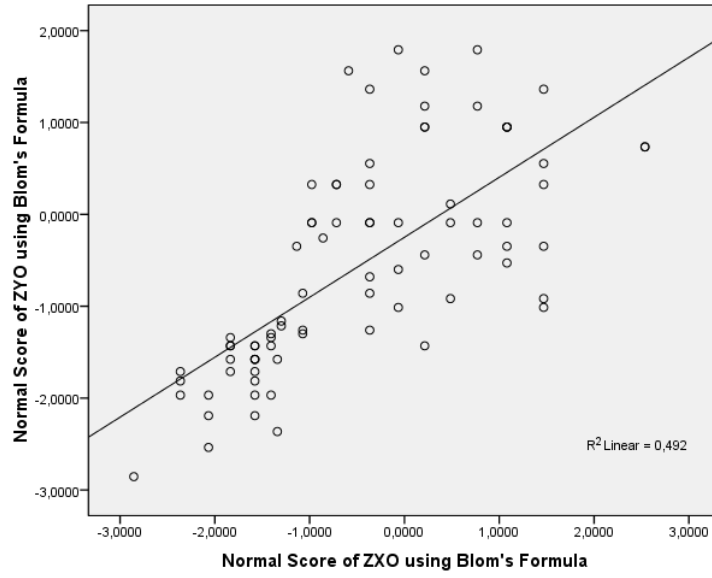
3. Demografik Moderatör Etki

Üçüncü aşamada demografik değişkenlerin moderatör (katalizör) etkisine bakılmıştır. Bu kapsamda “İşletmenin Niteliği” ve “Unvan” faktörlerinin katalizör etkisi incelenmiş ve çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Öncelikle etkileşim değişkenleri oluşturularak bu değişkenler standardize edilmiş, daha sonra regresyon analizi için önkoşulların karşılama durumu incelenmiştir.

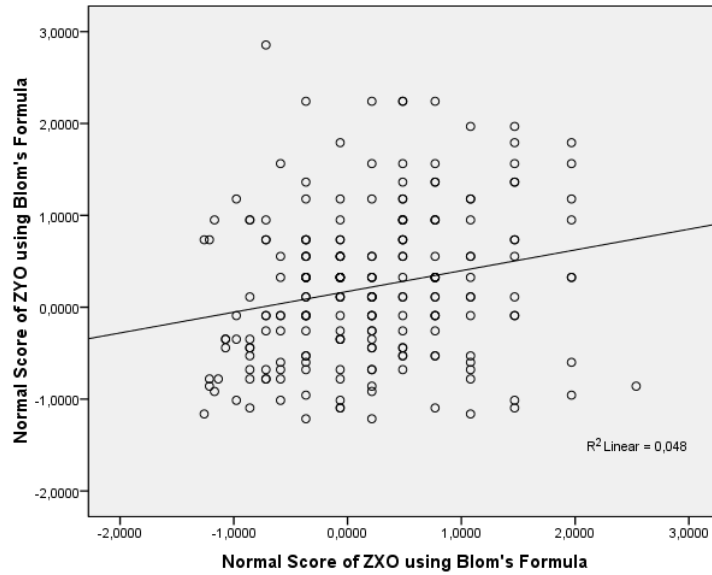
Etkileşim değişkenlerinin oluşturulması ve standardize edilmesi. “İşletmenin niteliği” ve “Unvan” faktörleri için etkileşim değişkenleri şu şekilde oluşturulmuştur: İşletmenin Niteliği*ÖVD = İN için etkileşim değişkeni; Unvan*ÖVD = Unvan için etkileşim değişkeni. Etkileşim değişkenlerinin standardize edilmesinde SPSS’in *Descriptive Statistics* menüsünden yararlanılmıştır.

Regresyon analizi için önkoşulların sağlanması. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilgili önkoşulların karşılanma durumu temel araştırma hipotezinde açıklandığından bu bölümde sadece katalizör değişkenin dahil edildiği doğrusal regresyon ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Unvan demografik değişkeni için önkoşulların karşılanması. Bu amaçla altı önkoşulun karşılanma durumu araştırılmıştır. Bu kapsamda altı şıklı olan “unvan” değişkeni iki şikka düşürülerek “Müdür-Yönetici - 1”, “Diğer - 0” olarak iki gruba ayrılmıştır. Önkoşulların ilk sırasında ayrık değer analizi gelmektedir. Ayrık değer önkoşulu temel hipotezin testi sırasında sınıanmış olduğundan bu aşamada ayrıca bir analiz yapılmamıştır. İkinci önkoşul doğrusallıktır. Doğrusallık testi unvan grubunun herbir düzeyi için nokta dağılım grafiği çizilerek yapılmıştır. Buna göre herbir düzeyde bağımlı ve bağımsız değişkenlerin serpilme grafiklerinin pozitif yönlü ve makul bir eğilime sahip olduğu görülmüştür (bk. Şekil 34 ve Şekil 35).



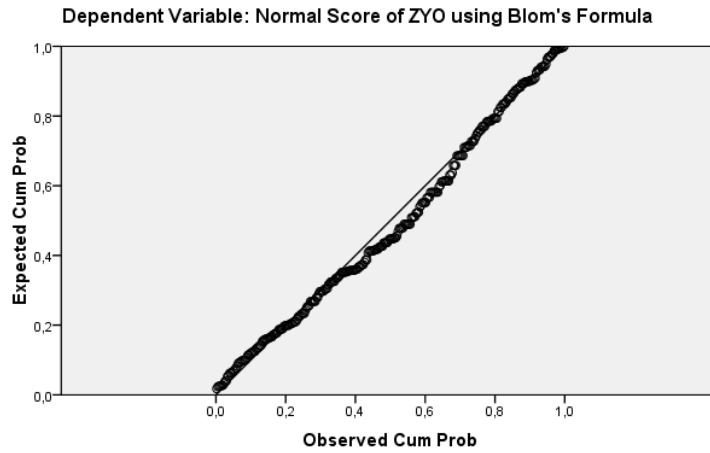
Şekil 34. Unvan değişkeninin birinci düzeyi olan müdür-yönetici seviyesi için bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki doğrusallık ilişkisi.



Şekil 35. Unvan değişkeninin ikinci düzeyi olan müdür-yönetici seviyesinin altındaki kişiler için bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki doğrusallık ilişkisi.

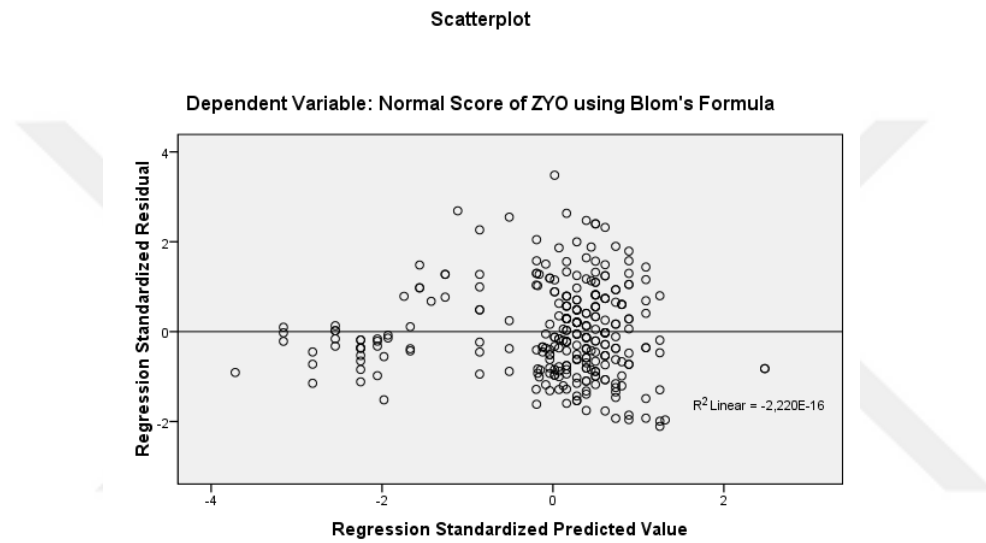
Üçüncü önkoşul çoklu bağlantı olmamasıdır. Çoklu bağlantı olmaması önkoşulu VIF değerleri ile araştırılmıştır. SPSS ortamında Analyze > Regression > Linear > Statistics > Collinearity Diagnostics komutları izlenerek elde edilen Coefficients tablosundaki VIF değerleri iki tahmin değişkeni arasında çoklu doğrusallık ilişkisinin bulunmadığını göstermiştir (ÖVD, Tolerance = ,480, VIF = 2,084; ÖVD*UN etkileşimi için Tolerance = ,475; VIF = 2,106; Unvan için Tolerance = ,890; VIF = 1,124). Dördüncü önkoşul hata değerleri arasında otokorelasyon olmamasıdır. Otokorelasyon olup olmadığı “Durbin-Watson” testi ile araştırılmıştır. SPSS üzerinde ölçüm yapabilmek için şu adımlar izlenmiştir: (Analyze > Regression > Linear > Statistics > Durbin Watson). Ekrana gelen model summary (b) tablosunda “Durbin Watsons” değerlerine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlardan verilerin hata paylarının birbirlerinden bağımsız olduğu anlaşılmıştır (“Durbin Watson” değeri = 1,43).

Beşinci önkoşul hata değerlerinin rastgele ve normal dağılım göstermemesidir. Modeldeki verilere ait hata değerlerinin rastgele ve normal dağılım gösterdiğini belirlemek için regresyon menüsündeki pilot düğmesi altında “normal probability plot” komutundan yararlanılmıştır. Elde edilen grafiğe göre verileri gösteren noktaların regresyon doğrusu üzerinde yer aldığı ve hata terimlerinin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlaşılmıştır (bk. Şekil 36).



Şekil 36. ÖVD, UN, ÖVD*UN ve Çatışma yönetimi puanları için P-P grafiği.

Altıncı önkoşul bağımsız değişken düzeyinde hataların varyansının sabit olmasıdır (homoscedasticity - eşvaryanslılık). Eş varyanslılık SPSS programı üzerinde ZRESID ve ZPRED komutlarından yararlanılarak çizilmiştir. Regresyon analizi bölümünde Plot düğmesinden yararlanılarak *ZPRED ve *ZRESID komutları kullanılmıştır. Elde edilen grafik incelendiğinde eş varyanslılık olgusunun karşılandığı anlaşılmıştır (bk. Şekil 37).

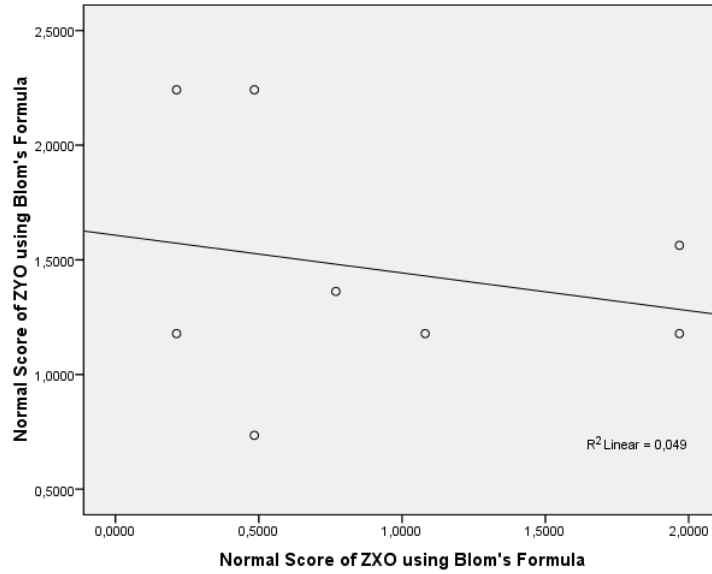


Şekil 37. ÖVD, UN, ÖVD*UN ve Çatışma yönetimi puanları arasındaki ilişkiler için hata payları ve hataların birbirinden bağımsız olduğuna ilişkin grafik.

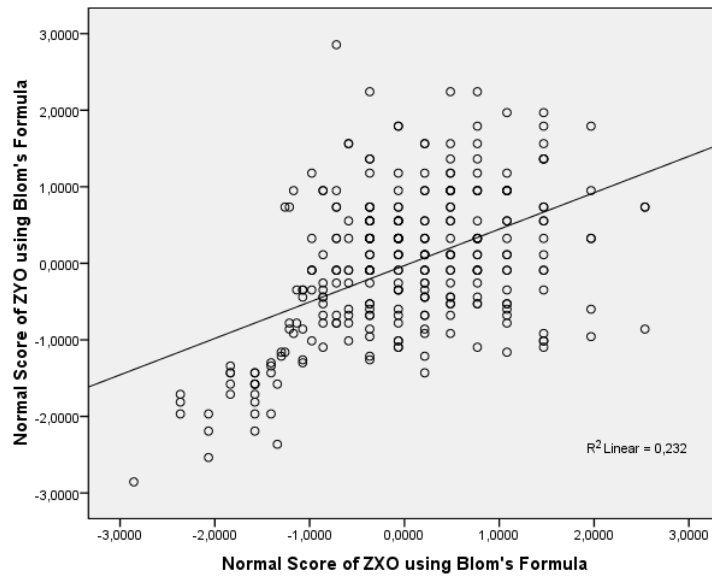
Önkoşullar genel olarak değerlendirildiğinde belirlenen altı önkoşulun tamamı test edilmiş ve altısının da önkoşul gereklerini karşıladığı anlaşılmıştır.

İşletmenin niteliği demografik değişkeni için önkoşulların karşılanması. Yine altı önkoşulun karşılanma durumu araştırılmıştır. Bu kapsamda dört şıklı olan “İşletmenin Niteliği” değişkeni iki şikka düşürülerek “Tamamen Yerli ve “Yerli Ağırlıklı - 1”, “Diğer - 0” olarak iki gruba ayrılmıştır. Ayrık değer önkoşulu temel hipotezin testi sırasında sınanmış olduğundan bu aşamada ayrıca bir analiz yapılmamıştır. İkinci önkoşul doğrusallıktır. Doğrusallık testi İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği grubunun herbir düzeyi için nokta dağılım grafiği çizilerek yapılmıştır. Buna göre birinci düzeyde yerli sermayede

bağımlı ve bağımsız değişkenlerin serpilme grafiklerinin negatif yönlü, ikinci düzeyde yerli sermayede haricinde pozitif yönlü ve makul bir eğilime sahip olduğu görülmüştür (bk. Şekil 38 ve Şekil 39).



Şekil 38. İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği değişkeninin birinci düzeyi olan yerli seviyesi için bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki doğrusallık ilişkisi.



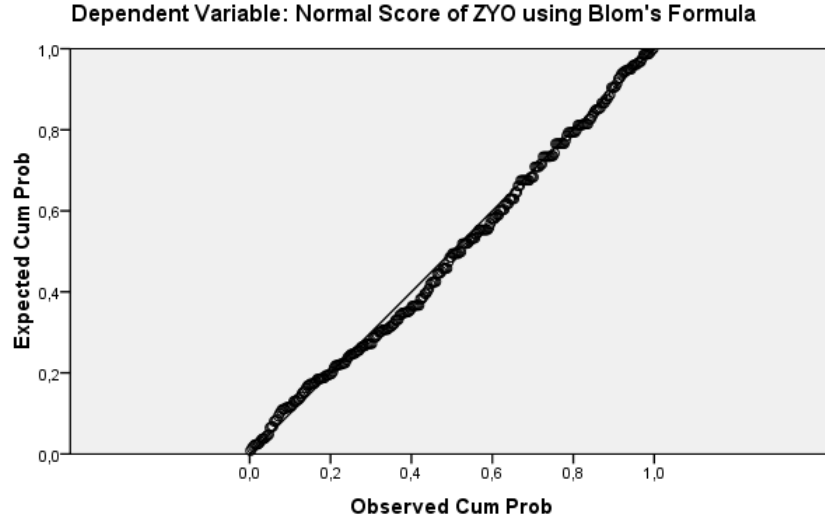
Şekil 39. İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği değişkeninin ikinci düzeyi olan yabancı işletmeler için bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki doğrusallık ilişkisi.

Üçüncü önkoşul çoklu bağlantı olmamasıdır. Çoklu bağlantı olmaması önkoşulu VIF değerleri ile araştırılmıştır. SPSS ortamında Analyze > Regression > Linear > Statistics > Collinearity Diagnostics komutları izlenerek elde edilen Coefficients tablosundaki VIF değerleri iki tahmin değişkeni arasında çoklu doğrusallık ilişkisinin bulunmadığını göstermiştir (ÖVD, Tolerance = ,963, VIF = 1,038; ÖVD*IN etkileşimi için Tolerance = ,361; VIF = 2,769; İşletmenin niteliği için Tolerance = ,366; VIF = 2,732).

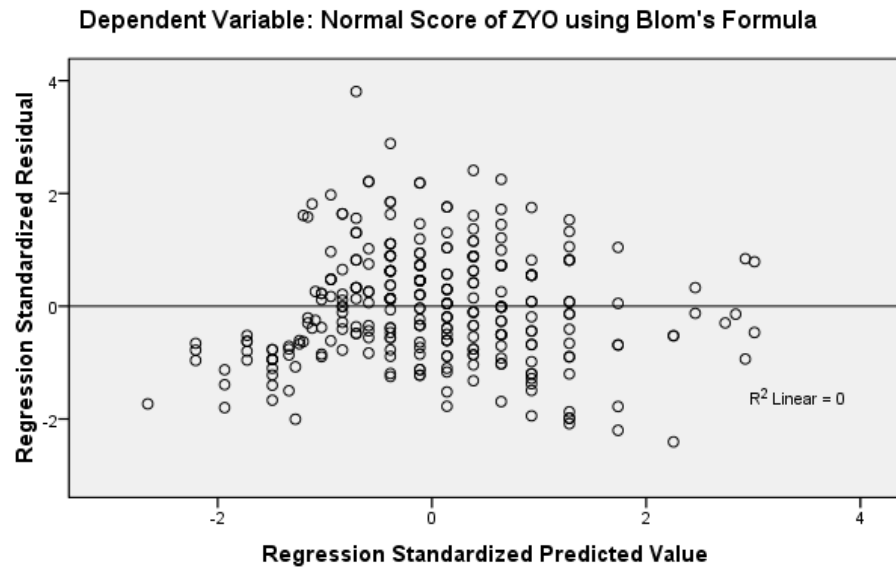
Dördüncü önkoşul hata değerleri arasında otokorelasyon olmamasıdır. Otokorelasyon olup olmadığı “Durbin-Watson” testi ile araştırılmıştır. SPSS üzerinde ölçüm yapabilmek için şu adımlar izlenmiştir: (Analyze > Regression > Linear > Statistics > Durbin Watson). Ekrana gelen model summary (b) tablosunda “Durbin Watsons” değerlerine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlardan verilerin hata paylarının birbirlerinden bağımsız olduğu anlaşılmıştır (“Durbin Watson” değeri = 1,47).

Beşinci önkoşul hata değerlerinin rastgele ve normal dağılım göstermemesidir. Modeldeki verilere ait hata değerlerinin rastgele ve normal dağılım gösterdiğini belirlemek için regresyon menüsündeki pilot düğmesi altında “normal probability plot” komutundan yararlanılmıştır. Elde edilen grafiğe göre verileri gösteren noktaların regresyon doğrusu üzerinde yer aldığı ve hata terimlerinin normal dağılım özelliğine sahip olduğu anlaşılmıştır (bk. Şekil 40).

Altıncı önkoşul bağımsız değişken düzeyinde hataların varyansının sabit olmasıdır (homoscedasticity - eşvaryanslılık). Eş varyanslılık SPSS programı üzerinde ZRESID ve ZPRED komutlarından yararlanılarak çizilmiştir. Regresyon analizi bölümünde Plot düğmesinden yararlanılarak *ZPRED ve *ZRESID komutları kullanılmıştır. Elde edilen grafik incelendiğinde eş varyanslılık olgusunun karşılandığı anlaşılmıştır (bk. Şekil 41).



Şekil 40. ÖVD, İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği, ÖVD* İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği ve Çatışma Yönetimi puanları için P-P grafiği.



Şekil 41. ÖVD, İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği, ÖVD* İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği ve Çatışma Yönetimi puanları arasındaki ilişkiler için hata payları ve hataların birbirinden bağımsız olduğuna ilişkin grafik.

Önkoşulların genel olarak değerlendirilmesi. Belirlenen altı önkoşulun tamamı test edilmiş ve altısının da önkoşul gereklerini karşıladığı anlaşılmıştır.

Analiz bulguları. Demografik değişkenlerin moderatör etkisinin belirlenmesine yönelik analiz bulguları iki alt başlık halinde incelenmiştir. Bunlar Unvan değişkeninin moderatör etkisi ve İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği faktörünün moderatör etkisidir.

Unvan değişkeninin moderatör etkisi. İki model arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için *Model Özetleri* tablosu incelenmiştir. Bu tabloda birinci model ve ikinci modelin her ikisinin de anlamlı olduğu bulunmuştur. Birinci modelde R^2 değeri ,287 ve ikinci modelde ise ,328'dir. Değişim değerleri açısından incelendiğinde iki değer arasındaki farkın ,041 olduğu görülmüştür (bk. Tablo 80). ANOVA tablosu incelendiğinde yine her iki modelin anlamlı olduğu anlaşılmıştır. İki modelin de anlamlı olması ve ikinci modelin birinci modelden yüksek çıkması nedeniyle etkileşim etkisini belirlemek için process modülünden yararlanılmıştır.

Tablo 80. Unvan Faktörünün Moderatör Etkisi Model Özetleri Tablosu

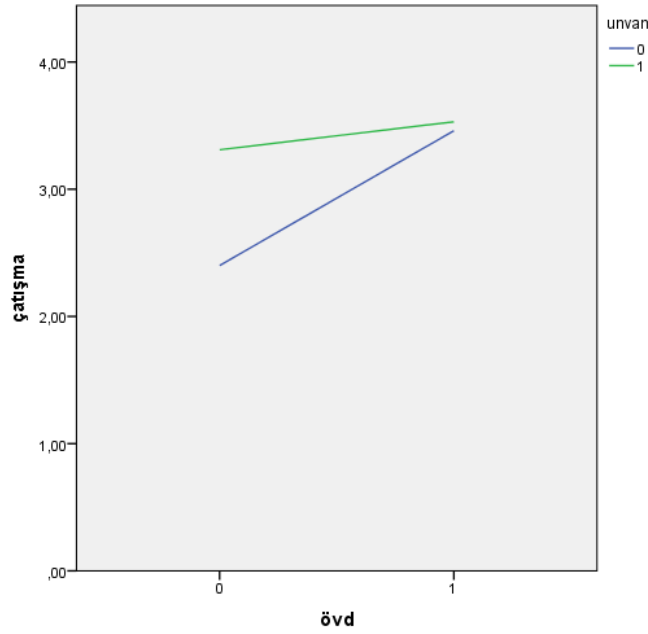
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	İstatistiksel Değişim				
					R Kare Değişimi	F Değişimi	sd-1	sd-2	Anlamlılık Değişimi
1	,536 ^a	,287	,282	,8402559	,287	57,780	2	287	,000
2	,573 ^b	,328	,321	,8172238	,041	17,405	1	286	,000

^a Tahmin değişkenleri: (Sabit), Normal Score of ZXO using Blom's Formula, KUK_UNV

^b Tahmin değişkenleri: (Sabit), Normal Score of ZXO using Blom's Formula, KUK_UNV, ETK_UNV

^c Sonuç değişkeni: Normal Score of ZYO using Blom's Formula

Şekil 42 incelendiğinde Unvan ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında etkileşim etkisi olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çatışma yönetimi arasındaki ilişkililik, Unvan değişkeninde Yönetici-Müdür altında yer alan kişilerin puanlarından etkilenmektedir. Yönetici-Müdür altında yer alan kişilerin (Unvan = 0) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanları düştükçe Çatışma Yönetimi puanları da düşmektedir. Yönetici-Müdür (Unvan = 1) düzeyinde ise Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanlarının yüksekliği Çatışma yönetimi puanlarını düşük derecede etkilemektedir.



Şekil 42. Unvan'ın moderator etkisini gösteren grafik.

İşletmenin niteliği değişkeninin moderatör etkisi. İki model arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için *Model Özetleri* tablosu incelenmiştir. Bu tabloda birinci model ve ikinci modelin her ikisinin de anlamlı olduğu bulunmuştur. Birinci modelde R^2 değeri ,273 ve ikinci modelde ise ,278'dir. Değişim değerleri açısından incelendiğinde iki değer arasındaki farkın ,005 olduğu görülmüştür (bk. Tablo 81). ANOVA tablosu incelendiğinde yine her iki modelin anlamlı olduğu anlaşılmıştır. İki modelin de anlamlı olması ve ikinci modelin birinci modelden yüksek çıkması nedeniyle etileşim etkisini belirlemek için Hayes'in (2017) PROCESS modülünden yararlanılmıştır.

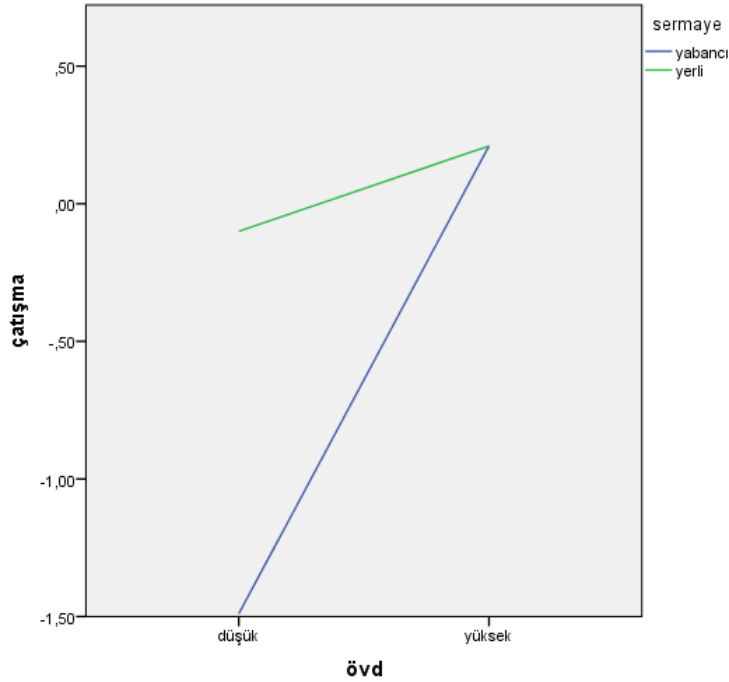
Tablo 81. İşletmenin Niteliği Faktörünün Moderatör Etkisi Model Özetleri Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	İstatistiksel Değişim				
					R Kare Değişimi	F Değişimi	sd-1	sd-2	Anlamlılık Değişimi
1	,522 ^a	,273	,268	,8487378	,273	53,777	2	287	,000
2	,527 ^b	,278	,270	,8472044	,005	2,040	1	286	,154

^a Tahmin değişkenleri: (Sabit), Normal Score of ZXO using Blom's Formula, KUK_SER

^b Tahmin değişkenleri: (Sabit), Normal Score of ZXO using Blom's Formula, KUK_SER, ETK_IS_NIT
^c Sonuç değişkeni: Normal Score of ZYO using Blom's Formula

Şekil 43 incelendiğinde, işletmenin “Sermaye Yapısı Niteliği” ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında etkileşim etkisi olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çatışma Yönetimi arasındaki ilişkililik, “Sermaye Yapısı Niteliği” değişkeninde yabancı işletmelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanlarından etkilenmektedir. Yabancı işletmelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanları yükseldikçe Çatışma Yönetimi puanları da yükselmektedir. Yerli sermayeye sahip işletmelerde, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanlarındaki hareketliliğin Çatışma Yönetimi puanlarını düşük derecede etkilediği belirlenmiştir.



Şekil 43. İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği'nin moderator etkisini gösteren grafik.

4. Kontrol Değişkenlerinin Etkisi

Bu bölümde araştırmanın tasarımı ve modeline bağlı olarak demografik değişkenler kontrol amaçlı olarak kullanılarak etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmada dört demografik değişkenin çatışma yönetimi puanlarını etkileyebileceği düşüncesiyle

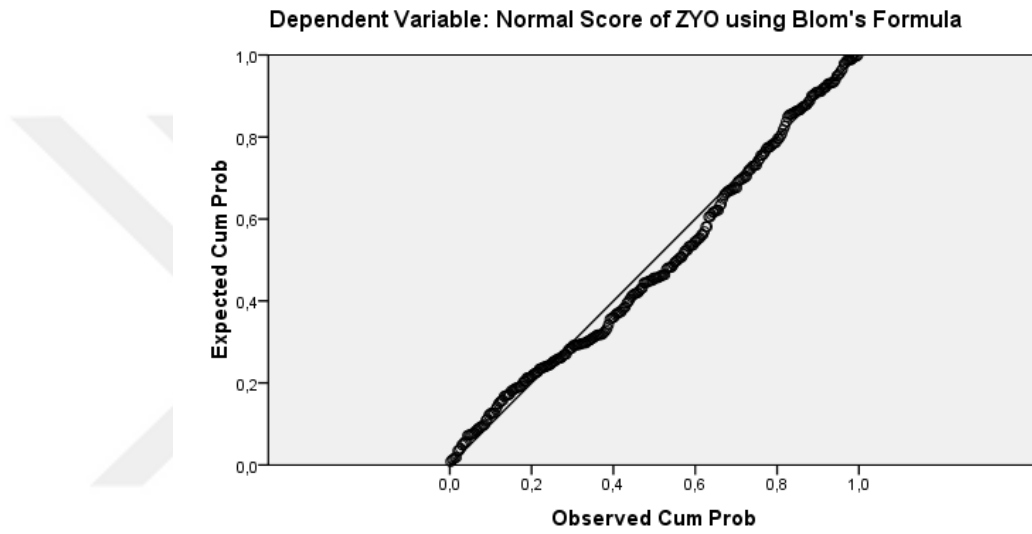
sadece bu değişkenler üzerinde durulmuştur. Diğer altı değişkenin etkisinin düşük olacağı düşüncesiyle analize hiç alınmamıştır. Bu amaçla “hiyerarşik regresyon” analizinden yararlanılmıştır. Bu çerçevede etkisi araştırılan demografik kontrol değişkenleri şunlardır: OD_1 (Unvan), OD_2 (Çalışılan Departman), OD_3 (Personel Sayısı), OD_4 (İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği).

Kontrol değişkenlerinin kukla değişkenlerine dönüştürülmesi. Hiyerarşik regresyon analizi yapmadan önce belirlenen dört kontrol değişkeni kukla değişkene dönüştürülmüş ve yorumlamada katsayılar tablosundaki “beta” değerleri temel alındığından kukla değişkenleri daha sonra “mean”(ortalama) değerleri dikkate alınarak standardize edilmiştir. Bu kapsamda altı şıklı olan “Unvan” değişkeni iki şikka düşürülerek “Müdür-Yönetici - 1”, “Diğer - 0” olarak iki gruba ayrılmış, altı şıklı olan “Çalışılan Bölüm” değişkeni “Satış ve Pazarlama – 1”, “Diğer - 0” olarak iki gruba ayrılmış, yedi şıklı olan “personel sayısı” değişkeni “1001 ve üstü - 1”, “Diğer - 0” olarak iki gruba ayrılmış ve son olarak dört şıklı olan “İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği” değişkeni “Tamamen Yerli ve Yerli Ağırlıklı - 1”, “Diğer - 0” olarak iki gruba ayrılmıştır.

Hiyerarşik regresyon analizi için önkoşulların karşılanma durumu. Hiyerarşik regresyon analizi yapmadan önce önkoşulların karşılanma durumu altı başlık altında araştırılmıştır. Bunlar; (a) ayırık değer olmaması, (b) doğrusallık, (c) çoklu bağlantı olmaması, (d) hata değerleri arasında otokorelasyon olmaması, hataların bağımsız olması, (e) artık değerlerin rastgele ve normal dağılım göstermesi, (f) bağımsız değişken düzeyinde hataların varyansının sabit olması-homoscedasticity / eşvaryanslılık.

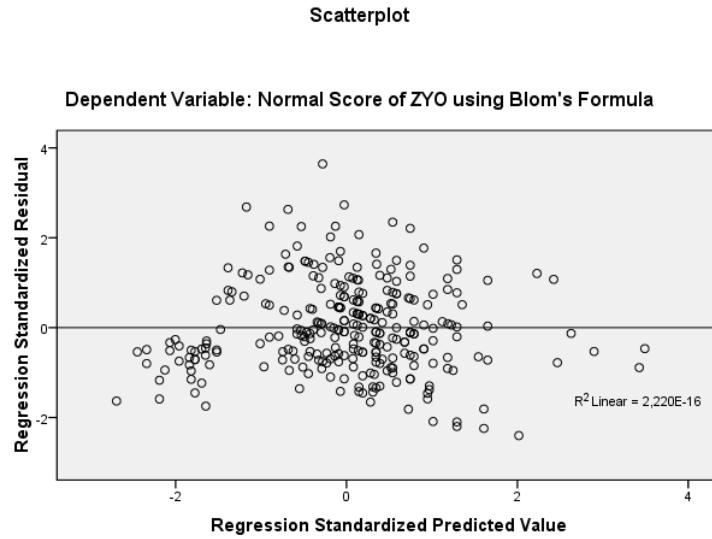
Ayrık değer koşulu temel hipotezin testi sırasında sınanmış olduğundan ayrıca bir analiz yapılmamıştır. Doğrusallık önkoşulu da temel hipotez testi aşamasında sınanmıştır. Doğrusallık koşulu sadece sürekli veriler arasında araştırılır. Kukla değişkenle sürekli veri niteliğindeki bağımlı değişken arasındaki ilişkilerde doğrusallık koşulu ihmal edilir (Kennedy, 2003). Çoklu bağlantı koşulu VIF ve Tolerance değerlerine bakılarak incelenmiştir. Buna göre VIF değerinin 1,112 ve Tolerance değerinin ,891 çıkmış olması nedeniyle çoklu bağlantı olmadığına karar verilmiştir. Hata değerleri arasında otokore-

lasyon olmaması, Durbin Watson testi ile incelenmiş ve 1,518 değeri elde edilmiştir. Bu değer 1,5 ila 2,5 arasında olması nedeniyle otokorelasyon bulunmadığına karar verilmiştir. Artık değerlerin rastgele ve normal dağılım göstermesi “normal olasılık grafiği” (normal probability plot) ile incelenmiş ve nokta dağılımlarının regresyon doğrusu üzerinde yer aldığı görülmüştür (bk. Şekil 44).



Şekil 44. Kontrol değişkenleri – ÇY ilişkisi için P-P standardize edilmiş hata değerlerinin normal dağılım grafiği.

Bağımsız değişken düzeyinde hata (residuals) varyanslarının sabit olması (homoscedasticity / eşvaryanslılık) SPSS istatistik paket programının regresyon analizi bölümünde pilot menüsünde yer alan *ZRESID ve *ZPRED komutlarıyla hesaplanmıştır. Elde edilen grafik incelendiğinde noktaların büyük bir bölümünün yatay çizginin etrafında simetrik olarak dağıldığı görülmüş ve eşvaryanslılık koşulunun sağlandığı anlaşılmıştır (bk. Şekil 45).



Şekil 45. Kontrol değişkenleri ve ÇY Baskın Çıkma boyutu arasındaki ilişkilerde gözükten hata payları ve hataların birbirinden bağımsız olduğuna ilişkin grafik.

Analiz bulguları. Regresyon analizi sonucunda üç tablo değerleri dikkate alınarak değerlendirme yapılmıştır. “Model Özetleri” tablosunda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde ne ölçüde değişkenlik yarattığını saptamak için R^2 değerleri incelenmiştir. Buna göre basit regresyon analizinde 24,2 olan değişkenlik oranının kontrol değişkenlerinin analize alınması ile birlikte 31,7’ye çıktığı görülmüştür (bk. Tablo 82).

Tablo 82. Kontrol Değişkenlerinin Etkisi Model Özetleri Tablosu

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Kare</i>	<i>Düzeltilmiş R Kare</i>	<i>Tahminin Standart Hatası</i>	<i>R Kare Değişimi</i>
1	,418 ^a	,175	,163	,9070432	,175
2	,563 ^b	,317	,305	,8265738	,142

^a Tahmin değişkenleri: (Sabit), Zscore: KUK_CBL, Zscore: KUK_UNV, Zscore: KUK_SER, Zscore: KUK_PSA

^b Tahmin değişkenleri: (Sabit), Zscore: KUK_CBL, Zscore: KUK_UNV, Zscore: KUK_SER, Zscore: KUK_PSA, Normal Score of ZYO using Blom's Formula

Dört bağımsız değişkenin tek başına etkisinin incelendiği birinci modelde bu etkinin %17,5 seviyesinde olduğu anlaşılmıştır. Ancak ÖVD ve dört demografik bağımsız

değişkenin birlikte etkisi ele alındığında kontrol değişkenleri etkisinin %7,5 düzeyinde kaldığı görülmüştür. Analiz sonuçlarından ANOVA tablosu incelendiğinde her iki modelin de bağımsız olarak ele alındığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Hiyerarşik regresyon analizinde araştırmacının esas ilgi odağı katsayılar tablosudur. Bu tablonun özellikle ikinci model bölümünde yer alan veriler bağımsız tahmin değişkenlerinden hangilerinin anlamlı olduğunu göstermesi ve beta değerlerinin yorumlanması açısından önemlidir. Buna göre bağımsız kontrol değişkenlerinden iki tanesinin istatistiksel olarak anlamlı olması nedeniyle modele katkı yaptığı anlaşılmıştır. Bunlar “İşletmenin Niteliği” ve “Unvan” değişkenleridir. “İşletmenin Niteliği” değişkeninin beta değeri ,174 ve “Unvan” değişkeninin beta değeri ise -,221 olarak belirlenmiştir. Beta değerleri standardize edilmiş katsayılar olduğundan daha sonra başka araştırmacılar tarafından yapılacak araştırmalar sonucunda elde edilen diğer beta değerleri ile karşılaştırma yapmaya imkan verecek niteliktedir. Bu çerçevede bağımsız değişkenlerde istatistiksel olarak anlamlı p değerine sahip olan bir diğer faktör ÖVD puanlarıdır. Örgütsel vatandaşlık bağımsız değişkeninin beta değeri ,400 çıkmıştır (bk. Tablo 83).

Bu sonuçlara göre dördüncü modeller grubunda “Unvan” faktörü kullanılarak oluşturulan Hipotez 1 ve “İşletmenin Niteliği” faktörü kullanılarak oluşturulan Hipotez 4’te H_0 hipotezi reddedilerek alternatif hipotez kabul edilmiştir. ANOVA tablosu “Çalışılan departman” faktörü kullanılarak oluşturulan Hipotez 2’nin ve “Personel Sayısı” faktörü kullanılarak oluşturulan Hipotez 3’ün istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir ($p = ,722$ ve $p = ,800$; $p < ,05$). Bu çerçevede Hipotez 2 ve Hipotez 3’te H_0 hipotezinin reddedilmesinde başarısız olunmuştur.

Tablo 83. Kontrol Değişkenleri Katsayılar Tablosu

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-,001	,053		-,018	,986
	Zscore: KUK_PSA	,010	,054	,010	,191	,849
	KUK_UNV	-,334	,054	-,337	-6,227	,000
	Zscore: KUK_SER	,227	,054	,229	4,225	,000

	Zscore: KUK_CBL	-,011	,054	-,011	-,207	,836
2	(Constant)	-9,035E-5	,049		-,002	,999
	Zscore: KUK_PSA	,012	,049	,013	,253	,800
	KUK_UNV	-,219	,051	-,221	-4,275	,000
	Zscore: KUK_SER	,173	,050	,174	3,483	,001
	Zscore: KUK_CBL	-,017	,049	-,018	-,356	,722
	ZXO	,402	,052	,400	7,694	,000

^a Sonuç Değişkeni: Normal Score of ZYO using Blom's Formula



VI. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulguları, kurama yapılan katkı ve sonraki araştırmalar için önerilere yer verilmiştir.

A. SONUÇLAR

Çalışmanın ilk aşamasında tanımlayıcı istatistik analizleri yapılmış, sonrasında sonuç çıkarıcı istatistik analizleri kullanılarak 11 hipotez sınanmıştır. Test edilen hipotezlerden aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile çatışma yönetimi yaklaşımları ilişkisi. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip olmanın, ast ve üst arasındaki çatışmaları başarılı bir şekilde yönetmeye imkan verip vermediğini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre ÖVD'nin sonuç değişkeni olan çatışma yönetimi genel puanlarındaki değişkenliğin %24,2'sini açıkladığı saptanmıştır ($R^2 = ,242$; $F(288, 289) = 91,953$; $p = ,000$, $p < ,05$). Böylece ÖVD'nin Çatışma Yönetimi puanları üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu anlaşılmıştır ($\beta = ,492$, $p = ,000$). Bu sonuca göre H_0 hipotezi red edilmiş ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çatışma Yönetimini puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu kabul edilmiştir. Böylece H_0 hipotezinin reddedilmesinde başarılı olunarak alternatif hipotez kabul edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının çatışma yönetimi ölçeğinin alt boyutlarıyla olan ilişkisi. Bu çerçevede Çatışma Yönetimi ölçeğinin (a) Uyumlaştırma, (b) Baskın Çıkma ve (c) Çekinik Kalma boyutları ile ÖVD arasındaki ilişkilere bakılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının çatışma yönetimi ölçeğinin "Uyumlaştırma" alt boyutunu anlamlı bir şekilde tahmin etmeye imkan verip vermediğini belirlemek

amacıyla doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. ÖVD'nin sonuç değişkeni olan "Uyumlaştırma" faktöründeki değişkenliğin %45,7'sini açıkladığı saptanmıştır ($R^2 = ,457$; $F(288, 289) = 242,281$; $p = ,000$, $p < ,05$). Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin "Uyumlaştırma" yöntemi veya yaklaşımı üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu anlaşılmıştır (beta = ,676; $p = ,000$). Bu sonuca göre H_0 hipotezi red edilmiş ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Çatışma Yönetim biçimi olarak "Uyumlaştırma" puanlarındaki değişkenliği istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıkladığı kabul edilmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanlarının "Baskın Çıkma" Çatışma Yönetim tarzı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. ÖVD'nin sonuç değişkeni olan "Baskın Çıkma" faktöründeki değişkenliğin %27,4'ünü açıkladığı saptanmıştır ($R^2 = ,274$; $F(288, 289) = 108,457$; $p = ,000$, $p < ,05$). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkeninin "Baskın Çıkma" çatışma yönetimini önemli ölçüde açıkladığı anlaşılmıştır (beta = —,523; $p = ,000$). Elde edilen analiz bulguları neticesinde H_0 hipotezi red edilmiş ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Çatışma Yönetimi alt boyutu olan "Baskın Çıkma" puanlarındaki değişkenliği istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıkladığı kabul edilmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Çatışma Yönetimi ölçeğinin "Çekinik Kalma" alt boyutunu anlamlı bir şekilde etkileyip etkilemediğini tespit etmek amacıyla doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. ÖVD'nin sonuç değişkeni olan "Çekinik Kalma" faktöründeki değişkenliği %13 oranında açıkladığı saptanmıştır ($R^2 = ,129$; $F(288, 289) = 42,495$; $p = ,000$, $p < ,05$). Bu sonuca göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkeninin "Çekinik Kalma" yaklaşımını önemli ölçüde etkilediği veya açıkladığı anlaşılmıştır (beta = ,359; $p = ,000$). Bu çerçevede H_0 hipotezi red edilmiş ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Çatışma Yönetim şekli olarak "Çekinik Kalma" puanlarındaki değişkenliği istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıkladığı kabul edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının çatışma yönetimi yaklaşımlarını etkileme ilişkisinde alaycılığın moderatör etkisi. Bu modelde Örgütsel Alaycılık Davranışı faktörünün moderatör (katalizör) etkisi araştırılmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Ça-

tışma Yönetimi puanları arasındaki ilişkinin ikinci bir bağımsız değişken olan Alaycılık faktörünün etkisiyle birlikte ele alınması amaçlanmıştır. Bu çerçevede çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz bulguları incelendiğinde gerek asıl bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında, gerekse ikinci bağımsız değişken ve sonuç değişkeni arasında ve üçüncü düzeyde moderatör bağımsız değişken ile sonuç değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p = ,000, p <,05$). *Model Özetleri* tablosundan elde edilen birinci ve ikinci model sonuçlarına göre birinci modelde R^2 değeri %36 düzeyinde bir etki olduğunu gösterirken ikinci modelde bu etkinin %43'e yükseldiği görülmüştür. R^2 değişim değerleri açısından incelendiğinde iki değer arasındaki farkın %7,4 olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre Vatandaşlık Davranışı ile Çatışma Yönetimi arasındaki ilişkileri Alaycılık Davranışı'nın istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği kabul edilmiştir.

Çıktılardaki ANOVA tablosu bulgularına göre iki modelin de anlamlı olması ve ikinci modeldeki R^2 değerinin birinci modelden daha yüksek çıkmış olması nedeniyle etkileşim etkisini belirlemek üzere Hayes'in (2017) PROCESS modülünden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre bağımsız değişkenler olan Alaycılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında etkileşim etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çatışma yönetimi arasındaki ilişkililik alaycılık puanlarının düşük olması koşulluna bağlıdır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ortalama puanları 3,5'in üzerine çıktığı zaman Alaycılık puanları da yükselmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile çatışma yönetimi ilişkisinde iki demografik faktörün moderatör etkisi. Bu çerçevede "İşletmenin Niteliği" ve "Unvan" faktörlerinin katalizör etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde hem "İşletmenin Niteliği" ($p = ,000, p <,05$); hem de "Unvan" faktörünün moderatör değişken olarak sonuç değişkeni ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p = ,000, p <,05$). Unvan değişkeninin yer aldığı birinci modelde *Model Özetleri* tablosundaki çıktılara göre R^2 değeri %28,7'den ikinci modelde %32,8'e; İşletmenin

Niteliği değişkenin yer aldığı *Model Özetleri* tablosundaki çıktılarına göre birinci modelde R^2 değeri %27,3'den ikinci modelde %27,8'e yükselmiştir.

Elde edilen bulgulara göre "İşletmenin Niteliği" ve "Unvan" faktörlerinin moderatör etkilerinin bulunduğu anlaşılmıştır. "İşletmenin Niteliği" ve "Unvan" faktörleri kullanılarak oluşturulan modellerin anlamlı olması ve ikinci modelin birinci modelden yüksek çıkması nedeniyle etileşim etkisini belirlemek için Hayes'in (2017) PROCESS modülünden yararlanılmıştır.

Sonuçlar incelendiğinde Unvan ve İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında etkileşim etkisi olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çatışma yönetimi arasındaki ilişkililik, Unvan değişkeninde Yönetici-Müdür seviyesinin altında yer alan kişilerin puanlarından etkilenmektedir. Yönetici-Müdür seviyesinin altında yer alan kişilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanları düştükçe Çatışma Yönetimi puanları da düşmektedir. Yönetici-Müdür düzeyinde ise Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanlarının yüksekliği Çatışma yönetimi puanlarını düşük derecede etkilemektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çatışma Yönetimi arasındaki ilişkililik, "Sermaye Yapısı Niteliği" değişkeninde yabancı işletmelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanlarından da etkilenmektedir. Yabancı işletmelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanları yükseldikçe Çatışma Yönetimi puanları da yükselmektedir. Yerli sermayeye sahip işletmelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanlarındaki hareketliliğin Çatışma Yönetimi puanlarını düşük derecede etkilediği belirlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık - çatışma yönetimi ilişkisinde kontrol değişkenlerinin etkisi.

Dördüncü modeller grubunda OD_1 (Unvan), OD_2 (Çalışılan departman), OD_3 (Personel sayısı), OD_4 (İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği) değişkenlerinin etkileri araştırılmıştır. Belirlenen dört faktör kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır. Sözü edilen değişkenlerin sonuç değişkeni üzerindeki etkilerini saptamak için "hiyerarşik regresyon" analizinden yararlanılmıştır.

“Dört bağımsız değişkenin etkilerinin incelendiği” birinci modelde toplam etki %17,5 seviyesinde iken, “ÖVD ve dört demografik bağımsız değişkenin birlikte ele alındığı” ikinci modelde bu oranın %31,7 düzeyine çıktığı görülmüştür. Çıktılardaki ANOVA tablosu incelendiğinde her iki modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($p = ,000$, $p < ,05$).

Dört bağımsız kontrol değişkeninden sadece “İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği” ve “Unvan” faktörlerinin istatistiksel olarak anlamlı olması nedeniyle modele katkı yaptığı anlaşılmıştır. “İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği” değişkeninin beta değeri ,174 ($p = ,001$) ve “Unvan” değişkeninin beta değeri ise -,221 ($p = ,000$) olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenlerde istatistiksel olarak anlamlı p değerine sahip olan bir diğer faktör ÖVD puanlarıdır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı bağımsız değişkeninin beta değeri ,400 çıkmıştır. Bu sonuçlara göre dördüncü modeller grubunda “Unvan” faktörü kullanılarak oluşturulan Hipotez 1 ve “İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği” faktörü kullanılarak oluşturulan Hipotez 4’te H_0 hipotezi reddedilerek alternatif hipotez kabul edilmiştir. ANOVA tablosu, “Çalışılan Departman” faktörü kullanılarak oluşturulan Hipotez 2’nin ve “Personel Sayısı” faktörü kullanılarak oluşturulan Hipotez 3’ün istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir ($p = ,722$ ve $p = ,800$; $p < ,05$). Bu çerçevede Hipotez 2 ve Hipotez 3’te H_0 hipotezinin reddedilmesinde başarısız olunmuştur.

Tablo 84. Hipotez Testlerinin Özet Sonuçları

İlişki	Karar Kriteri
ÖVD – ÇY	H_0 red (ÖVD, ÇY’ni etkiler).
ÖVD – ÇY alt boyutları	H_0 red (ÖVD, ÇY Uyumlaştırma, Baskın Çıkma ve Çekinik Kalma alt boyutlarını etkiler).
ÖVD – ÇY ilişkisinde ALY moderatör	Moderatör etki vardır.
ÖVD – ÇY ilişkisinde demografik moderatör	“Unvan” ve “İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği” faktörlerinin moderatör etkileri vardır.
ÖVD – ÇY ilişkisinde kontrol değişkenleri etkisi	Hipotez 1: H_0 red (UNV, ÇY’ni etkiler). Hipotez 2: H_0 reddinde başarısızlık (ÇD, ÇY’ni etkilemez). Hipotez 3: H_0 reddinde başarısızlık (PS, ÇY’ni etkilemez). Hipotez 4: H_0 red (İN, ÇY’ni etkiler).

Dört farklı model grubu oluşturularak araştırılan hipotezlerin genel değerlendirilmesi Tablo 84’te verilmiştir. Buna göre test edilen onbir hipotezden dokuzunda istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuş, diğerlerinde sıfır hipotezinin reddedilmesinde başarısız olunmuştur. Temel hipotez ve temel alt hipotezlerin kabul edilmesi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Ast-Üst Çatışma Yönetimi ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğunu ortaya koyarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’nın işletmeler açısından önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra ast-üst çatışmalarının başarılı bir şekilde yönetilmesinde “Örgütsel Alaycılık Davranışı”, “Unvan” ve “İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği” faktörlerinin de etkili olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmadan çıkarılan sonuçlar şunlardır: (a) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı puanlarının yüksekliği, ast ve üst arasındaki çatışmaları başarılı bir şekilde yönetme puanlarını pozitif yönde etkilemektedir (b) Örgütsel Vatandaşlık Davranış puanlarının yüksekliği, “Uyumlaştırma” boyutunda ast ve üst arasındaki çatışmaları başarılı bir şekilde yönetme olgusunu pozitif yönde etkilemektedir, (c) Örgütsel Vatandaşlık Davranış puanlarının yüksekliği, “Baskın Çıkma” boyutunda ast ve üst arasındaki çatışmaları başarılı bir şekilde yönetme olgusunu pozitif yönde etkilemektedir, (d) Örgütsel Vatandaşlık Davranış puanlarının yüksekliği, “Çekinik Kalma” boyutunda ast ve üst arasındaki çatışmaları başarılı bir şekilde yönetme olgusunu pozitif yönde etkilemektedir, (e) Yüksek düzeyde Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına ve düşük düzeyde Örgütsel Alaycılık Davranışlarına sahip olma, ast ve üst arasındaki çatışmaları başarılı bir şekilde yönetmeye imkan vermektedir, (f) Unvan “Yönetici-Müdür” seviyesinden alt kademelere doğru indikçe Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına sahip olduğunda ast ve üst arasındaki çatışmaların başarılı bir şekilde yönetilme imkanı artmaktadır, (g) İşletme Sermaye Yapısı Niteliği “Yerli”den “Yabancı”ya doğru değiştikçe Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına sahip olduğunda ast ve üst arasındaki çatışmaların başarılı bir şekilde yönetilme imkanı artmaktadır, (h) Unvan “Yönetici-Müdür” seviyesinden alt kademelere doğru değiştikçe ve/veya İşletme Niteliği “Yerli”den “Yabancı”ya doğru değiştğinde Örgütsel Vatandaşlık Davranış düzeyleri yükselmekte ve çatışmaların başarılı bir şekilde yönetil-

me imkanı da artmaktadır, (ı) Çalışılan Departman ve Personel Sayısı değıştikçe ast ve üst arasındaki çatışmaları başarılı bir şekilde yönetme imkanı, anlamlı olarak değışmektedir.

B. TARTIŞMA

Araştırmanın istatistiksel analiz sonuçları Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, “Unvan” ve İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği” ile Ast-Üst Çatışma Yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Ast-Üst Çatışma Yönetimi ilişkisinde Örgütsel Alaycılık Davranışı, “Unvan” ve İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği” faktörlerinin her birisinin ayrı ayrı moderatör etkilerinin olduğu saptanmıştır. Alan yazında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Ast-Üst Çatışma Yönetimi arasındaki ilişkide Örgütsel Alaycılık Davranışı, “Unvan” ve İşletmenin Sermaye Yapısı Niteliği” faktörlerinin moderatör etkilerine odaklanan bir çalışmaya rastlanılmaması sebebiyle tartışmalar ilgili kavramlar çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Son dönemde yapılan araştırmalar Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın örgüt üzerindeki olumlu etkileri yanı sıra, çatışmalara da sebep olabileceğini göstermiştir (Spitzmuller ve d., 2008, s.118). Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin yüksek olması sonucu işyerinde daha fazla çalışarak gerginlik, endişe ve üzüntü yaşayan bireylerin çatışma yaşama ihtimali artar (Bolino ve d., 2005, s. 743; Liu ve d., 2008, s. 295). Fazla iş yükü olan bu çalışanlar, yöneticilerinin adil davranmayarak kendilerine daha fazla iş verdiklerini düşünebilirler. Bu olumsuz düşünceler, diğer çalışan ve yöneticilere karşı kaba, uyumsuz ve uzlaşmacı olmayan davranışların ortaya çıkmasına sebep olur (Kim ve d., 2010, s. 530). Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi yüksek olan çalışanların yöneticileri tarafından ödüllendirilmeleri, diğer çalışanlar tarafından kıskanılarak gönüllülük esasına dayanan olumlu davranışları azaltabilir (Kim ve d., 2010, s. 530). Perlow ve We-eks'in (2002) çalışması, talep edilmediği durumlarda dahi ısrarlı bir şekilde diğer çalışanlara yardım etmek isteyen, örgütsel vatandaşlık düzeyi yüksek olan bir çalışanın takım arkadaşları ve yöneticisini rahatsız ettiğini ortaya koymuştur (Klein, 2007, s. 10).

Yöneticilerin yanında diğer çalışanlara yardım ederek bilinçli olarak onları küçük düşürmek isteyen bir çalışan yatay ve dikey çatışmaların artmasına sebep olabilir.

Dyne ve Ellis'in (2004) geliştirdikleri "Tepki Kuramı" na göre birey, kendisini küçük düşürmek amacıyla kendi işini sahiplenerek sürekli örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen diğer çalışanlara karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergiler (Spitzmuller ve d., 2008, s. 118). Takım içinde huzursuzluk yaratan çalışanlar sadece meslektaşları ile değil aynı zamanda yöneticileri ile de çatışma yaşarlar. Çünkü etkinlik ve verimliliğin sürdürülebilir olması için çalışan yöneticiler takım içinde bu tür olumsuz tutum ve davranışların sergilenmesine izin vermezler (Spitzmuller ve d., 2008, ss. 118-122).

Örgütsel vatandaşlık davranış düzeyi yüksek olan bireyler yoğun çalıştıkları için diğer çalışanlar ve de yöneticileri ile birlikte daha az zaman geçirirler (Van Dyne ve d., 2007, s. 1124). Kendilerinden beklenen performansın üzerinde başarı göstermeleri için daha fazla ve uzun saatler çalışmak yüz yüze iletişimin azalmasına sebep olmaktadır. İletişimi zayıflayan çalışan ve yöneticiler arasında çatışma yaşanma ihtimali söz konusudur (Van Dyne ve d., 2007, ss. 1124-1125).

Çıra tarafından 2011 yılında yapılan araştırmada; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarının demografik değişkenlere göre değiştiği, çalışanların başarı ve örgüte olan bağlılıklarını artırdığı; gerginlik, fazla iş yükü, adaletsizlik ve çatışma algısını azalttığı görülmüştür (ss. 253-254). Bir diğer çalışma Enns ve Rotunda tarafından 2006 senesinde yapılmıştır. Elde edilen bulgular, Örgütsel vatandaşlık davranışı ile çatışma yönetimi arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Çatışmaların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini arttırdığı, "sorumluluk" ve "erdemlilik" boyutlarının yöneticiler ve diğer çalışanlar ile çatışmaya sebep olduğu görüşünü ileri sürmüşlerdir (ss. 15-17).

Calabrese (2000), yapmış olduğu çalışmada alay etme davranışlarının, çatışmaları arttırdığını ortaya koymuştur (ss. 459-480). Harris ve diğerleri (2011) yöneticilerin çalışanları ile yaşadıkları çatışmaları inceleyerek alaycı, tahrik ve suistimal edici davranışların etkilerini lider-üye değişkeni moderatörlüğünde araştırmıştır. 121 ve 134 kişilik

örneklem grubu içerisinde yönetici ve astlar yer almaktadır. Elde edilen bulgular alaycı tutumların çatışmaları arttırarak çalışma gayreti ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini azalttığını göstermiştir. Her iki örneklem grubunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile çatışma yönetimi ilişkisinde alaycılık faktörünün aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir (ss. 1010-1023).

Zapf ve Gross (2001), alaycılık davranışına maruz kalan çalışanların yaşadıkları çatışmayı “Üst Hedeflerde Anlaşarak Karşılıklı Kazanma” ve “Uyumlaştırma” yönetim tarzlarını kullanarak çözmeye çalıştıklarını ortaya koymuştur (ss. 497-522).

Keashly ve Nowell (2011) yapmış olduğu araştırmalarda çatışma yönetimi ve alaycılık davranışı arasındaki ilişkide süre ve statünün önemini vurgulamıştır. Ona göre çatışmada olduğu gibi, alaycılık tutum ve davranışları karşılıklı olmayabilir. Alaycılık davranışlarının neden olduğu çatışmalarda, sadece uzlaşmazlığa konu olan problemin tek tarafı olarak çözülmesi yeterli değildir. Açık iletişim, bilgi paylaşımı, birlikte karar alma ve güven arttırıcı tüm faaliyetler sorunun uzun süreli başarılı çözümü için gereklidir (ss. 423-445).

Çatışma yönetiminde alaycılık davranışının katalizör (moderatör) etkisinin araştırıldığı çalışmalar, işbirlikçi tutuma sahip bireylerin diğerlerinin de kendileri gibi uzlaşmacı hareket edeceklerini beklediklerini ortaya koymuştur. Alaycılık düzeyi yüksek olan bireyler, örgütü ve çalışanları hakkında olumsuz düşüncelere sahip oldukları için çatışma yaşadıkları bireylerin “baskın çıkma” tutum ve davranışlar sergileyeceğini düşünürler (Pruitt ve Kimmel, 1977, ss. 363–392; Rutte ve Wilke, 1992, ss. 289–305; Yamagishi, 1986, ss. 110–116). Bond ve diğerleri (2004) ile Fu ve diğerlerinin (2004) çalışmalarında elde edilen bulgular, alaycılık davranış düzeyi yüksek olan çalışanların çatışma yönetiminde uzlaşmacı ve işbirlikçi yaklaşımları kullanmadıklarını ortaya koyarak sosyal alaycılığın baskı ve zorlama ile ilişkili olduğunu göstermiştir (ss. 177–191; ss. 284–304).

Sonuç olarak çatışma, yaşamın ve çalışma hayatının her anında var olan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışmanın çalışan üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisi çatışmanın yoğunluğuna ve nasıl yönetildiğine bağlıdır. Çatışma kaçınılması gereken bir olgu olarak değil iyi yönetilmesi gereken birey ve örgüt açısından olumlu yönleriyle ele alınabilecek bir durum olarak değerlendirilmelidir. Çalışanların iş doyumunu, motivasyonunu azaltan ve stres yaratan bir olgu olarak çatışma, doğru anlaşılıp, iyi yönetildiği takdirde örgüt ve birey için yararlıdır. Yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışlarına ve düşük düzeyde örgütsel alaycılık davranışlarına sahip olma, ast ve üst arasındaki çatışmaları başarılı bir şekilde yönetmeye imkan vermektedir.

Alaycılık davranışı gösteren çalışanların ilk defa işe alınırken tespit edilmeleri her zaman mümkün olmayabilir. Fakat bu çalışanlar, yöneticileri tarafından fark edildiklerinde doğru bir yönetim tarzı ile örgütle bütünleşmeleri sağlanarak örgüte kazandırılabilirler. Sürdürülebilir güven ortamının yaratılması, alaycı işgörenlerin yaratıcılık gerektiren, sorun ve eksiklerin tespit edildiği işlerde görevlendirilerek meşgul edilmeleri alaycı davranışları sorun olmaktan çıkartarak bunları fonksiyonel hale getirebilir. İşletmelerin ortadan kaldırmaya çalıştığı alaycılık davranışları, bu sayede azaltılabilmektedir. Alaycı işgörenlerin bazı durumlarda haklı olabileceği; gözardı edilen ya da ortaya çıkmamış olan sorunları ast-üst çatışmalarının yönetimi sürecinde üst yönetime taşıyarak bunlara kalıcı çözüm bulunmasını sağlayabilecekleri, unutulmamalıdır. Güven ve iyi niyet çerçevesinde sergilenen alaycı tutum ve davranışlar iş geliştirme, rekabet avantajı yaratma, problemlere yaratıcı çözümler getirme gibi olumlu amaçlar beslediğinde çatışmaları arttırmadığı gibi çatışma yönetim sürecini de olumlu yönde etkileyebilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, Türkiye’de faaliyet gösteren banka ve sigorta şirketlerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkililik alaycılık puanlarının düşük olması koşuluna bağlıdır. Türkiye finans sektöründe alaycılık davranışının yukarıda belirtilen yöntemlerle doğru yönetilerek düzeyinin düşürülmesi örgütsel vatandaşlık davranışı ve çatışma yönetimi ilişkisini olumlu yönde etkileyerek çatışmaların başarılı bir şekilde yönetilmesi imkanını arttırabilmektedir.

Bu çerçevede başarılı çatışma yönetimi için örgütlerin, vatandaşlık davranış düzeyini arttırıcı faaliyetlere odaklanarak alaycılık davranışlarını azaltıcı şu tedbirler alınmaları önerilmektedir: Belirsizliklerin azaltılması, adil yönetim, biçimsel olmayan yapılara ve psikolojik sözleşme ihlallerine izin verilmemesi, gerilim düzeyinin düşürülmesi, adil yönetim, etkin liderlik, tüm çalışanları kararlara dahil etme, iş tatmini ve sorumluluk duygusunun arttırılması, karşılıklı açık iletişim, takım çalışması, kişisel gelişimin desteklenmesi, iç ve dış çevreye uyum, değişimin doğru yönetilmesi, rol dağılımının eşit ve anlaşılır olması.

C. SONRAKİ ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel alaycılık davranışlarının ast-üst çatışma yönetimi üzerindeki etkisinin demografik kontrol değişkenlerinin de katılımıyla araştırıldığı bu çalışma, önceki araştırmalarla uyumlu sonuçlar ortaya koymaktadır. Elde edilen boyutların alan yazında yer alan boyutlarla örtüşmesi araştırma sonuçlarını güçlendirmiştir. Örgütsel alaycılık davranışının ve demografik değişkenlerin moderatör etkileri araştırma hipotezlerine katkı sağlamış olup mediatör etkinin de alt boyutlar bazında ayrıca incelenmesine ihtiyaç vardır.

Analiz bulgularının önkabuller ve kısıtlar içerisinde kabul gördüğü unutulmamalıdır. Farklı sektör, farklı örneklem grupları ve farklı yöntemlerle bu konu üzerinde yapılacak araştırmalar daha net sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır. Bu çerçevede pilot çalışmaya azami önem ve değer verilmesi; ortak yöntem yanlılığının engellenebilmesi amacıyla “gösterge değişken” olarak kullanılmak üzere” araştırılan konudan farklı bir ölçek kullanılması, ölçeklerin farklı örneklem gruba uygulanması ya da aynı katılımcılara farklı zamanlarda tekrar doldurturulması önerilmektedir. Bunun yanı sıra sosyal beğenilirlik etkisi ve cevaplama yanlılığının ortadan kaldırılması amacıyla ölçeklerde imza ve isim alanlarına yer verilmemesi de önemlidir. Bir diğer yöntem olarak ölçeğin maddelerinin rastgele ve karışık olarak dağıtılması, böylece aynı boyutların alt alta gelerek “düzen etkisi” yaratmasının ve zihin haritası oluşturulmasının zorlaştırılması tavsiye edil-

mektedir. “Negatif uçlu” sorulara yer verilmesi ve daha geniş ölçüde yanıtlanma olanağı veren, derece ölçek sayısının dokuza çıkarılması yöntemleri de araştırılan konuya ve tasarımına bağlı olarak tercih edilebilir. Önümüzdeki dönemlerde bu konunun daha uzun süreli, daha geniş kütlelerde incelenmesi sonuçların güvenilirlik ve geçerliliğini arttıracaktır.



EKLER

EK A. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Elinizde bulunan anket formundaki sorular “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Ast-Üst Çatışmalarının Yönetimi İlişkisinde Alaycılık Davranışının Katalizör Etkisi” isimli akademik bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışma İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı kapsamında yapılmaktadır ve bu çalışmanın danışmanı Prof. Dr. Hüner Şencan’dır. Bu çalışmayı yapabilmemiz için, siz değerli katılımcının yaklaşık 25-30 dakikasını alacak bu anketi doldurmanız bilimsel çalışma için büyük bir değer taşımaktadır. Lütfen soruların tümünü yanıtlayınız. Anketin sonuçları sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak ve cevaplar yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecek ve kesinlikle özel amaçlar için kullanılmayacaktır. Bu anketi cevaplandırarak araştırmamıza çok önemli katkı sağladığınızı belirtir, verdiğiniz destek için şimdiden çok teşekkür ederiz. Ek bilgi almak istediğiniz konularda tarafıma dönüş yapabilirsiniz.

Saygılarımızla,

Hakan YILMAZ
0532 646 74 77
hakanyilma@gmail.com

Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Hüner ŞENCAN

Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu işaretleyiniz.

1-) Yaş Düzeyiniz	(1) 22-29 (2) 30-40 (3) 41-45 (4) 46 ve üstü
2-) Eğitim Seviyeniz	(1) Lisans (2) Lisansüstü
3-) Çalışılan Yer	(1) Genel Müdürlük (2) Şube – Bölge Müdürlüğü
4-) Çalışılan Bölüm	(1) Satış ve Pazarlama (2) Teknik – İşkolu Ürün Yönetimi (3) Finans ve Muhasebe (4) İnsan Kaynakları (5) Bilgi İşlem (6) Operasyon
5-) Kıdem Süreniz	(1) 1 Yıdan Az (2) 1-5 yıl (3) 6-10 yıl (4) 11-15 (5) 16 Yıl ve Üstü
6-) Ünvanınız	(1) Memur (3) Uzman - Yönetmen (2) Uzman Yardımcısı (5) Müdür – Yönetici (4) Müdür Yardımcısı – Kıdemli Uzman (6) Diğer
7-) İşletmenin Faaliyet Konusu	(1) Sigorta (2) Banka (3) Diğer Finans Kuruluşu
8-) Faaliyet Süresi	(1) 1 Yıdan Az (2) 1-5 yıl (3) 6-10 yıl (4) 11-15 (5) 16-20 (6) 21 yıl ve üstü
9-) Çalışan Personel Sayısı	(1) 100-250 (2) 251-500 (3) 501-1000 (4) 1001-2000 (5) 2001-4000 (6) 4001-8000 (7) 8001 ve üzeri
10-) İşletmenin Niteliği	(1) Yerli Ağırlıklı (2) Yabancı Ağırlıklı (3) Tamamen Yerli (4) Tamamen Yabancı

ÇALIŞANLARIN ÇATIŞMALARI YÖNETİM TARZLARI ÖLÇEĞİ (Rahim, 1983)

		1 Hiçbir Zaman	2 Nadiren	3 Bazen	4 Çoğunlukla	5 Her Zaman
1	Yöneticimle anlaşmazlığa düştüğüm durumlarda, Bir çözüm bulabilmek için yöneticimle birlikte inceleme yapmayı denerim.	()	()	()	()	()
2	Birlikte karar alabilmek için kendi düşüncelerimi gözden geçiririm.	()	()	()	()	()
3	Durumu lehime çevirebilmek için bazen gücümü kullanırım.	()	()	()	()	()
4	Genellikle yöneticime tavizler veririm.	()	()	()	()	()

5	Yöneticimle açık tartışmalara girmekten kaçınırım.	()	()	()	()	()
6	Uzlaşmaya varabilmek için yöneticimle görüşmeye çalışırım.	()	()	()	()	()
7	Yöneticimin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.	()	()	()	()	()
8	Fikirlerimin kabul edilmesi için nüfuz ve etkimi kullanırım.	()	()	()	()	()
9	Konunun kendi görüşlerim çerçevesinde sonuçlandırılması için kararlıyım.	()	()	()	()	()
10	Yöneticimle işbirliği yaparak birlikte çalışırım.	()	()	()	()	()
11	Yöneticimin isteklerine razı olurum.	()	()	()	()	()
12	Uzlaşmazlıkları kendime saklayıp zor durumda kalmaktan kaçınırım.	()	()	()	()	()
13	Sorunun doğru tespit edilerek eksiksiz anlaşılabilmesi için yöneticimle birlikte çalışmayı tercih ederim.	()	()	()	()	()
14	Kendisiyle karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	()	()	()	()	()
15	Kendi lehime karar alırken uzmanlığımı kullanırım.	()	()	()	()	()
16	Kendi yararına karar alınması için otoritemi kullanırım.	()	()	()	()	()
17	Problemin doğru çözümü için yöneticimle çalışırım.	()	()	()	()	()
18	Yöneticimin isteklerine uyum sağlarım.	()	()	()	()	()
19	Yöneticimin beklentilerini karşılamayı denerim.	()	()	()	()	()
20	Fikirbirliğine ulaşılabilmesi için yöneticimle müzaker ederim.	()	()	()	()	()
21	Tüm endişe ve meselelerimizi açık bir şekilde ortaya koyarım.	()	()	()	()	()
22	Çatışmaktan kaçınmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
23	Gücenmeye sebebiyet verilmemesi için yöneticimle olan anlaşmazlığımı kendime saklarım.	()	()	()	()	()

ÖRGÜTSEL ALAYCILIK ÖLÇEĞİ (Brandes, 1997, Vance, Brooks ve Tesluk (1996))

	Çalıştığım kurumda,	1 Hiçbir Zaman	2 Nadiren	3 Bazen	4 Çoğunlukla	5 Her zaman
1	Söylenenlerle uygulananların farklı olduğuna inanırım.	()	()	()	()	()
2	Kızgınlık duygusunu hissederim.	()	()	()	()	()
3	Baskı duygusu hissederim.	()	()	()	()	()

4	Yönetim tarzlarını beğenmiyorum.	()	()	()	()	()
5	İşlerin nasıl yürütüldüğü hakkında dışarıda konuşurum.	()	()	()	()	()
6	Strateji, politika ve uygulamaların hatalı olduğuna inanırım.	()	()	()	()	()
7	Kurum dışındaki arkadaşlara kurum içinde olan biten hakkında yakınıyorum.	()	()	()	()	()
8	Endişe ve kaygı duygusu hissedirim.	()	()	()	()	()
9	Kurum uygulama ve politikaları eleştiririm.	()	()	()	()	()
10	Kurum uygulama ve politikalarını doğru bulmadığım için çoğu kez bunları sahiplenerek uygulamam.	()	()	()	()	()
11	Kurumdan bahsedildiğinde çalışma arkadaşlarımla bir şeyleri bildiğimizi ima eden anlamlı bakışmalarda bulunuruz.	()	()	()	()	()
12	Politika ve uygulamaları düşündüğümde öfkelenirim.	()	()	()	()	()

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ (Podsakoff ve MacKenzie, 1989)

		1 Hiçbir Zaman	2 Nadiren	3 Bazen	4 Çoğunlukla	5 Her zaman
1	Kurumu dışarıda savunarak bir anlamda gönüllü avukatlığını yaparım.	()	()	()	()	()
2	Zamanımın bir bölümü önemsiz ve gereksiz konuları şikâyet etmekle geçer	()	()	()	()	()
3	Diğer çalışanların dert ve sorunlarını dinlerim.	()	()	()	()	()
4	İşletmedeki zorunlu olmayan toplantılara kurum imajına pozitif katkı sağlayacağını düşünerek katılırım.	()	()	()	()	()
5	Küçük olumsuzluklarda dahi iş arkadaşlarıma yakınıyorum.	()	()	()	()	()
6	İşimi daha iyi yapabilmek için kendimi yeniler ve geliştiririm.	()	()	()	()	()
7	İşletmedeki işine en çok değer veren, güvenilir çalışanlardan biriyim.	()	()	()	()	()
8	Diğerlerinin haklarına saygı duyarak onları suiistimal etmem.	()	()	()	()	()
9	Kurum içerisinde kibar ve saygılı olmaya özen gösteririm.	()	()	()	()	()
10	İşlerimi zamanında, en az hatayla tamamlarım.	()	()	()	()	()

11	Kurum içi olumsuzluklara sabır göstermeden tepki veririm.	()	()	()	()	()
12	Beklenen standardın oldukça üzerinde hizmet veririm.	()	()	()	()	()
13	Kurum yararına gönüllülük esaslı faaliyet ve çalışmalarda yer alırım.	()	()	()	()	()
14	Sorunları olduğundan daha büyük görürüm.	()	()	()	()	()

EK B. PİLOT ÇALIŞMA ÖNCESİ ANKET FORMU

ÇALIŞANLARIN ÇATIŞMALARI YÖNETİM TARZLARI ÖLÇEĞİ (Rahim, 1983)

	Yöneticimle anlaşmazlığa düştüğüm durumlarda,	1 Hiçbir Zaman	2 Nadiren	3 Bazen	4 Çoğunlukla	5 Her Zaman
1	Bir çözüm bulabilmek için yöneticimle birlikte inceleme yapmayı denerim.	()	()	()	()	()
2	Birlikte karar alabilmek için kendi düşüncelerimi gözden geçiririm.	()	()	()	()	()
3	Durumu lehime çevirebilmek için bazen gücümü kullanırım.	()	()	()	()	()
4	Genellikle yöneticime tavizler veririm.	()	()	()	()	()
5	Zor durumlar için orta yol bulmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
6	Yöneticimle açık tartışmalara girmekten kaçınırım.	()	()	()	()	()
7	Uzlaşmaya varabilmek için yöneticimle görüşmeye çalışırım.	()	()	()	()	()
8	Yöneticimin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.	()	()	()	()	()
9	Fikirlerimin kabul edilmesi için nüfuz ve etkiimi kullanırım.	()	()	()	()	()
10	Konunun kendi görüşlerim çerçevesinde sonuçlandırılması için kararlıyım.	()	()	()	()	()
11	Yöneticimle işbirliği yaparak birlikte çalışırım.	()	()	()	()	()
12	Yöneticimin önerileri ile aynı düşüncede olurum.	()	()	()	()	()
13	Yöneticimin isteklerine razı olurum.	()	()	()	()	()
14	Uzlaşmazlıkları kendime saklayıp zor durumda kalmaktan kaçınırım.	()	()	()	()	()
15	Sorunun doğru tespit edilerek eksiksiz anlaşılabilmesi için yöneticimle birlikte çalışmayı tercih ederim.	()	()	()	()	()

16	İsteklerimin kabul edilmesi için baskı kurmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
17	Kendisiyle karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	()	()	()	()	()
18	Kendi lehime karar alırken uzmanlığımı kullanırım.	()	()	()	()	()
19	Kendi yararına karar alınması için otoritemi kullanırım.	()	()	()	()	()
20	Problemin doğru çözümü için yöneticimle çalışırım.	()	()	()	()	()
21	Çıkmaza giren işler için genellikle orta çözüm yolu öneririm.	()	()	()	()	()
22	Yöneticimin isteklerine uyum sağlarım.	()	()	()	()	()
23	Karşılıklı anlayış ve işbirliğini kullanırım.	()	()	()	()	()
24	Tatsız ve kaba konuşmalardan kaçınırım.	()	()	()	()	()
25	Yöneticimin beklentilerini karşılamayı denerim.	()	()	()	()	()
26	Fikirbirliğine ulaşılabilmesi için yöneticimle müzakere ederim.	()	()	()	()	()
27	Beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulabilmek için işbirliği yaparım.	()	()	()	()	()
28	Problemi çözebilmek için doğru bilgiyi kendisi ile paylaşıyorum.	()	()	()	()	()
29	Tüm endişe ve meselelerimizi açık bir şekilde ortaya koyarım.	()	()	()	()	()
30	Çatışmaktan kaçınmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
31	Gücenmeye sebebiyet verilmemesi için yöneticimle olan anlaşmazlığımı kendime saklarım.	()	()	()	()	()

ÖRGÜTSEL ALAYCILIK ÖLÇEĞİ (Brandes, 1997, Vance, Brooks ve Tesluk (1996))

	Çalıştığım kurumda,	1 Hiçbir Zaman	2 Nadiren	3 Bazen	4 Çoğunlukla	5 Her zaman
1	Söylenenlerle uygulananların farklı olduğuna inanırım.	()	()	()	()	()
2	Kızgınlık duygusunu hissederim.	()	()	()	()	()
3	Baskı duygusu hissederim.	()	()	()	()	()
4	Yönetim tarzlarını beğenmiyorum.	()	()	()	()	()
5	İşlerin nasıl yürütüldüğü hakkında dışarıda konuşurum.	()	()	()	()	()
6	Strateji, politika ve uygulamaların hatalı olduğuna	()	()	()	()	()

	inanırım.					
7	Kendimi işyerimdeki sloganlar ve yeni uygulamalar ile dalga geçerken bulurum.	()	()	()	()	()
8	Yapılacağı söylenenle, gerçekten yapılanlar arasında az bir benzerlik görürüm.	()	()	()	()	()
9	Kurum dışındaki arkadaşlara kurum içinde olan biten hakkında yakınırim.	()	()	()	()	()
10	Endişe ve kaygı duygusu hissederim.	()	()	()	()	()
11	Tatminsizlik duygusunu hissederim.	()	()	()	()	()
12	Kurum uygulama ve politikaları eleştiririm.	()	()	()	()	()
13	Çalışanların beklenen değil diğer davranışları takdir edilerek ödüllendirilir.	()	()	()	()	()
14	Amaçlar, politikalar ve uygulamaların çok az ortak yönü vardır.	()	()	()	()	()
15	Bir şeyin yapılacağı söylenir ve eğer gerçekten yapılırsa, çok şaşırırim.	()	()	()	()	()
16	Kurum uygulama ve politikalarını doğru bulmadığım için çoğu kez bunları sahiplenerek uygulamam.	()	()	()	()	()
17	Kurumdan bahsedildiğinde çalışma arkadaşlarımla bir şeyleri bildiğimizi ima eden anlamlı bakışmalarda bulunuruz.	()	()	()	()	()
18	Politika ve uygulamaları düşündüğümde öfkelenirim.	()	()	()	()	()

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ (Podsakoff ve MacKenzie, 1989)

		1 Hiçbir Zaman	2 Nadiren	3 Bazen	4 Çoğunlukla	5 Her zaman
1	Kurumu dışarıda savunarak bir anlamda gönüllü avukatlığını yaparım.	()	()	()	()	()
2	Zamanımın bir bölümü önemsiz ve gereksiz konuları şikâyet etmekle geçer	()	()	()	()	()
3	Diğer çalışanların dert ve sorunlarını dinlerim.	()	()	()	()	()
4	İşletmedeki zorunlu olmayan toplantılara kurum imajına pozitif katkı sağlayacağını düşünerek katılırım.	()	()	()	()	()
5	Küçük olumsuzluklarda dahi iş arkadaşlarıma ya-	()	()	()	()	()

	kınırım.					
6	İhtiyaçları olmasa bile yeni çalışanlara yardım ederim.	()	()	()	()	()
7	İşimi daha iyi yapabilmek için kendimi yeniler ve geliştiririm.	()	()	()	()	()
8	Diğer çalışanlarla sorun yaşamamak için çaba harcarım.	()	()	()	()	()
9	İşletmedeki işine en çok değer veren, güvenilir çalışanlardan biriyim.	()	()	()	()	()
10	İş yükü fazla olan çalışanlara yardım etmeye çalışırım.	()	()	()	()	()
11	Çevremdeki insanlara her zaman yardım elimi uzatmaya hazırım	()	()	()	()	()
12	Küçük olumsuzluklarda dahi yöneticilerime yakınıyorum.	()	()	()	()	()
13	Çalışırken az mola veririm.	()	()	()	()	()
14	Diğerlerinin haklarına saygı duyarak onları suiistimal etmem.	()	()	()	()	()
15	Çalışırken izlenmediğinde dahi işletme kurallarına uymaya özen gösteririm.	()	()	()	()	()
16	İşletmemi dışarıda övünerek temsil ederim.	()	()	()	()	()
17	Kurum içerisinde kibar ve saygılı olmaya özen gösteririm.	()	()	()	()	()
18	İşlerimi zamanında, en az hatayla tamamlarım.	()	()	()	()	()
19	Olayların olumlu taraflarından daha çok olumsuz taraflarına odaklanırım.	()	()	()	()	()
20	Birey davranışının diğer çalışma arkadaşlarının işini etkilememesi önemlidir.	()	()	()	()	()
21	Kurum içi olumsuzluklara sabır göstermeden tepki veririm.	()	()	()	()	()
22	Beklenen standardın oldukça üzerinde hizmet veririm.	()	()	()	()	()
23	Kurumdaki gelişim ve değişime uyum sağlarım.	()	()	()	()	()
24	Kurum yararına gönüllülük esaslı faaliyet ve çalışmalarda yer alırım.	()	()	()	()	()
25	İşle ilgili sorunları olan çalışanlara gönüllü olarak zaman ayırırım.	()	()	()	()	()
26	İşe gelmemiş çalışanlara, görevlerini yaparak yardım etmeye çalışırım.	()	()	()	()	()

27	Çalışma arkadaşlarıma sorun yaratmaktan kaçını- rım.	()	()	()	()	()
28	Görevim olmasa bile, işe yeni alınanları işletmeye alıştırmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
29	Kurumun başarısı için diğerlerinden daha çok çaba harcarım.	()	()	()	()	()
30	Sorunları olduğundan daha büyük görürüm.	()	()	()	()	()

EK C. ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ

1. Çatışma Yönetimi Ölçeği

----- Forwarded message -----
From: Dr. Afzal Rahim <sales@afzalahim.com>
Date: 2015-03-09 21:28 GMT+02:00
Subject: Your account on Dr. Afzal Rahim
To: hakanyilma@gmail.com

Thanks for purchasing Dr. Afzal Rahim's Conflict Inventory II Form A, B, C. Your
 username is hakanyilma.

2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

From: "MacKenzie, Scott B." <mackenz@indiana.edu>
To: "hakanyilmaz@hsbc.com.tr" <hakanyilmaz@hsbc.com.tr>
Date: 26.10.2015 22:41
Subject: Re: About the permission to use the OCB Inventory

You have my permission to use the OCB scale for your thesis research.

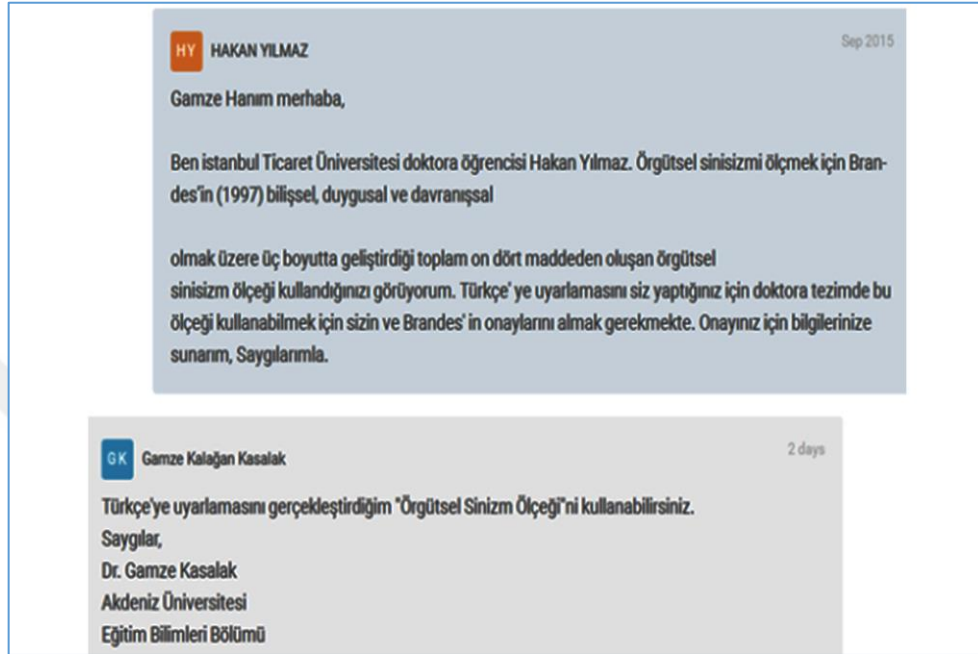
From: hakanyilmaz@hsbc.com.tr <hakanyilmaz@hsbc.com.tr>
Sent: Monday, October 26, 2015 10:58 AM
To: MacKenzie, Scott B.
Subject: Fw: About the permission to use the OCB Inventory

Dear Scott B. MacKenzie,

My name is Hakan. I am a management Phd student from Turkey (İstanbul
 Ticaret University www.ticaret.edu.tr). My thesis is about the relation
 between citizenship behaviour, cynicism level of employers and conflict
 management in organizations. Would you be so kind to let me use your
 "Organizational Citizenship Behaviour" inventory please, so that I can form
 my questionnaire and start my survey. At the end of my survey I would like to
 share the results. Many thanks in advance.

Kind Regards.

3. Örgütsel Alaycılık Davranışı Ölçeği



EK D. YARARLANILAN ÖLÇEKLERİN İYİLEŞTİRME AŞAMALARI

1. Yüze ve İçerik Geçerliliği Aşaması

OVD ÖLÇEĞİ	
Boyut sayısı:	5
Madde sayısı:	30
Boyutlar ve ilgili maddeler	Erdemlilik: 1, 4, 7, 16, 23, 24 Sportmenlik: 2, 5, 12, 19, 21, 30 Nezaket: 3, 8, 14, 17, 20, 27 Fedakarlık: 6, 10, 11, 25, 26 ve 28 Sorumluluk: 9, 13, 15, 18, 22, 29.
CAT-YON ÖLÇEĞİ	
Boyut sayısı:	5
Madde sayısı:	31
Boyutlar ve ilgili maddeler	Baskın Çıkma: 3, 9, 10, 16, 18, 19 Üst Hedeflerde A.K.K: 1, 2, 11, 20, 27, 28, 29 Karşılıklı Feragat E.K.: 4, 8, 12, 13, 22, 25 Uyumlaştırma: 5, 7, 15, 21, 23, 26

	Çekinik Kalma: 6, 14, 17, 24, 30, 31
ALAY ÖLÇEĞİ	
Boyut sayısı: Madde satışı: Boyutlar ve ilgili maddeler	3 18 Bilişsel: 1, 6, 8, 13, 14, 15 Duygusal: 2, 3, 4, 10, 11, 18 Davranışsal: 5, 7, 9, 12, 16, 17

2. Pilot Araştırma Aşaması (Boyutsallık ve Güvenilirlik Analizleri)

OVD ÖLÇEĞİ	
Boyut sayısı: Madde satışı: Boyutlar ve ilgili maddeler	4 14 Erdemlilik: 1, 4, 6, 13 Sportmenlik: 2, 5, 11, 14 Nezaket: 3, 8, 9 Fedakarlık: Ölçekten çıkarılmıştır Sorumluluk: 7, 10, 12
CAT-YON ÖLÇEĞİ	
Boyut sayısı: Madde satışı: Boyutlar ve ilgili maddeler	5 23 Baskın Çıkma: 3, 8, 9, 15, 16 Üst Hedeflerde A.K.K: 1, 2, 10, 17, 21 Karşılıklı Feragat E.K.: 4, 7, 11, 18, 19 Uyumlaştırma: 6, 13, 20 Çekinik Kalma: 5, 12, 14, 22, 23
ALAY ÖLÇEĞİ	
Boyut sayısı: Madde satışı: Boyutlar ve ilgili maddeler	3 12 Bilişsel: 1, 6 Davranışsal: 5, 7, 9, 10, 11 Duygusal: 2, 3, 4, 8, 12

3. Asıl Araştırma Aşaması (Boyutsallık ve Güvenilirlik Analizleri)

OVD ÖLÇEĞİ	
Boyut sayısı:	2 (Önceki 4 idi)

Madde satışı: Boyutlar ve ilgili maddeler	10 (Önceki 14 idi) Sportmenlik: (5-J2-V5), (2-J5-V2), (3-J11-V3), (4-J14-V4), (7-K6-V7), (9-L3-V9), (13-M10-V13) Sorumluluk: (10-L8-V10), (12-M7-V12), (14-M12-V14)
CAT-YON ÖLÇEĞİ	
Boyut sayısı: Madde satışı: Boyutlar ve ilgili maddeler	3 (Önceki 5 idi) 20 (Önceki 23 idi) Uyumlaştırma: (6-B1-V6), (7-B2-V7), (15-D7-V15), (8-B10-V8), (9-B17-V9), (11-C6-V11), (12-C13-V12), (18-D19-V18), (13-C20-V13), Baskın Çıkma: (1-A3-V1), (2-A8-V2), (3-A9-V3), (4-A15-V4), (5-A16-V5) Çekinik Kalma: (14-D4-V14), (19-E5-V19), (20-E12-V20), (21-E14-V21), (22-E22-V22), (23-E23-V23)
ALAY ÖLÇEĞİ	
Boyut sayısı: Madde satışı: Boyutlar ve ilgili maddeler	2 12 Duygusallık: (1-F1-V1), (2-F6-V2), (5-G9-V5), (8-H2-V8), (9-H3-V9), (10-H4-V10), (11-H8-V11), Davranışsallık: (3-G5-V3), (4-G7-V4), (6-G10-V6), (7-G11-V7), (12-H12-V12)

4. Yapısal Geçerlilik Analizleri Aşaması (AFA + CFA)

Bu aşamada ölçek boyutları ve maddeleri üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

- Aamodt, M. (2007). *Industrial/organizational psychology: An applied approach* (Cilt 5). Thomson: Wadsworth.
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Acar, A. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 6-11.
- Afthanorhan, W. (2013). A comparison of partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) and covariance based structural equation modeling (CB-SEM) for confirmatory factor analysis. *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology*, 2(5), 198-205.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2013). Best-Practice recommendations for defining identifying and handling outliers. *Organizational Research Methods*, 16(2), 270-301.
- Akgül, A. (2003). *Tıbbi araştırmalarda istatistiksel analiz teknikleri SPSS uygulamaları* (2 b.). Ankara: Emek Ofset Ltd. Sti.
- Akkaya, Ş., & Pazarlıoğlu, V. (2000). *Ekonometri-I* (4 b.). İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Aksayan, S., & Gözüm, S. (2002). Kültürlerarası ölçek uyarlaması için rehber I: Ölçek uyarlama araştırmaları ve dil uyarlaması. *Hemşirelik Araştırma Dergisi*, 4(1,2), 9-24.
- Aktouf, O. (1992). Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism?". *Academy of Management Review*, 17(3), 407-431.
- Albrecht, S. (2002). Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change. *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 7(4), 319-330.
- Alhija, F. N., & Levy, A. (2007). Effect size reporting practices in published articles. *American Educational Research Association* (s. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association). Chicago: IL.
- Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.
- Alpar, C. (2013). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler* (4 b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Altınöz, M. G. (2012). Örgütsel güvenin örgütsel sinizm üzerine etkisi: Bir alan araştırması. 11. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*. Konya.
- Altunışık, R. (2008). Anketlerde veri kalitesinin iyileştirilmesi için öntest (pilot test) yöntemleri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(6), 1-17.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (3 b.). İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., & Bayraktaroğlu, S. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (6 b.). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Altunkese, T. N. (2002). Psikolojik iklimin örgüte adanma ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi üzerine bir araştırma (yayımlanmamış doktora tezi). *Osmangazi Üni. Sos.Bil.Enstitüsü*.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H. L., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 5(39), 1154-1184.
- Amason, A., & Schweiger, D. (1994). "Resolving the paradox of conflict, strategy decision making, and organization performance. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 240-250.
- Anastasi, A. (1990). *Psychological testing*. New York: MacMillan Publishing.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1390-1437.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Arabacı, I. B. (2010). The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2804-2809.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization : The conflict between system and the individual*,. New York: Faculty of Labor and Management, Yale University.
- Ariani, D. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 38-53.
- ASA. (1997). *What is a survey: How to conduct pretesting*. Alexandria: American Statistical Association.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması. *Celal Bayar üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 163-178.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenliklerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 268.

- Asunakutlu, T., & Safran, B. (2004). Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara yönelik bir araştırma: Marmaris turizm sektörü örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 28-50.
- Ataman, G. (2011). *İşletme yönetimi* (3 b.). İstanbul: Türkmen Yayınevi.
- Aydemir, Ö. (2009). Psikiyatride değerlendirme araçları: Özellikleri, türleri, kullanımı. Ö. Aydemir, & E. Köroğlu içinde, *Psikiyatride kullanılan klinik ölçekler* (4 b., s. 21-33). Ankara: HYB Basın Yayın.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 307-322.
- Baglin, J. (2014). Improving your exploratory factor analysis for ordinal data: A demonstration using FACTOR. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 19(5), 1-15.
- Bagozzi, R. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: A comment. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 375-381.
- Bagozzi, R. P. (1991). Further thoughts on the validity of measures of elation, gladness, and joy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 94-111.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 72-91.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 180-200.
- Balcı, S. (2013). Türkçe dersinde tablet PC pilot uygulamasıyla öğretim gören öğrencilerin tutumlarını belirlemeye yönelik ölçek çalışması. *Turkish Studies*, 8(1), 855-870.
- Baltaş, A. (2002). *Ekip çalışması ve liderlik* (4 b.). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Banyan, M. E. (2004). Wiring organizations for community governance: Characteristics of high organizational citizenship. *Administrative Theory & Praxis*, 26(3), 325-344.
- Barden, J. Q., Steensma, H. K., & Lyles, M. A. (2005). The influence of parent control structure on parent conflict in vietnamese international joint ventures: An organizational justice-based contingency approach. *Journal of International Business Studies*, 36(2), 154-170.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 18-207.
- Başaran, i. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış* (3 b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Bateman, T., & Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Batool, S. (2012). Organizational citizenship behavior: Diagnosis of prognostic strength of performance monitoring and organizational justice. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(12), 279- 298.
- Baykal, K. K. (2008). Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(3), 21-38.
- Baylanççek, S. E. (2003). *Örgütlerde kişilerarası-gruplararası çatışmalar*. Aralık 2016 tarihinde <http://www.turkstudent.net/art/3303> adresinden alındı
- Bearden, W. N. (2011). *Handbook of marketing scales*. London: Sage.
- Bedeian, A. (2007). Even if the tower is "ivory," it isn't "white:" Understanding the consequences of faculty cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9-32.
- Bernerth, J., Armenakis, A., Feild, H., & Walker, H. (2007). Justice, cynicism and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Bewick, V., Cheek, L., & Ball, J. (2004). Statistics review 8: Qualitative data - tests of association. *Crit Care*, 1(8), 40-55.
- Bingöl, D., Naktiyok, A., & İşcan, Ö. F. (2003). Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*. Afyon.
- Bircan, H., Karagöz, Y., & Kasapoğlu, Y. (2003). Ki-Kare ve kolmogorov smirnov uygunluk testlerinin simülasyon ile elde edilen veriler üzerinde karşılaştırılması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 69-80.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *Managing intergroup conflict industry*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bodine, J., Crawford, K., & Schrupf, F. (2002). *Creating the peaceable school: A comprehensive program for teaching conflict resolution* (2 b.). Illinois: Research Pres.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748.
- Bolino, M., Turnley, W., & Niheof, B. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14(5), 229-246.

- Bolton, R. (1993). Pretesting questionnaire content analysis of respondents' concurrent verbal protocols. *Marketing Science*, 12(3), 280-303.
- Bommer, W., Rich, G., & Rubin, R. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behaviour on employee cynicism about organizational change. *The Journal of Organizational Behaviour*, 26(10), 729-750.
- Bond, M. H., Leung, K., Au, A., Tong, K.-K., & Chemonges-Nielson, Z. (2004). Combining social axioms with values in predicting social behaviours. *European Journal of Personality*, 18(3), 177-191.
- Borman, W., & Motowildo, S. (2009). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 100-110.
- Borsboom, D., Mellenbergh, G., & Van Heerden, J. (2004). The concept of validity. *Psychological Review*, 111(4), 1061-1071.
- Bowers, D. (2002). *Medical statistics from scratch*. England: John Wiley and Sons, Ltd.
- Bowles, T. (2009). A comparison of two measures of communication and the communication style of university students. *A Journal of Mind, Brain & Culture*, 5(1), 53-66.
- Böke, K. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences*. Dissertation of Doctor of Philosophy. The University of Cincinnati.
- Brandes, P., & Das, D. (2006). Locating behavioural cynicism at work. P. L. Perrewe, & D. C. Ganster içinde, *Construct issues and performance implications, employee health, coping and methodologies*. New York: JAI Press.
- Brandes, P., Castro, S. L., James, M. S., Martinez, A. D., Matherly, T. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2007). The interactive effects of job insecurity and organizational cynicism on work effort following a layoff. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 233-247.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 1(33), 150-153.
- Brazzale, A., Davison, A., & Reid, N. (2007). *Applied asymptotics: Case studies in small-sample statistics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brewer, N., Mitchell, P., & Weber, N. (2002). Gender role, organizational status and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 13(12), 78-93.
- Brooks, I. (2003). *Organisational behaviour, individuals, groups and organisation*. New Jersey: Prentice Hall.

- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: the role of employee involvement. *Human Resource Management, 47*(4), 664-691.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Bryne, B. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. New York: NY: Routledge Taylor and Francis Group.
- Bülbül, H., & Demirer, Ö. (2008). Hizmet kalitesi ölçüm modelleri SERVQUAL ve SERPERF'in karşılaştırmalı analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20*(1), 181-198.
- Büyüköztürk, & Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri el kitabı, istatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (7 b.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., & vd. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (2 b.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, (11 b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2 b.). New York: Rutledge Taylor & Francis Group.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology, 23*(1), 54-72.
- Cai, D., & Fink, E. (2002). Conflict style differences between individualists and collectivists. *Communication Monographs, 69*(1), 67-87.
- Calabrese, K. R. (2000). Interpersonal conflict and sarcasm in the workplace. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126*(4), 459-494.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. New York: Addison-Wesley.
- Campbell, D. T. (1960). Recommendations for APA test standards regarding construct, trait, or discriminant validity. *American Psychologist, 15*(8), 506-561.
- Canen, A. G., & Canen, A. (2008). Multicultural leadership: The costs of its absence in organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management, 19*(1), 4-19.
- Capozzoli, T. K. (1999). Conflict resolution: A key ingredient in successful teams. *Journal for Quality and Supervision, 56*(12), 3-5.

- Carmeli, A., & Josman, Z. E. (2006). The relationship among emotional intelligence, task performance, and organizational citizenship behaviors. *Human Performance, 19*(4), 403–419.
- Cartwright, S. H. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review, 16*(2), 197–211.
- Castro, C. B., Armario, E. M., & Ruiz, D. M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *Journal of Service Management, 15*(1), 27-53.
- Ceylan, A., & Demircan, N. (2005, 11 17). *Çalışanların örgüte bağlılığı ile işten ayrılma ilişkilerine yönelik bir araştırma*. 2017 tarihinde işgüç: www.isguc.org. adresinden alındı
- Chahal, H., & Mehta, C. (2010). Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior (OCB): A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research, 10*(2), 366-388.
- Chang, S., Van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies, 41*(2), 174–188.
- Chegini, M. G. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration, 1*(2), 171-174.
- Cheung, F., & Cheung, R. (2013). Effect of emotional dissonance on organizational citizenship behavior: Testing the stressor-strain-outcome model. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 147*(1), 89-104.
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling, 9*(2), 219-260.
- Chiu, S., & Tsai, M. (2010). Relationships among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 146*(6), 519-533.
- Chompookum, D., & Brooklyn, D. (2004). The effects of internal career orientations on organizational citizenship behavior in thailand. *Career Development International, 9*(4), 404-433.
- Christian, M., Garza, A., & Slaughter, J. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 117-122.
- Chrobot-Mason, D. (2003). Keeping the promise: Psychological contract violations for minority employees. *Journal of Managerial Psychology, 18*(1), 20-40.
- Chuang, Y. T., Hurch, R. C., & Zikic, J. (2004). Organizational culture, group diversity and intra-group conflict. *Team Performance Management: An International Journal, 10*(1-2), 26-34.

- Churchill, G., & Iacobucci, D. (2002). *Marketing research – methodological foundations* (11 b., Cilt 8). Harcourt: Earlie Lite Books.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2011). *Resolving conflicts at work: Ten strategies for everyone on the job* (3 b.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, A. (2006). The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior In arab and jewish culture. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 105-118.
- Cohen, R., & Swerdlik, M. (2005). *Psychological testing and assessment* (6 b.). New York: McGraw-Hill Company.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 463- 484.
- Collins, D. (2003). Pretesting survey instruments: an overview of cognitive methods. *Quality of Life Research*, 12(3), 229-238.
- Comrey, A. L., & LEE, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2 b.). Hillsdale: NJ:Erlbaum.
- Conerly, K., & Tripathi, A. (2004). What is your conflict style? Understanding and dealing with your conflict style. *The J. Quality and Participation*, 27(7), 14-22.
- Conway, N., & Briner, R. (2005). *Understanding psycological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.
- Cornfield, D., Campbell, K., & McCammon, H. (2001). *Working in restructured workplaces: Challanges and new directions for the sociology of work*. California: Sage Publications Inc.
- Covey, S. M., & Merrill, R. R. (2009). *The speed of trust*. (Ç. Erhan, Çev.) İstanbul:Varlık Yayınları.
- Craighead, C., Ketchen, D., Dunn, K., & Hult, G. (2011). Addressing common method variance: Guidelines for survey research on information technology, operations, and supply chain management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 578-588.
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52(1), 281–302.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 850-911.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1114 - 1191.
- Cunliffe, A. L. (2008). *Organization theory*. London: Sage Publications.

- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Bir uygulama (yayımlanmamış doktora tezi)*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Çetin, C. (2005). *Takımdaşlık*. 02 18, 2006 tarihinde sitetky: <http://www.sitetky.com/frameset/tkymain17.html> adresinden alındı
- Çıra, A. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanlar açısından sonuçları: Otel çalışanlarına yönelik bir uygulama*. Ankara: Kara Harp Okulu.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dalgaard, P. (2008). *Introductory statistics with R* (2 b.). New York: Springer-Verlag.
- David Garson, R. A. (2009). *faculty.chass.ncsu.edu*. DataAnalysis/Reliability: <http://tx.liberal.ntu.edu.tw/~purplewoo/Literature/!DataAnalysis/Reliability%20Analysis.htm> 2009 adresinden alındı
- Davis, W., & Gardner, W. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader member exchange perspective. *Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465.
- Dean, J., P., B., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 52-341.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 5-25.
- Delken, M. (2004). *Organizational cynicism: A study among call centers (A thesis submitted)*. Maastricht: University of Maastricht: Faculty of Economics and Business Administration.
- Demirel, N., & Gürler, S. (2010). Practical approaches to the determination of the sample size in clinical studies",. *Kafkas Üniversitesi Veteriner Fakültesi Dergisi*, 16(2), 11-205.
- Demirel, Y., & Özçınar, F. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerine etkisi: Farklı sektörlere yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 129-145.
- Denhardt, R. (1972). Yabancılaşma ve katılma sorunu. (E. Örs, Dü.) *Amme İdaresi Dergisi*, 5(2), 93.
- Desilviya, H. S., & Yagil, D. (2005). The role of emotions in conflict management: The case of work teams. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 50-70.
- Deutsch, M., Coleman, P., & Marcus, E. (2006). *The handbook of conflict resolution* (2 b.). San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Dijkstra, M. M., & d. (2005). Conflict and well-being at work: The moderating role of personality. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1-2), 10-87.
- Dilber, M. (1976). *Yönetmel ve örgütsel etkililiğe davranışsal yaklaşım*. İstanbul: B.Ü. Yayını.

- Dipaola, M. F., & Hoy, W. K. (tahun yok). *Organizational citizenship of faculty and achievement of high school student*. 21.06.2005 tarihinde www.wm.edu. adresinden alındı
- Doucet, O., & Poitras, J. C. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 20(4), 340-354.
- Dyne, L., Vandewalle, D., T., K., Latham, M., & Cummings, L. (2000). Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 3-23.
- Dyne, V. L., Kossek, E., & Sharon, L. (2007). Less need to be there: Cross- level effects of work practices that support work-life flexibility and enhance group processes and group-level OCB. *Human Relations*, 60(80), 1123-1154.
- Dyson, J. (2002). *Middle school teachers' perceptions of conflict and their conflict management styles (Unpublished doctorate dissertation)*. Philadelphia: Temple University Graduate Board.
- Eaton, J. A. (2002). *A social motivation approach to organizational cynicism (Dissertation of master of arts)*. Toronto: York University, Faculty of Graduate Studies.
- Eatough, E., Chang, C., Miloslavice, S., & Johnson, R. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619-630.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, J., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 441-465.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Eichhorn, B. (2014). *Common method variance techniques*. Cleveland: Cleveland State University.
- Eichhorn, B. R. (2017). *Common method variance techniques*. <http://www.lexjansen.com/mwsug/2014/AA/MWSUG-2014-AA11.pdf> adresinden alındı
- Eid, R. (2012). *Successful customer relationship management programs and technologies: Issues and trends*. UAE: Business Science Reference.
- Eisenberger, R., Aselage, J., Sucharski, I. L., & Jones, J. R. (2004). *Perceived organizational support, the employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. (J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor, & L. Tetrick, Dü) Oxford: Oxford University Press.
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework. *Leadership Quarterly*, 14(4-5), 587 - 606.

- Elma, C., & K., D. (2000). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar: Uygulamalar ve sorunları*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Emmerik, I., Jawahar, I., & Stone, T. (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour. *Work & Stress*, 19(1), 89-101.
- Enns, J., & Rotundo, M. (2006). *Intergroup conflict and group targets of organizational citizenship behaviour*. papers.ssrn.com/sol3/...cfm/SSRN_ID916001_code634810.pdf. adresinden alındı
- Erdem, B., Gökdeniz, A., & Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya'da etkinlik gösteren 5 Yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77 - 122.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde davranış* (Cilt 7). İstanbul: MiAD Yayınları.
- Erdoğan, P., & Bedük, A. (2013). Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 17-36.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (Cilt 8). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ertürk, A., Yılmaz, C., & Ceylan, A. (2004). Promoting organizational citizenship behavior: Relative effects of job satisfaction, organizational commitment and perceived managerial fairness. *METU Studies Development*, 31(2), 192.
- Euwema, M. C., Vliert, E. V., & Bakker, A. B. (2003). Substantive and relational effectiveness of organizational conflict behavior. *The International Journal of Conflict Management*, 14(2), 119-140.
- Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Relationship clean-up time: Using meta-analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness and citizenship behaviors. *Journal of Management*, 34(2), 161-188.
- Feldman, D. (2000). The dilbert syndrome: How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations. *American Behavioral Scientist*, 43(48), 1279-1290.
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS for windows*. London, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Finger, M. S. (2002). A comparison of full information and unweighted least squares limited-information item parameter estimation methods used with the two-parameter normal ogive model . *Paper presented at the Annual meeting of the American Educatio*. New Orleans: LA.
- Finkelstein, M. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality*, 32(4), 383-385.

- Finkelstein, M. A. (2006). Dispositional predictors of organizational citizenship behaviour: Motives, motive fulfillment and role identity. *Social Behavior and Personality, 34*(6), 603-616.
- FitzGerald, M. R. (2002). *Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style (Dissertation of doctor of philosophy)*. Ohio: University of Cincinnati.
- Fleming, P. (2005). Workers' playtime? Boundaries and cynicism in a culture of fun program. *The Journal of Applied Behavioral Science, 41*(1), 280-300.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Curral, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management, 11*(1), 32-55.
- Fu, P. P., Kennedy, J., Tata, J., Yukl, G., Bond, M. H., & Peng, T. K. (2004). The impact of societal cultural values and individual social beliefs on the perceived effectiveness of managerial influence strategies: A meso approach. *Journal of International Business Studies, 35*(4), 284-304.
- Furlong, G. (2005). *The conflict resolution toolbox: Models & maps for analyzing, diagnosing and resolving conflict*. Canada: John Wiley & Sons.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference (17 b.)*. Boston: Pearson.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of applied Psychology, 76*(2), 299-307.
- George, J., & Brief, A. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin, 112*(2), 300-340.
- Gerzon, M. (2006). *Çatışmalı ortamlarda liderlik*. (A. Kardam, Çev.) İstanbul: MESS Yayını.
- Gibbons, M. (2007). *A review of employment dispute resolution in great britain*. London: DTI.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2003). *Organizations: Behavior, structure, processes (11 b.)*. New York: McGraw Hill/Irwin.
- Gilbert, S., Laschinger, H., & Leiter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management, 18*(1), 330-354.
- Gill, J. (2000). *Don't Blame Cynicism on "Bad Apples"*. Ocak 2016 tarihinde [www.businessweek.com: http://www.businessweek.com/careers/content](http://www.businessweek.com/careers/content) adresinden alındı

- Gitomer, J. (2010). *Jeffrey Gitomer's little teal book of trust*. (H. Çetinkaya, Çev.) İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Goodwin, J. (2002). Auditors' conflict management styles: An exploratory study. *Abacus*, 38(3), 378-405.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25(2), 160-181.
- Graham, J. W. (2000). Promoting civic virtue organizational citizenship behavior: Contemporary questions rooted in classical quandaries from political philosophy. *Human Resource Management Review*, 10(1), 61-77.
- Gray, P. S., Williamson, J. B., Karp, D. A., & Dalphin, J. R. (2007). *The research imagination: An introduction to qualitative and quantitative methods*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Greenberg, J., & Baron, R. (2008). *Behavior in organizations* (9 b.). New Jersey: Pearson Education.
- Griffin, R. W. (2000). *Fundamentals of management: Core concepts and applications*. Boston: Houghton Mifflin.
- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to rahim's organizational conflict styles. *The International Journal of Conflict Management*, 11(3), 199-230.
- Groves, R. M. (2006). Nonresponse rates and nonresponse bias in household surveys. *Public Opinion Quarterly*, 70(5), 639-680.
- Groves, R., & Peytcheva, E. (2008). The impact of nonresponse rates on nonresponse bias: A meta-analysis. *Public Opinion Quarterly*, 72(2), 157-182.
- Gujarati, D. N. (1995). *Basic econometrics* (3 b.). New York: McGraw-Hill.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Gül, H., & Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: Hemşireler üzerinde bir uygulama. *İİBF Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Güler, B. (2009). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt içi çatışma arasındaki ilişki: Sağlık sektörü uygulaması (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Güner, E., Yıldırım, M., & İçerli, L. (2012). Hizmet işletmelerinde çalışanların örgütsel güven ve sinizm davranışı arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 75-84.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık ilişkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis with readings* (4 b.). New Jersey: Pentice-Hall International, Inc.
- Hair, J. F., Black, W., Anderson, R., Babin, B., & Tahtam, R. (2006). *Multivariate data analysis with readings*. London: Mcmillan Book Company.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*. Amerika Birleşik Devletleri: Pearson.
- Halbesleben, J., Harvey, J., & Bolino, M. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1451-1468.
- Hall Dillon, W., & Goldstein, M. (1984). *Multivariate analysis: Methods and applications*. New York: Wiley.
- Hamdorf, D. (2003). Towards managing diversity: Cultural aspects of conflict management in organizations. *Conflict & Communication, 2*(2), 1-22.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory factor analysis*. New York: Oxford University Press.
- Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly, 22*(5), 1010–1023.
- Harvey, M., Heames, J., Rickey, R., & Leonard, N. (2006). Bullying: From the playground to the boardroom. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 12*(4), 1-11.
- Hayes, A. F. (2017, 08 08). *The process macro for SPSS and SAS*. The process macro for SPSS and SAS: <http://www.process-macro.org/faq.html>. adresinden alındı
- Heiberger, R. M., & Holland, B. (2013). *Case statistics: Statistical analysis and data display*. New York: Springer Science & Business Media.
- Helvacı, M. A., & Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 7*(3), 1475-1497.
- Henry, O. (2009). Organizational conflict and its effects on organizational performance. *Research Journal of Business Management, 2*(1), 16-24.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 109-130.
- Herriot, P. (2011). Future work and its emotional implications. R. Payne, & C. Coper içinde, *Emotions at work: Theory, research and applications in management* (s. 25-307). Newbury Park, CA.: Sage.
- Hill, T. M. (2002). *Job attitudes and personality: Predictors of organizational citizenship behavior*. Halifax, a thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the

degree of master of science in applied psychology (industrial/organizational). Nova Scotia: Saint Mary's University.

- Hinkin, T. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 2(1), 102-124.
- Hochwarter, W., James, M., Johnson, D., & Ferris, G. (2004). The interactive effects of politics perceptions and trait cynicism on work outcomes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 44-60.
- Hodson, R. (1999). Management citizenship behavior: A new concept and an empirical test. *Social Problems*, 46(3), 460-478.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Holt, J., & DeVore, C. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 165-196.
- Hovardaoğlu, S. (2000). *Davranış bilimleri için araştırma teknikleri*. Ankara: VE-GA Yayınları.
- Huang, L., Gino, F., & Galinsky, A. D. (2015). The highest form of intelligence: Sarcasm increases creativity through abstract thinking for both expressers and recipients. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 131(11), 162-177.
- Hulse, V., & Khoshgoftaar, T. (2007). Incomplete case nearest neighbor imputation in software measurement data. *IRI 2007: Proceedings of the 2007 IEEE International Conference on Information Reuse and Integration*, (s. 629-638).
- Hunt, S. T. (2002). On the virtues of staying inside of the box: Does organizational citizenship behaviour detract from performance in Taylorist jobs? *International Journal of Selection And Assessment*, 10(1-2), 152-159.
- Hurley, R. F., & Hult, M. G. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Hutchins, H. M., & Henson, R. K. (2002). In search of OZ: Effect size reporting and interpretation in communication research. *Southwest Educational Research Association* (s. Paper presented at the annual meeting of the Southwest Educational Research Association). Austin: TX.
- İçerli, L., & Yıldırım, M. H. (2012). Örgütsel sinisizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 167 – 176.
- İnandı, Y., & Büyüközkan, A. (2013). The effect of organizational citizenship behaviours of primary school teachers on their burnout. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(3), 1540-1551.

- İşbaşı, J. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(10), 49-75.
- İşcan, Ö. F., & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicisi olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üni. S.B.F. Dergisi*, 59(1), 181-201.
- İşçi, E., Şişman, F. A., & Bektaş, G. (2013). A research on the relationship between personnel empowerment and organizational cynicism. *Management*, 3(5), 249-260.
- Ivshin, E. (2001). *The study of the meaning of work, emotional intelligence and conflict styles in the workplace in the 21st century*. Los Angeles.: California School of Professional Psychology.
- James, M. S. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems (Dissertation of doctor of philosophy)*. Florida: The Florida State University.
- Jen, C. (2013). The influence of conflict centrality and task interdependency on individual performance and job satisfaction. *International Journal of Conflict Management*, 24(2), 126 – 147.
- Jewett, M., Scholar, M., & J., M. (2005). *Human resource management influence on organizational citizenship behaviors*. www.uwm.edu / Departments / Business adresinden alındı
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Jung, D., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Jung, D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582-594.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (yayınlanmamış yüksek lisans tezi)*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalağan, G., & Güzeller, C. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(1), 83-97.
- Kalağan, G., & Mualla, B. (2010). Organizational cynicism of the research assistants: A case of akdeniz university. *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 2(2), 4820–4825.
- Kalaycı, S. (2008). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayınevi.

- Kalaycı, S. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (Cilt 221). Ankara: Asil Yayınevi.
- Kane, M. T. (2006). *Validation in R. Brennan (Ed), Educational Measurement* (4 b.). Westport: CT: Praeger.
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical americans: Living and working in an age of discontent and disillusion*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Karagöz, Y., & Ekici, S. (2004). Sosyal bilimlerde yapılan uygulamalı araştırmalarda kullanılan istatistiksel teknikler ve ölçekler. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 25-43.
- Karasar, N. (2009). *Ölçme ve araçlarında aranan nitelikler, bilimsel araştırma yöntemi* (19 b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (2003). *Çatışma yönetimi* (3 b.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2013). Does psychological climate augment OCBs? The mediating role of work engagement. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(4), 227-241.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The psychology of organizations*. New York: Folks International.
- Kaya, Y. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 853-879.
- Kazan, M. K. (1997). Culture and conflict management: A theoretical framework. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 338-360.
- Keashly, L., & Nowell, B. (2011). *Conflict, conflict resolution, and bullying. "Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2 b.). Boca Raton: FL: CRC Press.
- Kelecioğlu, H., & Şahin, S. (2014). Geçmişten günümüze geçerlik. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 1-11.
- Kelley, K., & Preacher, K. (2012). On effect size. *Psychological methods*, 17(2), 129-147.
- Kennedy, P. (2003). *A guide to econometrics*. Cambridge, MA.: The MIT Press.
- Khan, H. (2006). Deterring cynicism to regain american competitiveness. *Competition Forum*, 4(1), 48-54.
- Khan, M. A. (2014). Organizational cynicism and employee turnover intention: Evidence from banking sector in pakistan. *Pakistan Journal Of Commerce & Social Sciences*, 8(1), 1-30.
- Kidder, D., & Parks, J. (2001). The good soldier: Who is (s)he? *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 939-959.

- Kim, S., O'Neill, J. W., & Cho, H. M. (2010). When does an employee not help coworkers? The effect of leader–member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 530-537.
- Klein, R. H. (2007). The “dark side” of OCB: Examining the relationship between citizenship behavior and work-to-family conflict (unpublished master's thesis). *Arts Department of Psychology College of Arts And Sciences*, University of South Florida.
- Kline, B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Publications.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 3-9.
- Kock, N., & Lynn, G. S. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7), 546–580.
- Koç, O. (2006). *Bilgi toplumu organizasyonlarında örgüt içi çatışmaların yönetiminde entelektüel liderliğin rolü (doktora tezi)*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği (15 b.)*. İstanbul: Beta.
- Kohlrieser, G. (2006). *Hostage at the table: How leaders can overcome conflict, influence others, and raise performance*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Koyuncu, M. (tarih yok). *Üniversite öğretim elemanlarında tükenme duygusu ve organizasyondan ayrılma isteğine etkisi*. 18.11.2005 tarihinde www.isletme.istanbul.edu.tr adresinden alındı
- Kozan, M. (2002). Subcultures and conflict management style. *MIR: Management International Review*, 42(1), 89-105.
- Kozan, M., Ergin, C., & Varoğlu, D. (2007). Third party intervention strategies of managers in subordinates' conflicts in Turkey. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 128–147.
- Köse, S., Kartal, B., & Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üni. İİBF Dergisi*, 20(1-6), 4-8.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis*. London: Sage Publications.
- Kuehn, K. W., & Busaidi, Y. (2002). Citizenship behavior in a non-western context: An examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported OCB. *International Journal of Commerce and Management*, 12(2), 107–125.
- Kurtz, N. R. (1999). *Statistical analysis for the social sciences (1 b.)*. MA: Allyn & Bacon, Inc.

- Kutaniş, R. Ö., & E., Ç. (2010). Adaletsizlik algısı sinizmi tetikler mi?: Bir örnek olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(26), 186-195.
- Lages, C., Lages, C., & Lages, L. (2005). The RELQUAL scale: A measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research*, 58(8), 1040-1048.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- LePine, J., Erez, A., & Johnson, D. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-60.
- Lewis, J. D. (2000). *Trusted partners: How companies build mutual trust and win together*. New York: The Free Press.
- Li, F., Zhou, F., & K., L. (2011). Expecting the worst: Moderating effects of social cynicism on the relationships between relationship conflict and negative affective reactions. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 339-345.
- Liang, Y. (2012). The relationships among work values, burnout, and organizational citizenship behaviors: A study from hotel front-line service employees in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(2), 258-271.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 116-119.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B., & Johansen, S. T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5(2), 221-245.
- Liu, C., Nautab, M. M., E., S. P., & Li, C. (2008). Direct and indirect conflicts at work in china and the US: A cross-cultural, comparison. *Work & Stress*, 22(4), 295-313.
- Liu, Y., & Cohen, A. (2010). Values, commitment, and OCB among chinese employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(5), 493-506.
- Lu, L., Zhou, F., & Leung, K. (2011). Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 131-150.
- Lucyzyvek, D. (2007). *Can personality buffer cynicism? Moderating effects of extraversion and neuroticism in response to workplace hassles (dissertation of doctor of philosophy)*. Los Angeles, California: Alliant International University.
- Lulofs, R. S., & Cahn, D. (2000). *Conflict from theory to action* (2 b.). Boston: Allyn and Bacon.
- Ma, Z. (2007). Conflict management styles as indicators of behavioral pattern in business negotiation: The impact of contextualism in two countries. *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(3), 260-279.
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 541-549.

- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Petter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal@Marketing*, 57(1), 70-80.
- Maio, G. R., & Haddock, G. (2010). *Psychology of attitudes and attitudes change*. London: SAGE.
- Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science*, 52(12), 1865–1883.
- Masters, M., & Albright, R. (2005). *Dealing with conflict in management skills: A Jossey bass reader*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Mathisen, G. E., & Einarsen, S. (2004). A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations. *Creativity Research Journal*, 16(1), 119-140.
- Matthiesen, S. B., & Diğerleri. (2003). The escalation of conflict: A case study of bullying at work. *Int. J. Management and Decision Making*, 3(1), 96-111.
- Mazzanti, M., Pini, P., & Tortia, E. (2006). Organizational innovations, human resources and firm performance. *The Journal of Socio-Economics*, 35(1), 123-141.
- McConnon, S., & McConnon, M. (2004). *How to manage disagreements and develop trust and understanding* (2 b.). Oxford: How To Books Ltd.
- McDonald, R. P. (1982). Linear versus nonlinear models in item response theory. *Applied Psychological Measurement*, 6(4), 379-396.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226 - 246.
- Menard, S. (2002). *Applied logistic regression analysis* (2 b., Cilt 106). University of Colorado, USA: SAGE Publications, Incorporated, 106.
- Messer, B. A., & White, F. A. (2006). Employees' mood, perceptions of fairness, and organizational citizenship behaviour. *Journal of Business and Psychology*, 21(1), 65-82.
- Metzger, M. (2004). *A qualitative inquiry into the formation of beliefs in a police organization (dissertation of doctor of education)*. Washington: The George Washington University.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 51-57.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri (doktora tezi)*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Mohammed, U. K., White, G., & Prabhakar, G. P. (2008). Culture and conflict management: Style of international project managers. *International Journal of Business and Management, 3*(5), 3-11.
- Montaquila, J. M., & Olson, K. M. (2012). *Practical tools for nonresponse bias studies*. <http://www.amstat.org/sections/srms/webinarfiles/NRBiasWebinarApril2012.pdf>. adresinden alındı
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2001). *Organizational behaviour* (5 b.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Morgan, D., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resource Management, 14*(1), 55-75.
- Morrison, W. M. (1994). Role definitions and organizational citizenship behaviour: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal, 37*(6), 1543-1567.
- Motowildo, S. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review, 10*(1), 1-126.
- Mullins, L. J. (2010). *Management & organizational behavior* (9 b.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Munyon, T. P., Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., & Ferres, G. R. (2010). Optimism and the nonlinear citizenship behavior–job satisfaction relationship in three studies. *Journal of Management, 36*(6), 1505-1528.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (2001). *Psychological testing* (5 b.). New Jersey: Prentice Hall.
- Murray, J. Y., Kotabe, M., & Zhou, J. N. (2005). Strategic alliance-based sourcing and market performance: Evidence from foreign firms operating in China. *Journal of Inter-national Business Studies, 36*(2), 189–205.
- Nafei, W. (2013). Examining the relationship between organizational cynicism and organizational change: A study from egyptian context. *Journal of Business Administration Research, 2*(2), 1-12.
- National, R. C. (2013). *Nonresponse in social science surveys: A research agenda*. The National Academies Press: Washington DC.
- Naus, A. (2007). *Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization*. Maastricht: Maastricht University.
- Nelwamondo, F., & Marwala, T. (2008). Techniques for handling missing data: Applications to online condition monitoring. *International Journal of Innovative Computing, Information and Control ICIC International, 4*(6), 1507—1526.

- Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. London: Sage Publications.
- Neuman, J. H. (2004). Injustice, stress and aggression in organizations. R. W. Griffin, & A. M. O'Leary-Kelly içinde, *The organizational frontier series: The dark side of organizational behavior* (s. 62-102). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nouman, M., Khan, I., & F., K. (2011). Conflicts and strategies for their resolution: A case of organizations operating in khyber pakhtunkhwa. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Reserach in Business*, 3(5), 618-633.
- Nous, F., Iterson, A. V., & Roe, R. A. (2007). Value incongruence, job autonomy, and organizationbased self-esteem: A self-based perspective on organizational cynicism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 195-219.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2 b.). New York: McGraw Hill.
- O'Brien, J. (2011). Relationships among structural empowerment, psychological empowerment, and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers. *Nephrology Nursing Journal*, 38(6), 469-490.
- O'Brien, A. T., Haslam, A., Jetten, J., Humphrey, L., O'Sullivan, L., Postmes, T., & Reynolds, K. (2004). Cynicism and disengagement among devalued employee groups: The need to aspire. *Career Development International*, 9(1), 19-50.
- O'Connor, R. (1993). *Issues in the measurement of health-related quality of life* (Cilt Working Paper 30). Melbourne, Australia: NHMRC National Centre for Health Program Evaluation.
- OECD ve Eurostat Ortak Yayımları. (2005). *Oslo kılavuzu, yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler* (3 b.). Tübitak.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: MA: Lexington Boks.
- Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of management*, 20(2), 465-478.
- Organ, D. W. (1997). OCB: Its construct clean time. *Human Performance*, 10(2), 86-88.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. USA: Sage Publications Inc.
- Orhunbilge, N. (1996). *Uygulamalı regresyon ve korelasyon analizi* (Cilt 267). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Orhunbilge, N. (2002). *Uygulamalı regresyon ve korelasyon analizi* (2 b.). İstanbul: İ.Ü Basım Yayın.
- Orhunbilge, N. (2010). *Çok degiskenli istatistik yöntemler*. İstanbul: İ.Ü. Basım Yayın.

- Ortiz, L. (2005). A comprehensive literature review organizational justice and organizational citizenship behavior: Is there a connection to international business and cross-cultural research. *University of Texas, Pan American./sbaer.uca.edu/*, 4.
- Osse. (2006). *An Online Sample Size Estimator*. An online sample size estimator: <http://osse.bii.a-star.edu.sg/index.php> adresinden alındı
- Osterloh, M., & Frey, B. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11(5), 538-550.
- Öğüt, A., Özgener, Ş., & Kaplan, M. (2008). The interaction between organizational cynicism and psychological contract violation in terms of strategic human resource management. 4. *International Strategic Management Conference*.
- Ölçüm, Ç. M. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özalp, İ. (2015). *İşletme yönetimi*. Eskişehir: Nisan Yayınevi.
- Özdamar, K. (2002). *Değişkenli analizler* (4 b., Cilt 2). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üni.İİBF Dergis*, 20(1-6), 117-135.
- Özen, Ş. (1998). Örgütsel araştırmalardaki sosyal beğenirlik etkisinin Türk toplumsal ve bürokratik kültürü bağlamında incelenmesi. 6. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri* (s. 107-121). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özgan, H., Külekçi, E., & Özkan, M. (2012). Öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *International Online Journal Of Educational Science*, 4(1), 196-205.
- Özgener, Ş., Öğüt, A., & Kaplan, M. (2008). İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: Örgütsel sinizm. & H. M. Özdevecioğlu, & Ö. D. Davranış (Dü.) içinde, *Örgütsel davranışta seçme konular: Organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar* (s. 53-72). Ankara: İlke Yayınevi.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel davranış* (Cilt 1468). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özler, D. E., & Atalay, C. G. (2011). A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector. *Business and Management Review*, 1(4), 26-38.
- Özmen, F. (1997). *Fırat ve İnönü üniversitelerinde örgütsel çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımı (doktora tezi)*. Elazığ: Fırat Üniversitesi SBE.
- Özsoy, S., & Özsoy, G. (2013). *Eğitim araştırmalarında etki büyüklüğü raporlanması*. Rome: 5th World Conference on Educational Sciences.

- Öztürk, M. (2003). *İşletme fonksiyonları açısından işletme ve yönetim* (1 b.). İstanbul: Papatya Yayınevi.
- Paine, J. B., & Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10(1), 45-59.
- Park, H., & Antonioni, D. (2007). Personality, reciprocity and strength of conflict resolution strategy. *Journal Of Research In Personality*, 41(1), 110-125.
- Pelckmans, K., De Brabanter, J., Suykens, J., & De Moor, B. (2005). Handling missing values in support vector machine classifiers. *Neural Networks*, 18(5), 681-695.
- Perlow, L., & Weeks, J. (2002). Who's helping whom? Layers of culture and workplace behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 345-361.
- Peterson, D. (2003). The relationship between ethical pressure, relativistic moral beliefs and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18(6), 557 - 572.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Pinheiro, J. C., & Bates, D. M. (2000). *Mixed-effects models in S and S-PLUS*. New York: Springer.
- Pitre, J. (2004). *Organizational cynicism at The united states naval academy: An exploratory study (dissertation of master of science in leadership and human resource development)*. California: Naval Postgraduate School.
- Podsakof, P., & d. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 516.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1989). *A second generation measure of organizational citizenship behavior (Working Paper)*. Bloomington: Indiana University.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Boomer, W. H. (1996). Transformational leader behaviour and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 877-905.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2008). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Polsky, L., & Gerschel, A. (2011). *Perfect phrases for conflict resolution: Hundreds of ready to use phrases for encouraging a more productive and efficient work environment*. United States of America: McGraw-Hill.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict : Concepts and models. *Administrative Science Quaterly, 12*(2), 298-270.
- Posthuma, R. (2014). Twenty-five years of research in the international journal of conflict management: A strong foundation for discovering novel solutions. *International Journal of Conflict Management, 25*(4), 102-104.
- Poutsma, E., Eert, C., & Ligthart, P. (2015). Employee ownership and organizational citizenship behavior: High performance ownership systems and the mediating role of psychological ownership. A. Kauhanen içinde, *Advances in the economic analysis of participatory & amp; labor-managed firms*. Emerald Group Publishing Limited.
- Presser, S., & diğerleri. (2004). Methods for testing and evaluating survey questions. *Public Opinion Quarterly, 68*(1), 109-130.
- Pruitt, D. G., & Kimmel, M. J. (1977). Twenty years of experimental gaming: Critique, synthesis, and suggestions for the future. *Annual Review of Psychology, 28*(1), 363–392.
- Psaila, G., & Wagner, R. (2007). *E-commerce and web technologies*. Linz: Springer.
- Pugh, S., Skarlicki, D., & Passell, B. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(2), 201-212.
- Qian, Y. (2007). *A communication model of employee cynicism toward organizational change (dissertation of doctor of philosophy)*. Ohio: Ohio University.
- Qian, Y. (2013). Beyond the BOHICA syndrome: Social construction of employee cynicism toward organizational change. *Florida Communication Journal, 41*(2), 60-80.
- Qian, Y., & Daniels, T. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communication: An International Journal, 13*(3), 317-330.
- R., S., & Flores, F. (2001). *Güven yaratmak*. (A. Kardam, Çev.) İstanbul: Mess Yayınları.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal, 26*(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport: Quorum Books.

- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict : A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3), 1323-1344.
- Rahim, M. A., & Magner, R. N. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.
- Rahim, M. A., Buntzman, G. F., & White, D. (1999). An empirical study of the stages of moral development and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 10(2), 154-171.
- Ramos, A., & Borrego-Alés, Y. (2014). Empowering employees: Structural empowerment as antecedent of job satisfaction in university settings. *Psychological Thought*, 7(1), 19-41.
- Randall, S. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New Jersey, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Reichard, R. J., Riggio, R. E., Guerin, D. W., Oliver, P. H., Gottfried, A. W., & Gottfried, A. (2011). A longitudinal analysis of relationships between adolescent personality and intelligence with adult leader emergence and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 471-481.
- Reichers, E. A., Wanous, P. J., & Austin, T. J. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 1-59.
- Rennie, K. (1997). Exploratory and confirmatory rotation strategies in exploratory factor analysis. *The Annual Meeting Of The Southwest Educational Research Association*. Austin.
- Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 611-640.
- Richard, G. N., & William, O. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. London: SAGE Publications.
- Richardson, H., Simmering, M., & Sturman, M. (2009). A tale of three perspectives: Examining post hoc statistical techniques for detection and correction of common method variance. *Organizational Research Methods*, 12(4), 762-800.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.
- Robbins, S. (2000). *Essentials of organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Robbins, S. P. (1977). *Örgütsel çatışmanın yönetimi*. (B. Himmetoğlu, & A. Ergenç, Çev.) İzmir: Ege Üniversitesi İTBF.

- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson.
- Robinson, S., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *16*(3), 289-298.
- Roger, M. (2007). *Strategic purchasing and supply management*. Germany Oestrich Winkel: Deutscher Universitäts Verlag.
- Rollinson, D. (2008). *Organizational behavior and analysis: An integrated approach* (4 b.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Rosenthal, R., & Rosnow, R. L. (2008). *Essential of behavioral research* (3 b.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Ross, M. R. (2004). *Introduction to probability and statistics for engineers and scientists*. San Diego: Elsevier Academic Press.
- Rubin, S., Dierdorff, C., B. H., & Baldwin, T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*, *20*(5), 680–688.
- Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader-member exchange. *Teaching and Teacher Education*, *30*(2), 98-111.
- Rutte, C. G., & Wilke, H. A. (1992). Goals, expectations, and behavior in a social dilemma situation. W. B. Liebrand, D. M. Messick, & H. A. Wilke (Dü) içinde, *Social dilemmas: Theoretical issues and research finding* (s. 289–305). New York: Pergamon.
- Saam, N. J. (2010). Interventions in workplace bullying: A multilevel approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *19*(1), 51-75.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2013). *Örgütsel davranış* (5 b.). Bursa: Alfa Akademi.
- Salant, P., & Dillman, D. (1994). *How to conduct your own survey?* New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sandberg, W. H. (2002). The role of personal strivings conflict in the work satisfaction- life satisfaction relationship. *Dissertation Abstracts International The Sciences & Engineering*, *63*(1 -B), s. 548.
- Sapp, M. (2006). *Basic psychological measurement, research, designs, and statistics without math* (1 b.). Illinois: Charles C. Thomas Publisher, Ltd.
- Saunders, M. N., & Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *Personnel Review*, *32*(3), 360-375.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2008). *Organizational behavior*. New York: John Wiley & Sons.

- Scheuren, F. (2016). *What is a survey?* American Statistical Association: <http://www.whatisasurvey.info> adresinden alındı
- Schlechter, A. F., & Engelbrecht, A. S. (2006). The relationship between transformational leadership, meaning and organisational citizenship behaviour. *Management Dynamics*, 15(4), 2-16.
- Schnake, M., & Dumler, M. P. (2003). Level of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 285.
- Schouten, B., Cobben, F., & Bethlehem, J. (2009). Indicators for the representativeness of survey response. *Survey Methodology*, 35(1), 99-111.
- Scudder, T., Patterson, M., & Mitchell, K. (2011). *Have a nice conflict: How to find success and satisfaction in the most unlikely places*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sehgal, M., Gondal, L., & Dooley, L. (2005). Collateral missing value imputation: A new robust missing value estimation algorithm for microarray data. *Bioinformatics*, 21(10), 2417-2424.
- Selander, L., & Kalling, T. (2007). The surprise of candor; employee cynicism and technological change in late modernity work. *Academy of Management Proceedings*, 1(8), 1-7.
- Sencer, M., & Sencer, Y. (1978). *Toplumsal araştırmalarda yöntem bilim* (Cilt 11). A.Ü İF Yayınları.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 245-254.
- Sevim, O. (2012). Öğretmen adaylarının konuşma kaygısı: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Turkish Studies*, 7(2), 927-937.
- Shafritz, J. M., Ott, S. J., & Jang, Y. S. (2011). *Classics of organizational theory* (7 b.). Belmont, Calif: Wadsworth.
- Shearouse, S. (2011). *Conflict 101: A managers's guide to resolving problems so everyone can get back to work*. New York: AMACOM.
- Shih, H. A., & Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 147-168.
- Siira, K. (2013). *Organizational conflict, conflict management, and communication: A social complexity perspective*. Helsinki: Unigrafia Bookstore.
- Sills, S., & Song, C. (2002). Innovations in survey research: An application of web-based surveys. *Social Science Computer Review*, 20(1), 20-30.
- Singh, A. K., & Singh, A. (2008). Personal outcomes of organisational citizenship behaviour. *Journal of Management*, 1(1), 47.

- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology, 50*(3), 617-633.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653-663.
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişiler arası ilişkiler*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(3), 281-298.
- Sonnentag, S. (2011). Research on work engagement is well and alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 29-39.
- Sonnentag, S., Unger, D., & Nägel, J. (2013). Workplace conflict and employee well-being: The moderating role of detachment from work during off-job time. *International Journal of Conflict Management, 24*(2), 166 – 183.
- Sorenson, R. L., Morse, E. A., & Savage, G. (1999). A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual-concern model. *International Journal of Conflict Management, 10*(1), 25–44.
- Sökmen, A., & Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetim stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1*(1), 1-19.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods, 9*(2), 219–228.
- Spector, P. E., Fox, S., Donald, E., & Borman, W. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment, 10*(1–2), 51-57.
- Spitzmuller, M., Dyne, L., & R., I. (2008). Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (Cilt 5124, s. 106–123). içinde SAGE Publications Inc.: Volume I - Micro Approaches .
- Stamper, C. L., & Linn, V. D. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior, 22*(5), 517-536.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology, 19*(4), 429-459.
- Stapleton, C. (1997). Basic concepts and procedures of confirmatory factor analysis. *Paper Presented At The Annual Meeting Of The Southwest Educational Research Association*. Austin.

- Suliman, A. M., & Al-Shaikh, F. N. (2007). Emotional intelligence at work: Links to conflict and innovation. *Employee Relations*, 29(2), 208-220.
- Summers, L. (2006). The cynical americans: Living and working in an age of discontent and disillusion (book review). *Personnel Psychology*, 43(2), 394-398.
- Suppiah, W., & Rose, R. (2006). A competence based view to conflict management. *American Journal of Applied Sciences*, 3(7), 1905-1909.
- Sümbüloğlu, K., & Sümbüloğlu, V. (1993). *Biyoistatistik* (4 b.). Ankara: Özdemir Yayıncılık.
- Süt, N. (2009). Geçerlilik, güvenirlik ve madde (item) analizleri. Şenocak, & M.Ş. (Dü) içinde, *Klinik Biyoistatistik* (1 b., s. 200-205). İstanbul: Nobel Matbaacılık.
- Şahin, F. (2011). Liderin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumuna üzerine etkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), 80-104.
- Şencan, H. (1986). *Yönetici geriliminde kişilik başa çıkma süreçleri ilişkisi ve metal sanayiinde uygulamalı bir araştırma (doktora tezi)*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Şencan, H. (2002). *Bilimsel yazım*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayın Evi.
- Şencan, H. (2007). *Sosyal ve davranış bilimlerinde bilimsel araştırma*. Ankara: Seçkin Yayın Evi.
- Şencan, H. (2016). Ders notlarının referans gösterilmesi: <http://www.ders.es> adresinden alındı
- Şencan, H. (2017). *Araştırma yöntemleri ders notları*. İstanbul.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Şimşek, S. M. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (2 b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tabachnick, B. G., & Fideli, L. (2001). *Using multivariate statistics* (4 b.). Boston: Allyn And Bacon.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5 b.). Boston: Harber Collins Pub.
- Taştan, S. (2005). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi*. www.humanresourcesfocus adresinden alındı
- Taştan, S. (2005). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi*. Aralık 2016 tarihinde Yönetim Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi: <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale010.html>. adresinden alındı

- Taxman, F. S., Henderson, C., Young, D., & Farrell, J. (2014). The impact of training interventions on organizational readiness to support innovations in juvenile justice offices. *Administration and Policy in Mental Health, 41*(2), 177–188.
- Teijlingen, E. R., & Hundley, V. (2016). *The importance of pilot studies*. <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU35.html>: <http://sru.soc.surrey.ac.uk> adresinden alındı
- Tevrüz, S., Artan, İ., & Bozkurt, T. (1999). *Çatışma ve yönetimi, davranışlarımızdan seçmeler, örgütsel yaklaşım*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tezbaşaran, A. (1997). *Likert tipi ölçek geliştirme klavuzu* (2 b.). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Thomas, J., & Bennis, W. (1972). *The management of change and conflict*. Middlesex: Penguin Books Ltd.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behaviour, 13*(5), 265-274.
- Thomas, K. W., & Ruble, T. L. (1977). Support a two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(1), 143-155.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt içi etkin iletişimin örgütsel sinizme etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4*(1), 53-63.
- Tjosvold, D., & Sun, H. F. (2002). Understanding conflict avoidance: Relationship, motivations, actions and consequences. *International Journal of Conflict Management, 13*(2), 142-164.
- Todd, S. Y. (2003). *Causal model depicting the influence of selected task and employee variables on organizational citizenship behavior (The degree of doctor of philosophy)*. Florida: The Florida State University, College.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel sinizizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: Elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19*(1), 113-132.
- Tokgöz, N., & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(2), 283–305.
- Topaloğlu, C., & Avcı, U. (2008). Çatışma, nedenleri ve yönetimi: Otel işletmelerinde yönetici bakış açısıyla bir inceleme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6*(2), 363-387.
- Treadway, D., Hochwarter, W., Ferris, G., Kacmar, C., Douglas, C., Ammeter, A., & Buckley, M. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly, 15*(4), 490-518.
- Trochim, W. (2004). *The research methods knowledge base*. Human: <http://trochim.human.cornell.edu./kb/index.htm> adresinden alındı

- Tu, Y.K., Kellett, M., Clerehugh, V., & Gilthorpe, M. (2005). Problems of correlations between explanatory variables in multiple regression analyses in the dental literature. *British Dental Journal*, 199(7), 449-470.
- Turgut, M. F., & Baykul, Y. (2010). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Turkalj, Z., Fosic, I., & Dujak, D. (2008). Conflict management in organization. *Interdisciplinary Management Research*, 4(1), 505-515.
- Turner, J. H., & Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 123-136.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., & Diğerleri. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2014). *Kaliteli bir araştırmanın el kitabı* (Cilt 4151). Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Türnüklü, A., & Şahin, İ. (2004). 13-14 yaş grubu öğrencilerin çatışma çözme stratejilerinin incelenmesi. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 46-61.
- Ugboro, I., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in total quality management organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(4), 247-272.
- Urbina, S. (2004). *Essentials of psychological testing* (1 b.). New York: Wiley & Sons, Inc.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(5), 880-909.
- Üngüren, E., Cengiz, F., & Algür, S. (2009). İş tatmini ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 39-41.
- Ünver, Ö., & Gamgam, H. (1996). *Uygulamalı istatistik yöntemler* (2 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Vacha-Haase, T., & Thompson, B. (2004). How to estimate and interpret various effect sizes. *Journal of Counseling Psychology*(51), 469-490.
- VadenBos, G. R. (2007). *APA Dictionary of psychology*. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Valentine, P. (1995). Management of conflict: Do nurses/women handle it differently? *Journal of Advanced Nursing*, 22(1), 142-149.
- Van Dyne, L., & Ellis, J. (2004). Job creep: A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as over-fulfillment of obligations. J. A. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick içinde, *The employment relationship: Examining*

psychological and contextual perspectives (s. 181-205). Oxford, UK: Oxford University Press.

- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 521-540.
- Van, D. L., Graham, J., & Dienesch, R. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 37*(4), 765-802.
- Vance, R. J., Brooks, S. M., & Tesluk, P. E. (1996). *Organizational cynicism, cynical cultures, and organizational change (Unpublished manuscript)*. Pennsylvania: Center for Applied Behavioral Sciences, Pennsylvania State University.
- Vecchio, R. P. (1995). *Organizational behavior*. New Jersey: The Dryden Press Harcourt Brace College.
- Wagner, S. L., & Rush, M. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *The Journal of Social Psychology, 140*(3), 380.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. *Academy of Management - Best papers proceedings, 1*(1), 307-311.
- Wang, G. J., & Klossek, A. (2007). Antecedents and management of conflict. *International Journal of Conflict Management, 18*(1), 74-97.
- Wang, J., & Wong, C. (2011). Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in mainland china. *International Journal of Hospitality Management, 30*(4), 845– 854.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedent and correlates. *Group and Organizational Management, 25*(2), 132-153.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994). Organizational cynicism: An initial study. *Academy of Management Proceedings, 5*(10), 269-273.
- Webb, N., R.J., S., & Haertel, E. (2006). Reliability coefficients and generalizability theory. *Handbook of Statistics, 26*(4-44), 81-124.
- Wetlaufer, S. (2000). *Ekip olmayan ekip: Müzakere ve çatışma çözümü*. İstanbul: MESS Yayını.
- Wilkerson, J. M. (2001). *An attribution-centered model of observers' reactions to workplace aggression (dissertation of doctoral of philosophy)*. Georgia: Georgia Institute of Technology.
- Wilkerson, J., Evans, W., & Davis, W. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 38*(9), 2270-2280.

- Williams, J. (2004). *Job satisfaction and organizational commitment : A sloan work and family encyclopedia entry*. 05 10, 2007 tarihinde Sloan Work and Family Research Network website: http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=244&area=ac adresinden alındı
- Williams, L., Hartman, N., & Cavazotte, F. (2010). Method variance and marker variables: A review and comprehensive CFA marker technique. *Organizational Research Methods*, 13(3), 477-514.
- Williams, R. (2015, 01 13). *University of Notre Dame*. Multicollinearity: <http://www3.nd.edu/~rwilliam/> adresinden alındı
- WordPress. (2016). *Convergent validity*. Statistics How To: <http://www.statisticshowto.com/convergent-validity> adresinden alındı
- Wright, B., & Davis, B. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of work environment. *American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.
- Yamagishi, T. (1986). The provision of a sanctioning system as a public good. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(1), 110–116.
- Yamak, R., & Köseoğlu, M. (2006). *Uygulamalı istatistik ve ekonometri* (3 b.). Trabzon: Celepler Matbaacılık.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde çatışma ve yabancılaşma yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yetim, S. A., & Ceylan, Ö. Ö. (2011). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin bir araştırma. *E-Journal of New World Sciences Academy Dergisi*, 6(1), 682-695.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 853-879.
- Yıldız, S., & Şaylıkay, M. (2014). The effect of organisational cynicism on alienation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109(1), 622-627.
- Yılmaz, N., & Akgemci, T. (2011). Örgütsel vatandaşlık. A. Bedük, & A. Bedük (Dü.) içinde, *Örgüt psikolojisi* (s. 69-95). Konya: Atlas Akademi.
- Yoon, M. H., & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597-611.
- Yurdakul, H. (2005). Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliliği için kapsam geçerlilik indekslerinin kullanılması. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi* (s. 1-5). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

- Yurdugül, H., & Alsancak Sırakaya, D. (2013). Çevrimiçi öğrenme hazır bulunuşluluk ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 38(169), 391-406.
- Yücel, C., & Samancı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132.
- Yürür, S. (2009). Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 23-42.
- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.
- Zhang, Y. (1999). Using the internet for survey research: A case study. *Journal of the American Society for Information Science*, 51(1), 51-68.
- Zodpey, S. (2004). Sample size and power analysis in medical research. *Indian J Dermatol Venereol Lepro*, 70(2), 123-128.
- Zumbo, B. D., & Chan, E. K. (2014). *Validity and validation in social, behavioral, and health sciences*. New York: Springer.
- Zumbo, B. D., Gadermann, A. M., & Zeisser, C. (2007). Ordinal versions of coefficients alpha and theta for likert rating scales. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 6(1), 21-29.