

Araştırma Makalesi

Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetimi, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı¹

Conflict Management, Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior in Educational Institutions

Selin ÖZÇAKAL MEB, Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü nilesyako6464@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-5877-6395	Gökhan DEMİRHAN Dr, Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi gokhandemirhan64@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-8342-0160
--	--

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
12.08.2023	31.08.2023

Öz

Bu çalışmanın amacı, eğitim kurumlarında örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel sessizlik düzeylerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki yordayıcı etkisini açıklamaktır. Araştırma örneklemini, Uşak il merkezindeki anaokul, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan ve tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen 500 öğretmenden oluşturulmuştur. Veriler, Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ile toplanmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistikler hesaplanmış, yordayıcılık analizinde hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bulgular okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma stilini düşük düzeyde, hükmetme stilini ise yüksek düzeyde kullandığını göstermiştir. Ayrıca örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ait değişkenlere için hesaplanan ortalamalar, öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel sessizlik gösterdiğini; yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerine işaret etmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon sonuçları ise regresyonun ilk aşamasında çatışma yönetim yöntemlerinden “hükmetme” stratejisinin örgütsel vatandaşlık davranışının negatif yordayıcısı olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte analizin ikinci aşamasında örgütsel sessizlik boyutları arasında yer alan “okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve yönetici” alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının negatif bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar bağlamında, okul yöneticilerinin mümkün olduğunca uzlaştırıcı ve bütünleştirici çatışma yönetim stillerini kullanmaya çalışması ve eğitim örgütlerinde örgütsel sessizliğe yol açan etkenlerin derinlemesine incelenmesi önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Örgütleri, Çatışma, çatışma yönetim stilleri, örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık,

Abstract

The aim of this study is to explain the predictive effects of organizational conflict management and organizational silence levels on organizational citizenship behavior in educational institutions. The research sample consisted of 500 teachers working in kindergarten, primary school, secondary school and high school in Uşak city center and determined by stratified random sampling method. Data were collected with the Organizational Conflict Management Styles Scale, the Organizational Silence Scale, and the Organizational Citizenship Behavior Scale. In the analysis of the data, descriptive statistics such as arithmetic mean and standard deviation were calculated, and hierarchical regression analysis was performed in the predictive analysis. Findings showed that school

¹ Bu çalışma, birinci yazar tarafından yazılmakta olan aynı başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Özçakal, S. & Demirhan, G., 2023, Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetimi, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(3), 2361-2377.

administrators used the conflict management styles integrating, compromising, conforming and avoiding at a low level, and using the dominating style at a high level. In addition, the averages calculated for the variables of organizational silence and organizational citizenship behaviors showed that teachers showed moderate organizational silence; indicated that they exhibited high levels of organizational citizenship behaviors. The hierarchical regression results, on the other hand, showed that the "domination" strategy, one of the conflict management methods, was a negative predictor of organizational citizenship behavior in the first stage of the regression. However, in the second stage of the analysis, it was seen that the sub-dimensions of "school environment, source of silence and administrator", which are among the dimensions of organizational silence, are a negative predictor of organizational citizenship behavior. In the context of the results obtained, it can be suggested that school administrators try to use conciliatory and integrative conflict management styles as much as possible and examine the factors that cause organizational silence in educational organizations in depth.

Keywords: Educational Organizations, Conflict, conflict management styles, organizational silence, organizational citizenship.

1.GİRİŞ

1.1.Problem Durumu

Dünya her geçen gün değişmekte, kurumlar da bu değişimden önemli ölçüde etkilenmektedir. Kurumların bu değişimlere ayak uydurabilmeleri için iç dengelerini korumaları gerekmektedir. Bu iç dengenin sağlanması aşamasında bireysel kişilik özellikleri, kültürel yapılar, değer yargıları, inanç durumları gibi çeşitli nedenlerle örgütlerde çatışma durumları ortaya çıkabilmektedir (Kahya, 2018). Çatışma, değer yargıları, zihniyet ve tercihlerdeki farklılıklar nedeniyle baskı, kaygı, düşmanlık, kavga gibi bireysel davranışların oluşturduğu toplumsal bir olgudur (Akkirman, 1998). Çatışma olumsuz bir fenomen olarak görülse de, çağdaş yönetim anlayışında doğal bir olgu olarak görülmekte; doğru yönetildiğinde bir organizasyonda ilerlemeyi ve gelişimi sağlayabilmektedir (Cameron, 1986).

En çok çatışma yaşayan örgütler arasında eğitim örgütleri yer almaktadır (Yiğit, 2015). Eğitim kurumlarında işlevsel olmayan çatışmalardan dolayı öğretmenlerin psikolojik olarak olumsuz etkilendiği, düşüncelerini paylaşmama, susma ve ilerlemek yönünde fazla çalışmama gibi davranış eğilimleri içerisine girebildikleri görülmektedir. Örgütsel sessizlik olarak adlandırılan bu durum, çalışanların ait oldukları örgütlerde meydana gelen olaylarla ilgili bilgileri paylaşmaması, görüşlerini açıklamaması durumu olarak ortaya çıkabilmektedir (Kaya, 2021). Dolayısıyla etkili yönetilemeyen çatışmalar, örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkileyebilmekte, diğer bir ifadeyle öğretmenlerin örgütteki görev ve sorumluluklarına ek olarak hiçbir ceza ve ekstra ödül olmaksızın gösterdikleri fazladan çaba gösterme ve çalışma gibi davranışlarını olumsuz etkileyebilmektedir (Dede, 2019). Bu bağlamda çatışmaların yok sayılmadan ve bastırılmadan objektif bir şekilde yönetilmesi, çatışma nedenlerine göre doğru çatışma yönetim tekniklerinin kullanılması ve çatışmaların örgüt yararı sağlayacak şekilde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın çıkış noktası eğitim kurumlarında çatışma yönetimi, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi; çatışma yönetimi ile örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde nasıl bir rol oynadığının belirlenmesi olmuştur.

Bu çalışmanın amacı, eğitim kurumlarında örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel sessizlik düzeylerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki yordayıcı etkisini açıklamaktır. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Eğitim kurumlarında örgütsel çatışma yönetimi stilleri, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ne düzeydedir?
- Eğitim kurumlarında örgütsel çatışma yönetimi stilleri ve örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.2.Kavramsal Çerçeve

1.2.1. Örgütsel Çatışma Kavramı

Örgütsel çatışma, örgütü oluşturan kişilerin belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelerek sonuç elde etmek amacıyla yaptıkları faaliyetlerde karşılaştıkları güçlükleri, olumsuz durumları ve engelleri aşmak için bir araya geldikleri kişisel ve örgütsel mücadeledir. (Öztekin, 2010). Günümüz koşullarında çatışma, insan doğası gereği kaçınılmaz bir olgu haline gelmiştir. Çatışmanın iyi

yönetilmesi sayesinde stresli durumların ortadan kaldırılmasıyla olumlu sonuçlar elde edilebilir. Yönetilebilir çatışmaların örgütlerin etkinliğini artırdığı, iyi yönetilemeyen çatışmaların ise örgütlere zarar verdiği söylenebilir (Donat, 2019).

Literatürü incelendiğinde, çatışma yönetimine yönelik 3 farklı yaklaşım vardır: Geleneksel (Klasik) Yaklaşım, Davranışsal (Neoklasik) Yaklaşım ve Etkileşimci (Modern) Yaklaşım. Geleneksel Yaklaşımın göre çatışma, kuruluşların verimini azaltan, uyumunu bozan ve bu nedenle en aza indirilmesi veya ortadan kaldırılması gereken olumsuz bir süreç olarak görülmektedir (Özkip, 2004). Davranışçı yaklaşım, çatışmanın tüm grup ve örgüt yönetimlerinde doğal olduğunu kabul ederken, çatışmanın kötü olmadığını yönetildiğinde olumlu sosyal unsurları olduğunu savunur. Geleneksel ve davranışsal yaklaşımların ortak noktası, eğer bir çatışma çözülüyorsa, ortadan kaldırılması gerektirir (Şirin, 2008). Etkileşimci Yaklaşımın göre örgütte sürekli uyum içinde bir çalışma olursa, bir süre sonra örgüt monotonlaşmaya başlamakta, üyeler topluluğu örgüte daha az katkı sağlamakta ve örgüt yeni gelişmelere kapalı hale gelmektedir (Uğur, 2018). Örgütte dinamizmi yeniden sağlamak için yönetilebilir çatışma teşvik edilmelidir (Akay-Orhan, 2008).

Örgütler, farklı yapı ve kişilik özelliklerine sahip birçok kişiden oluşur. Bazen gruplar içinde bu farklı yapılardan kaynaklı çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Bu çatışmalara sebep olan kaynaklar çeşitlidir (Şentürk, 2006). Bu kaynaklar; algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı, örgüt içi bağımlılıkların ortaya çıkardığı ve amaçlardan kaynaklanan farklılıkların ortaya çıkardığı çatışmalar olarak sıralanabilir. Bu noktada önemli olan çatışma sürecini iyi tanımlamak ve yönetmektir.

Çatışma yönetimi, bir çatışmanın varlığının keşfedilmesiyle başlayan, ardından çatışmanın şiddeti ve etkisinin değerlendirilmesine dayalı olarak doğru stratejinin belirlenmesi ve son olarak çatışmanın sonucunun etkisinin izlenmesi ile devam eden bir süreçtir (Alp, 1997). Bu süreçte doğru yönetim stilini belirlemek oldukça önem taşımaktadır. Nitekim doğru yönetim stilini belirlemek, çatışmaları etkili şekilde yönetebilmenin bir önkoşulu olarak değerlendirilebilir. Kaldı ki çatışmaları etkili bir şekilde yönetmek, takım performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirebilir. Etkili bir çatışma yönetimiyle fikirler organizasyonda açık ve yapıcı bir şekilde tartışıldığında; yeniden yapılanma süreci, maliyetlerin düşürülmesi ve kalitenin iyileştirilmesi gibi gelişmeler için etkili olabilecektir. Tüm bu nedenlerden dolayı çatışma yönetim stillerinin doğru seçilmesi, doğru uygulanması, çoğunlukla bütünleştirici, uzlaşmacı, problem çözmeye dayalı çatışma yönetim stillerinin kullanılması gerekmektedir.

Çatışma yönetim stili; uzlaşma, bütünleştirme, hükmetme, uyma ve kaçınma olmak üzere beş başlık altında incelenir (Yiğit, 2015). Hangi yönetim biçiminin kullanılacağını tarafların birbirlerine ve kendilerine olan ilgi düzeyleri belirlemektedir (Karip, 2010). Çatışma yönetimi stratejilerinde uzlaşma yaklaşımını kullananların kendilerine ve başkalarına orta düzeyde önem verdikleri; bütünleştirici yaklaşımını kullananların kendilerine ve başkalarına yüksek değer verdikleri; hükmetme yaklaşımını kullanan kişilerin kendilerine verdiği önemin yüksek, başkalarına verdiği önemin düşük olduğu; uyma yaklaşımını kullananların kendilerine verdiği önemin düşük başkalarına verdiği önemin yüksek olduğu; kaçınma yaklaşımını kullananların kendilerine ve başkalarına daha az önem verdikleri görülmektedir. Uygun bir çatışma yönetimi stratejisi seçilirken, toplumsal ihtiyaçların karşılanması, seçilen stratejinin örgütsel verimliliğe katkısı ve örgüt üyelerinin ahlaki ve etik ihtiyaçlarının karşılanması dikkate alınır (Karip, 2010).

1.2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütlerde sessizlik, çalışanların örgütteki işleriyle ilgili önemli durum ve olaylar hakkında, düşünce ve görüşlerini bilinçli olarak paylaşmadan, kaygı duyma durumudur (Alparlan, 2010). Bir örgütte sessizlik, dışarıdan örgüte bağlılık olarak algılanırken, çalışanların örgütsel sorunlar ve sorunlar hakkında çeşitli bilgilere sahip olmalarına rağmen bu bilgileri bilerek ve gönüllü olarak gizlemeleri olarak tanımlanabilir.

Eğitim kurumları, günümüz bilgi çağında en önemli toplumsal kuruluşların başında gelmektedir. Eğitim kurumları örgütsel bir rol oynar, toplumumuzun gelişimine açık kalır, bilgi üretir ve yayar (Ayık ve Ada, 2009). Örgütsel sessizlik, özellikle eğitim kurumlarında örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır (Öztürk, 2014). Bir eğitim örgütünde öğretmenlerin düşünce ve görüşlerini kolaylıkla paylaşabilmeleri okulun amaç ve hedeflerine ulaşması açısından önemlidir.

Öğretmenler okul ortamında düşüncelerini yöneticilerle kolayca paylaşabilirse örgütsel sessizlik önlenebilir. Aksi halde sorunu dile getiremeyen öğretmenler duruma göre yetersiz performans gösterebilir ve bu da okulun amaçlarına ulaşmasını yavaşlatabilir.

Örgütsel sessizliğe ilişkin literatür incelendiğinde, örgütsel sessizliğe ilişkin farklı anlayışların ortaya çıktığı üç dönem bulmak dikkat çekicidir. Bu dönemler: 1970'lerden 1980'lerin ortalarına kadar olan "İlk Dalga" dönemi, 1980'lerin ortalarından 2000'lerin ortalarına kadar olan "İkinci Dalga" dönemi ve son olarak da 2000'lerden günümüze kadar olan "Mevcut Dalga" dönemidir (Macit, 2020).

İlk dalga döneminde, Sessizlik kavramı üzerine yapılan iki önemli çalışma, "mum (sessizlik) etkisi" ve "sessizlik sarmalı", sesi ve sessizliği sınıflandırmaya çalışmıştır (Akt. Brinsfield vd., 2009). Mum Etkisi, kişilerin organizasyonda kargaşa yaratacağına inandıkları olumsuz bilgileri iletme konusundaki isteksizliğidir. Çalışanların şikayetlerini ve sorunlarını amirlerine iletirken, rahatsızlık duymamak için bilgileri gizlediklerini veya çarpıttıklarını birçok araştırma göstermiştir (Çiftçi, 2015). Sessizlik sarmalı, çalışanların diğer çalışanlardan farklı düşünmesi, fikirlerini paylaşmaması ve dışlanma korkusuyla sessiz kalmayı tercih etmesi olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007).

İkinci Dalga dönemi, 1980'lerin ortalarından başlayarak 2000'lere uzanan bu dönemde örgütsel ihtiyaçların değişmesiyle örgütsel adalet, muhbirlik, sağır kulak sendromu, ilkeli örgütsel muhalefet, sosyal dışlanma, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi ek kavramlar ile ses ve sessizlik ele alınmaktadır. Bu dönem, bütüncül bir işleme dönemidir (Durak, 2012). Bu dönemde üzerinde çalışılan en önemli iki kavramdan ilki olan sağır kulak sendromu, örgütlerin, çalışanların örgütle ilgili memnuniyetsizliklerini, rahatsızlıklarını ve olumsuz durumlarını ifade etmelerini engellemesi iken (Şevik, 2019); ikincisi olan sosyal dışlanma, kişinin ait olduğu topluma fiziksel ve ruhsal olarak yabancılaşmasıdır (Silver, 1994).

Mevcut Dalga döneminde, 2000'li yıllarda başlayan ve günümüze kadar devam eden bu dönemde, birinci dalga ve ikinci dalganın ötesine yeni kavramlar eklenmeden, var olan kavramların genişletilmesiyle süreç devam ettiriliyor. Mevcut dalga dönemi sırasında, örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği kavramlarına öncelik verilmiştir (Akt Çiftçi, 2015).

Literatür incelendiğinde çalışanların sessizliği hangi durumlarda yaşadıklarını ve neden sessizliği tercih ettiklerini incelemek için çeşitli kuramların ortaya atıldığı görülmektedir. Bu teoriler, Sessizlik Sarmalı Teorisi, Beklenti Teorisi, Fayda-Maliyet Analizi ve Kendini Uyarılama Teorisi'dir. Sessizlik sarmalı teorisi, 1974 yılında Elizabeth Noelle Neumann tarafından insanların düşüncelerini çevreleriyle paylaşmaya nasıl karar verdiklerini, gerçekte ne düşündüklerini ve bunun nasıl etkilendiğini açıklamaya çalışmak için önerilmiş ve geliştirilmiştir (Gencer, 2018). Neumann'a göre çoğu insan içinde yaşadığı toplumdan kopmaktan korkar ve kendilerini ifade etmeye gelince görüşlerini azınlıktan çok çoğunluk ve egemen gruplarla aynı yönde paylaşır. Azınlıklarla aynı yönde düşünce ve fikirleri varsa, desteklenmeme korkusuyla susmayı tercih edebilirler (Çiftçi, 2015). Sessizliğin açıklanmasında süreç teorilerinden biri olan beklenti teorisi kullanılmaktadır. Victor Vroom'un Beklenti Teorisine göre kişinin valensinin ve beklentilerinin iş motivasyonunu etkileyen önemli faktörler olduğu ileri sürülmüştür (Akt. Koçel, 2010). Başka bir deyişle, bireyin bir işi yapma motivasyonu, o davranışı gerçekleştirme isteğine ve davranışın olası sonuçlarına ilişkin beklentilerine bağlıdır. Fayda-Maliyet Analizi teorisine göre, bir örgütün çalışanları işe başlamadan önce konu ile ilgili görüşlerini belirtirlerse veya susmayı tercih ederlerse, sağlayacakları fayda-maliyet analizine bakarlar (Gök, 2020). Bu kâr getiren analizde, insanlar konuşmanın faydalarını sessizliğin maliyetleriyle karşılaştırıyorlar. Bu analizde kişi konuşurken zaman ve enerji harcıyorsa doğrudan bedel; imaj ve itibar kaybı, diğer çalışanlardan olumsuz tepkilere maruz kalma, misilleme, çatışmanın tırmanması ve fikrinin reddedilmesi durumunda psikolojik bunalım yani dolaylı bir bedel ödeyecektir. Fayda-Maliyet Analizi sonucunda insanlar doğrudan veya dolaylı bir maliyet ödeme riskini almaktansa sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Gencer, 2018). Kendini Uyarılama teorisine göre uyarılama düzeyi yüksek olan bireylerin duruma bağlı olarak sessiz kaldıkları ve saygın izlenimler bıraktıkları gözlemlenirken, uyarılama düzeyi düşük olan bireylerin toplum ve örgütlerde daha konuşkan bir yapıya sahip oldukları kabul edilmektedir (Premeaux ve Bedegian , 2003).

Literatüre bakıldığında örgütsel sessizlik türlerinin üç ana başlıkta toplandığı görülmektedir: Kabullenici Sessizlik, Savunmacı Sessizlik ve Prososyal Sessizlik. Sessizliği tercih etme eylemi ‘Kabullenici Sessizlik’ olarak; yaşanan korku ve kaygıdan dolayı yapılan işle ilgili bilgilerin bilinçli olarak gözardı edilmesi ‘Korunmacı (savunmacı) Sessizlik’ olarak; çalışılan kuruluş ve çalışılan kişiler için fayda sağlayacağı düşüncesiyle işle alakalı bazı bilgilerin bilinçli olarak saklı tutulması durumu da ‘Korunmacı (prososyal) Sessizlik’ olarak tanımlanmaktadır (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012).

Çalışanların bilgi ve fikirlerini örgütlerinden saklamalarının birçok örgütsel, kişisel ve yönetsel nedeni vardır. Örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt hiyerarşisi, yöneticilerin kültürel ve sosyal algıları, örgütsel adalete olan inanç düzeyi, bürokratik ilişkiler, olumsuz geri bildirim alma korkusu gibi birçok neden örgüt çalışanları arasında sessizliğe yol açabilmektedir. Bir örgütte çalışanların sessizliğini önlemek ve sessizliğin olumsuz etkilerini azaltmak için sessizliğe neden olan faktörlerin tespit edilerek en aza indirilmesi gerekmektedir (Özdemir, 2015). Sessiz kalma sebeplerini kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve yönetsel faktörler olmak üzere 3 alt başlıkta toplayabiliriz.

Örgütlerde sessizliğin sonuçları hem bireysel hem de örgütsel boyutta tartışılmaktadır. Örgütsel sessizliğin sonuçlarına kişisel boyuttan bakacak olursak, sessizliğin hakim olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerini aşağılanmış hissedebilir, üstlerine ya da iş arkadaşlarına karşı düşmanca ve aşağılayıcı davranışlarda bulunabilirler. Sessizlik halinin sürdürülmesi ve kişiler arası çatışmaların görmezden gelinmesi sonucunda olumsuz duygular artacak, birey kendini koruyan ve bencil bir yapıya bürünecektir. Bu durum, yaratıcılığı ve heyecanı askıya alarak ve düşük performansa yol açarak üretkenliği olumsuz etkileyebilir (Perlow & Williams, 2003). Örgütsel boyutta örgütsel sessizliğin sonuçlarına bakacak olursak, örgütte daha az fikir üretilmesi, var olan bilgilerin filtrelenmesi, sorunların göz ardı edilmesi ve çalışanların tepkisiz kalması gibi örgütsel verimliliği olumsuz etkileyen sonuçlar görülmektedir (Çakıcı, 2007).

1.2.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı, sonucunda belirli bir resmi ödül sistemi olmayan, ancak davranış ortaya çıktıkça örgütün verimliliğini büyük ölçüde artıran bireysel davranışların bir toplamıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, terminlere uymak için emir vermemek, yenilikçi olmak, diğer meslektaşlarını gönüllü olarak desteklemek, örgüte fayda sağlamak, şikayet etmek gibi istenmeyen davranışların azalmasını sağlayan informal davranışları içermektedir (Ünüvar, 2006). Literatürü araştırırken, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili birçok farklı yaklaşım ve taksonomi vardır. Bu yöntemlerin en belirgin ve benimsenen sınıflandırması Organ (1988) tarafından geliştirilen boyuttur. Bu boyuta göre örgütsel vatandaşlık davranışı 5 boyutta incelenmiştir (Organ, 1988).

Azami Sosyal Fedakârlık (Özgecilik) Boyutu, çalışma ortamında bencil görünmeyen, başkalarına destek olmaya istekli, başkalarına yardım etmeye istekli ve işine fazladan katkıda bulunmaya gönüllü olan birey olarak tanımlanabilir.

Yüksek Görev Bilinci (Vicdanlılık) Boyutu, çalışma ortamına katılım, kurallara ve düzenlemelere uyma, mola saatlerine dikkat etme gibi bazı gönüllü davranışları bir örgütte olması gerekenden daha fazla sergileyen bireyler olarak tanımlanabilir (Farh vd., 2004).

Nezaket Boyutu, başkalarının çalışma ortamındaki sorunları önlemesine veya azaltmasına yardım etme, iş arkadaşlarına sorun çıkarmaktan kaçınma ve eylemlerinin iş arkadaşları üzerindeki etkisini dikkate alma gibi davranışları içerir (Organ, 1988).

Sivil Erdem Boyutu, bireyin iş hayatında bir örgüte olan ilgi ve bağlılığını ifade etmenin yanı sıra, bireyin örgütün yönetim faaliyetlerine katılımını, örgütün çıkarlarına kendiliğinden uyum sağlamasını, örgüte yönelik fırsat ve tehditlerin izlenmesini de ifade eder. Sivil Erdeme sahip kişi, bir örgüte ait olduğunun bilincindedir ve örgütün çıkarlarını korumak için gönüllü faaliyetlere katılır (Nafei, 2015).

Centilmenlik Boyutu, bireylerin örgütte yaptıkları işle ilgili sorunları büyütecek ve karmaşıklatacak olumsuz davranışlardan ve örgütte ortaya çıkabilecek rekabet ve çatışmaya yol açacak davranışlardan kaçınmalarını içerir. Diğer bir deyişle, örgüt iklimini bozan çalışan ve örgüt sorunlarını tolere eder (Organ, 1990).

Organ'a (1988) göre örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerdeki çatışmayı en aza indirmekte, örgütsel verimliliği ve etkililiği artırmaktadır. Örgütsel performans arttıkça, örgütteki insan kaynakları daha etkin kullanılabileceği için çalışan verimliliği ve yönetim başarısı artacaktır. Literatür gözden geçirildiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabilir. Organ'a (2018) göre örgütsel vatandaşlık davranışı, daha sağlıklı bir örgüt ikliminin şekillenmesinde ve daha etkili örgütsel uygulamaların ve sonuçların ortaya çıkmasında önemli rol oynamakla birlikte bu davranışları sergileyen bireylerin çıkarlarına da olumlu katkı sağlamaktadır. Organ aynı zamanda bu eylemlerin olumsuz sonuçları da olabileceğini söylemiştir. Bu sonuçlar, duygusal tükenmişlik, bitkinlik, olumsuz kariyer sonuçları ve etik olmayan, verimsiz davranışlar olarak görülebilir.

2. Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın deseni, evren/örneklem, veri toplama araçları ve kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

2.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırma ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasında ilişkinin belirlendiği modeldir (Karasar, 2005). Bu araştırma kapsamında ise; öğretmen görüşlerine göre, eğitim kurumlarında çatışma yönetim stilleri ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi üzerindeki etkisi incelenmiştir.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, 2022-2023 eğitim öğretim yılında Uşak il merkezindeki anaokulu, ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan yaklaşık 4500 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini, çalışma evreninden tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen okullarda görev yapan 500 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemenin evreni temsil düzeyini belirlemek için %95 güven düzeyi için hesaplama yapılmış ve güven aralığı 4,13 olarak belirlenmiştir. Bu sonuca bakarak örneklemin, evreni temsil düzeyinin yeterli olduğu söylenebilir (Balcı, 2013). Örneklemi oluşturan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki branş özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcılara Ait Veriler

Demografik özellik		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	254	50,8
	Erkek	246	49,2
Yaş	20-30	43	8,6
	31-40	190	38,0
	41-50	208	41,6
	51 ve Üzeri	59	11,8
Eğitim Durumu	Lisans	401	80,2
	Lisansüstü	99	19,8
Mesleki Branş	Sözel Branşlar	252	50,4
	Temel Eğitim	122	24,4
	Sayısal Branşlar	126	25,2

Çalışmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre tablo incelendiğinde 254'ünün (%50,8) kadın, 246'sının (%49,2) erkek olduğu görülmektedir. Buna göre çalışmaya katılan kadın öğretmenlerin

sayısının, çalışmaya katılan erkek öğretmen sayısından 8 kişi yani %1,6 oranında daha fazla olduğu görülmektedir.

Tabloya göre çalışmaya katılan öğretmenlerden 43'ünün (%8,6) 20-30 yaş aralığında olduğu, 190'ının (%38,0) 31-40 yaş aralığında olduğu, 208'inin (%41,6) 41-50 yaş aralığında olduğu, 59'unun (%11,8) 51 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 1'e bakıldığında, örneklemdaki öğretmenlerin eğitim durumlarına göre, eğitim durumu lisans olan öğretmen sayısı 401, oranı %80,2 olarak; eğitim durumu lisansüstü olan öğretmen sayısı 99, oranı da %19,8 olarak tespit edilmiştir. Bu verilere göre çalışmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Mesleki branş ile ilgili verilere göre tablo incelendiğinde, sözel branşta olan öğretmen sayısının 252, oranının %50,4; temel eğitim branşında olan öğretmen sayısının 122, oranının %24,4; sayısal branşta olan öğretmenlerin sayısının 126, oranının da %25,2 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Verilere göre çalışmaya katılan öğretmenlerden mesleki branşı temel eğitim ve sayısal branş olan öğretmenlerin sayılarının birbirine yakın olduğu, mesleki branşı sözel olan öğretmenlerin sayılarının diğer iki branştan fazla olduğu görülmüştür.

2.3. Veri Toplama Araçları

Yapılan araştırmada orijinali M. Afzalur Rahim tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe'ye uyarlanan kısa adı ROCI II olan "Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği"ni, Kahveci (2010) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ve Belenkuyu & Yücel (2017) tarafından geliştirilen "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" izin alınarak kullanılmıştır. Bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme çatışma yönetimi stillerinin alt boyutlarını; okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon örgütsel sessizliğin alt boyutlarını; titizlik, erdemlilik, yardımseverlik ve sportmenlik de örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarını oluşturmaktadır.

Bu araştırma için ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin geçerliklerinin belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmış; güvenirliklerinin belirlenmesinde Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeklerin geçerlik analizleri için yapılan DFA değerleri *Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği* için [$\chi^2/sd= 4.78$, $RMSEA= 0.08$, $SRMR= 0.08$, $GFI= 0.89$, $NFI= 0.96$, $RFI= 0.95$, $CFI= 0.97$, $IFI= 0.97$] ; *Örgütsel Sessizlik Ölçeği* için [$\chi^2/sd= 4.28$, $RMSEA= 0.08$, $SRMR= 0.05$, $GFI= 0.90$, $NFI= 0.97$, $RFI= 0.96$, $CFI= 0.97$, $IFI= 0.97$]; *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği* için ise : [$\chi^2/sd= 3.30$, $RMSEA= 0.06$, $SRMR= 0.04$, $GFI= 0.92$, $NFI= 0.98$, $RFI= 0.97$, $CFI= 0.98$, $IFI= 0.98$] olarak hesaplanmıştır. Tüm ölçeklerin güvenirliklerine ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları ise Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Ölçeklerin bu araştırma kapsamında hesaplanan güvenirlik katsayıları

	Boyut Adı	Cronbach Alpha
Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği	Bütünleştirme	0.910
	Uzlaşma	0.790
	Uyma	0.758
	Kaçınma	0.719
	Hükmetme	0,737
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Okul Ortamı	0.746
	Duygu	0.721
	Sessizliğin Kaynağı	0.798
	Yönetici	0.870
	İzolasyon	0.859
	Toplam	0.927

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Titizlik	0.876
	Erdemlilik	0.889
	Yardımseverlik	0.886
	Sportmenlik	0.757
	Toplam	0.940

Tablo 2'ye göre ortaya çıkan Cronbach's Alpha katsayılarının literatürde kabul gören .70 değerinin üzerinde olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamındaki veri toplama araçlarının geçerlik ve güvenilirlikleri için yapılan analiz sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ölçeklerin bu araştırma için geçerli ve güvenilirlik araçları oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

2.4.Verilerin Analizi

Bu araştırmanın kapsamında toplanan veriler betimsel istatistikler ve hiyerarşik regresyon analizi testi kullanılarak analiz edilmiştir. Bunlara ilave olarak gerekli geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Çalışma Uşak ili merkezindeki anaokul, ilkokul, ortaokul ve liselere dağıtılan 500 ölçeğin geri toplanarak değerlendirmeye tabi tutulmasıyla gerçekleştirilmiştir.

3.Bulgu ve Yorumlar

Öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri algıları ve çatışma yönetimi stilleri alt boyutları ile genel ortalamaları ve standart sapmaları; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile genel ortalamaları ve standart sapmaları; öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutları ile genel ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Öğretmenlerin çatışma yönetimi stilleri algıları ve çatışma yönetimi stilleri alt boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarına yönelik betimsel istatistiklere tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3: Değişkenlere ait betimsel istatistikler

	<i>Değişkenler</i>	$\bar{X}$	Ss
Örgütsel Çatışma Yönetimi Stilleri	Bütünleştirme	1,94	,80043
	Uzlaşma	2,18	,70146
	Uyma	2,38	,74720
	Kaçınma	2,40	,74923
	Hükmetme	3,47	,92138
Örgütsel Sessizlik	Okul Ortamı	2,41	,92121
	Duygu	2,99	,93066
	Sessizliğin Kaynağı	2,59	,87546
	Yönetici	2,98	1,18554
	İzolasyon	2,78	1,07832
	Toplam	2,73	,81607
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Titizlik	3,92	,77237
	Erdemlilik	3,61	,85999
	Yardımseverlik	3,75	,84981
	Sportmenlik	3,69	,90480
	Toplam	3,75	,72141

Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri bütünleştirme alt boyutundaki ortalaması $\bar{X}=1,94$, uzlaşma alt boyutundaki ortalaması $\bar{X}=2,18$, uyma alt boyutundaki ortalaması $\bar{X}=2,38$, kaçınma alt boyutundaki ortalaması $\bar{X}=2,40$, hükmetme alt boyutundaki ortalaması $\bar{X}=3,47$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerler okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerinden bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma stilini düşük düzeyde hükmetme stilini ise yüksek düzeyde kullandığı şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri okul ortamı alt boyutundaki ortalaması $\bar{X}=2,41$, duygu alt boyutundaki ortalaması $\bar{X}=2,99$, sessizliğin kaynağı alt boyutundaki ortalaması $\bar{X}=2,59$, yönetici alt boyutundaki ortalaması $\bar{X}=2,98$, izolasyon alt boyutundaki ortalaması $\bar{X}=2,78$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerler öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin okul ortamı ve sessizliğin kaynağı alt boyutlarından düşük düzeyde, duygu, yönetici, izolasyon alt boyutlarından ise orta düzeyde etkilendiği şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri titizlik alt boyutundaki ortalaması $\bar{X}=3,92$, erdemlilik alt boyutundaki ortalaması $\bar{X}=3,61$, yardımseverlik alt boyutundaki ortalaması $\bar{X}=3,75$, sportmenlik alt boyutundaki ortalaması $\bar{X}=3,69$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerler öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin tüm alt boyutlarında yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın ikinci alt problemine dayalı olarak gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 5.'te sunulmuştur.

Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerini Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Yordayıcı Değişkenler	<i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</i>			
	<i>Model 1</i>		<i>Model 2</i>	
	β	<i>t</i>	β	<i>t</i>
Model 1				
Bütünleştirme	,085	,830	,036	,351
Uzlaşma	-,127	-1,279	-,148	-1,518
Uyma	-,034	-,440	-,023	-,302
Kaçınma	-,096	-1,694	-,101	-1,805
Hükmetme	-,124	-2,559*	-,084	-1,653
Model 2				
Okul ortamı			,192	-2,931**
Duygu			-,060	-,966
Sessizliğin kaynağı			-,240	-3,309**
Sessizliğin Kaynağı olarak Yönetici			,184	-2,782**
İzolasyon			,056	,806
R ²	0,045		0,085	
ΔR^2	0,045		0,040	
F	4,644**		4,543**	
**p<.001				

Tablo 5’te okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini yordamasına ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Hiyerarşik regresyon analizinin birinci modelinde bağımsız değişken olarak çatışma yönetimi stilleri ölçeğinin alt boyutları olan Bütünleştirme, Uzlaşma, Uyma, Kaçınma ve Hükmetme değişkenleri yer almaktadır. Model 1 de yer alan regresyon katsayıları incelendiğinde; çatışma yönetimi stilleri ölçeğinin Bütünleştirme, Uzlaşma, Uyma, Kaçınma alt boyutlarının, modelin bağımlı değişkeni olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı düzeyi üzerindeki yordayıcı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p > .05$). Hükmetme alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi üzerindeki yordayıcı etkisi ise negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($t: -2,559$ $p < .05$). Birinci modeldeki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki varyansı açıklama düzeyi %4,5 dir. ($F: 4,644$ $p < .001$).

İkinci modelde, ilk modelde kullanılan bağımsız değişkenlere ek olarak, örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları olan okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon değişkenleri hiyerarşik regresyona dahil edilmiştir. Model 2 ye ilişkin regresyon katsayıları incelendiğinde, ilk modelde anlamlı bir yordayıcı etkiye sahip olan Hükmetme değişkeninin de diğer çatışma yönetim stili alt boyutları gibi istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($p > .05$). regresyon denkleminde ikinci modelde dahil edilen değişkenlerden ise duygu ve izolasyon alt boyutlarının yordayıcı etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Okul ortamı ($t: -2,931$ $p < .01$), sessizliğin kaynağı ($t: -3,309$ $p < .01$) ve yönetici ($t: -2,782$ $p < .01$) alt boyutlarının yordayıcı etkileri ise istatistiksel olarak anlamlıdır. İkinci modelle birlikte bağımlı değişkendeki açıklanan toplam varyanstaki değişim ise %4 tür ($\Delta R^2: 0,040$). Özetle, hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre ilk modelde varyansı açıklama gücüne sahip olan tek değişken olan Hükmetme değişkeni, örgütsel sessizlik alt boyutları regresyona dahil edildiğinde yordayıcı etkisini kaybetmiştir ve ikinci modelde varyansı açıklama gücüne sahip olan değişkenler Okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutları olarak regresyon denkleminde yer almıştır. Hiyerarşik modelde açıklanan toplam varyans ise %8,5’tir ($F: 4,543$ $p < .001$).

4. Tartışma ve Sonuç

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde çatışma yönetim stilleri arasından en sık başvurulan yöntemin bariz bir şekilde hükmetme yöntemi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç literatürde yer alan bazı çalışmalarla örtüşmemektedir. Yapılan çalışmalar hükmetme stratejisinin en az başvurulan çatışma yönetim stili olduğuna işaret etmektedir (Altuntaş, 2008; Koçak & Baskan, 2013; Özdemir, 2018). Bu çelişkinin sebebi olarak tüm dünyada yaşanan pandemi süreci ile birlikte çatışma yönetimi için kritik öneme sahip olan iletişim ortamı ortadan kalkmıştır. Bu bağlamda iletişimin sınırlı olduğu bir ortamda çatışmaların çözümünde çoğunlukla tek taraflı bir çatışma çözme yöntemi olan hükmetme stratejisinin kullanılmış olması muhtemeldir. Söz konusu çalışmaların pandemi öncesi çalışmalar olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütsel sessizlik değişkeninin geneli ve alt boyutları incelendiğinde, tümünde orta düzeyde bir örgütsel sessizliği varlığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar literatürde yer alan araştırmalarla örtüşmektedir. Nartgün & Kartal (2013), Ünlü, Hamedoğlu & Yaman (2015) da araştırmalarında eğitim kurumlarında örgütsel sessizliğin orta düzeyde olduğunu vurgulamışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin genelindeki ve alt boyutlarındaki ortalamalara bakıldığında yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yılmaz (2009) ve Polat & Celep (2008)’in de çalışmalarında benzer sonuçlara ulaştığı görülmüştür.

Araştırmanın en önemli sonuçlarından biri olan hiyerarşik regresyon analizinin ilk modelinde ortaya çıkan çatışma yönetim stillerinden hükmetme stratejisinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki negatif yönlü yordayıcı etkisidir. Okul içerisinde karşılaşılan çatışma durumlarında yöneticilerin çatışma çözme yöntemi olarak hükmetme stratejisini tercih ediyor olmaları, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir. Benzer sonuçlara Yılmaz ve Özmen (2020)’in çalışmasında da rastlanmaktadır. Söz konusu araştırmada zorlayıcı tarzda çatışma yönetimi stillerinin benimsenmesinin iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerini düşürdüğü vurgulanmıştır. Regresyonun ikinci modelinde yer alan örgütsel sessizlik ölçeğine ait okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve yönetici alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki negatif yönlü etkisi de araştırmanın en önemli sonuçlarından biridir. Bir başka deyişle öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin artması durumunda, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri azalmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, eğitim kurumları için en vazgeçilmez niteliklerden biridir (Belenkuyu &

Yücel, 2017). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin yüksek tutulması, eğitim örgütlerinin öğretimsel ve toplumsal amaçlarına ulaşılması bakımından oldukça önemlidir. Örgütsel sessizliğin yüksek olduğu durumlarda örgütsel vatandaşlık davranışının azalması eğitim kurumlarının etkililiği ve verimliliği bakımından oldukça sakıncalı bir durumdur. Literatür incelendiğinde de, çeşitli çalışmalarda (Kılıçlar & Harbalıoğlu, 2021; Korkmaz, 2015; Turgut & Akbolat, 2017) bu sonuçlarla örtüşen bulgulara rastlanmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre hükmetme stratejisinin okul yöneticileri tarafından en çok başvurulan çatışma yönetim yöntemi olduğu göz önüne alındığında, okul yöneticilerinin bütünleştiricilik ve uzlaştırıcı tekniklerine başvurması, buna yönelik becerilerini geliştirmesi önerilebilir. Bununla birlikte hükmetme yönteminin vatandaşlık davranışları üzerinde olumsuz rolü düşünüldüğünde okul yöneticilerinin problem çözmeye dayalı çatışma yönetim tekniklerinden faydalanması ve müzakere tekniklerine başvurması önemli görülmektedir. Bu bağlamda okul liderlerinin müzakere tekniklerini kullanmalarına ilişkin becerilerini geliştirici eğitimler almaları önerilmektedir. Tüm bunların yanında bu çalışmada örgütsel sessizliğin orta düzeyde çıkmış olması, sessizliğin nedenlerine dikkat çekmekte; bunların yönelik araştırmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda örgütlerde sessizliğe neden olan etmenlerin derinlemesine araştırılması ve sessizliğe neden olan etmenlerin tespit edilmesine yönelik çalışmaların yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akay-Orhan, E. (2008). *Köy ve Şehir İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişimden Kaynaklanan Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1-11.
- Alp, S. (1997). *İşletme Örgütlerinde Çatışma ve Yönetimi*, Ankara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Alparslan, Ali. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Altuntaş, M. (2008). *Resmi kurum ortaöğretim öğretmenlerinin çatışma yönetimi stillerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayık, A. ve Ada, Ş. (2009). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 429-446.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of management*, 1(1), 47-58.
- Balcı, A. (2013). Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler. Ankara: Pegem A.
- Belenkuyu, C., ve Yücel, C. (2017). *Örgütsel vatandaşlık*. İçinde S. Özdemir ve N. Cemaloğlu (Eds.), *Örgütsel davranış ve yönetimi* (ss. 331-359). Ankara: Pegem Akademi.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M.S. ve Greenberg, J., (2009), *Voice and Silence in Organizations Historical Review and Current Conceptualizations*, içinde J. Greenberg ve M.S. Edwards (Ed.), *Voice and Silence in Organizations*, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management science*, 32(5), 539-553.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çiftçi, E.G. (2015). *Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*, Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

- Dede, N. P. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı: Kuramsal bir çalışma. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 294-304.
- Donat, S. (2019). *Yükseköğretim kurumlarındaki bölüm başkanlarının çatışma yönetimi stilleri ile akademik personelin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Ekin Yayınevi: Bursa.
- Farh, J., Zhong, C., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organizational Science*, 15 (2), 241–253.
- Gencer, M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çakıcı A., (2007) Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 145-162.
- Gök, M. İ. (2020). *Öğretmenlerin okullardaki farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi.
- Gümüseli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Anabilim Dalı, Ankara.
- Kahya, C. (2018). Sessizliği bozmak: örgütsel çatışma yönetiminin rolü (Türkiye örneği). *Journal of International Social Research*, 11(60).953-964
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Karasar N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler ve teknikler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karip, E. (2010), *Çatışma yönetimi*, 4. Baskı, PegemA Yayınları, Ankara
- Kaya, H. (2021). *Örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Kuşadası örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıçlar, A., & Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Koçak, S., & Baskan, G. A. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *H. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 212-224.
- Koçel, T (2010). *İşletme yöneticiliği*, Beta Yayınları, 12. Baskı, İstanbul.
- Korkmaz, O. (2015). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. *Journal of Management and Economics Research*, 13(2), 140-165.
- Macit,G., Erdem, R. (2020). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 765-792.
- Nafei, W. (2015). Meta-Analysis of the Impact of Psychological Capital on Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior: A Study on Sadat City University, *International Journal of Business Administration*, 6(2), Egypt, pp: 42-59.
- Nartgün, Ş. S., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 2(2), 47-67.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.

- Organ, D. W. (1990). *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior*. (Eds: Cummings, Larry. L. and Staw, Barry M.). Research in Organizational Behavior. Greenwich: JAI Press, 43-72.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 295–306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>.
- Özdemir, N. (2018). Okullarda öğretmenlerin yaşadığı çatışma ve çatışma yönetim stilleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42(2), 93-116.
- Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul- Ümraniye ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özkipir, Y. (2004). *Yeniden yapılandırma sürecinde oluşan örgütsel çatışmaların çözümünde iletişim: x proje direktörlüğüne yönelik bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Öztekin, A. (2010). *Yönetim bilimi*. Siyasal Yayınevi. Ankara
- Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Perlow, L. A., S. Williams, (2003). Is Silence Killing Your Company, *Harvard Business Review*, (May), 3-8.
- Polat, S. & Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 54 (54) , 307-331 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10343/126710>
- Premeaux, S.F. & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Silver, H., (1994), “Social exclusion and social solidarity: Three paradigms.”, *International Labour Review*, Vol. 133, No. 5-6, 531-578.
- Şentürk, N. (2006). *İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemleri*. Yüksek Lisans Tezi. Edirne. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şevik, Ü. (2019). *Algılanan örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Afyonkarahisar örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.
- Şirin EF, 2008. *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Turgut, M., & Akbolat, M. (2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3), 357-384.
- Uğur, İ. D. (2018). *Öğretmen algılarına göre yöneticilerin güç kaynakları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Ünüvar, T. G. (2006). *An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior*. Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 59 (59) , 471-490 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10338/126679>
- Yılmaz, Ö., & Özmen, Ö. N. (2020). Örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini incelemeye yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 571-582.
- Yiğit, İ. (2015). *Ortaöğretim yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri (Trabzon örneği)*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Research Article

Eğitim Kurumlarında Çatışma Yönetimi, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Conflict Management, Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior in Educational Institutions

Selin ÖZÇAKAL MEB, Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü nilesyako6464@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-5877-6395	Gökhan DEMİRHAN Dr, Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi gokhandemirhan64@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-8342-0160
--	--

Extensive Summary

Introduction

The realization of goals in all social systems seems to depend on employees' exhibiting organizational citizenship behaviors. In this context, it is of great importance for teachers to exhibit organizational citizenship behaviors in schools whose input and output are human elements and which train qualified manpower for all other social systems. On the one hand, many reasons such as changing business life, individual differences such as belief, culture and values, and sharing scarce resources increase conflicts in organizations. Therefore, as stated by Yiğit (2015), educational organizations are among the organizations experiencing the most conflict.

It is seen that teachers are psychologically affected negatively due to dysfunctional conflicts in educational institutions, and they can engage in behavioral tendencies such as not sharing their thoughts, staying silent (Kaya, 2021) and not working hard to progress. This situation, which is called organizational silence, can occur as a situation where employees do not share information about the events that occur in the organizations they belong to and do not explain their opinions (Kaya, 2021). Therefore, conflicts that cannot be managed effectively can negatively affect organizational citizenship behavior in organizations, in other words, they can negatively affect teachers' behaviors such as making extra effort and working without any punishment or extra reward in addition to their duties and responsibilities in the organization (Dede, 2019). In this context, it is of great importance to manage conflicts objectively without ignoring and suppressing them, using the right conflict management techniques according to the causes of conflict, and managing conflicts in a way that will provide the benefit of the organization. Therefore, the starting point of this study is to examine the relationships between conflict management, organizational silence and organizational citizenship behaviors in educational institutions; The aim of this study was to determine how conflict management and organizational silence play a role on organizational citizenship behavior.

Organizational conflict is the personal and organizational struggle in which the people who make up the organization come together to achieve a certain goal and come together to overcome the difficulties, negative situations and obstacles they encounter in their activities to achieve results. (Oztekin, 2010). It is possible to say that well-managed conflicts increase the effectiveness of organizations, while conflicts that are not well-managed harm organizations (Donat, 2019). Conflict management is a process that begins with the discovery of the existence of a conflict, then determines the right strategy based on the assessment of the severity and impact of the conflict, and finally follows the effect of the outcome of the conflict (Alp, 1997). In this context, the prerequisite for effective conflict management is to use

conflict management styles effectively. Conflict management styles; It is examined under five headings as compromise, integration, domination, compliance and avoidance (Yiğit, 2015). The compromise approach, one of the conflict management strategies, is a method in which both sides are given moderate importance, both sides waive at certain points and a compromise is reached. The integrative approach is a problem-based conflict management style, in which both parties are given a high level of importance. In the domination approach, people give high importance to themselves and low importance to others; The requests of the other party are ignored. In the compliance approach, the situation is the opposite of the domination approach. Those who use the avoidance approach place little importance on themselves and others.

Another variable that is thought to play a role on organizational citizenship behaviors is the organizational silence variable. Silence in organizations is the state of employees to be concerned about important situations and events related to their work in the organization, without consciously sharing their thoughts and opinions (Alparslan, 2010). It is seen that the types of organizational silence are gathered under three main headings as “Acceptable Silence, Defensive Silence and Prosocial Silence”. The act of choosing silence is called 'Acceptable Silence'; consciously ignoring the information about the work done due to the fear and anxiety experienced as 'Protective (defensive) Silence'; The situation of keeping certain work-related information consciously with the thought that it will be beneficial for the organization and the people employed is defined as 'Protective (prosocial) Silence' (Bagheri, Zarei, & Aeen, 2012).

When the definitions of organizational conflict and organizational silence are evaluated, it is seen that it is very important in exhibiting organizational citizenship behaviors associated with job performance beyond what is expected from oneself. As a matter of fact, organizational citizenship behaviors are seen as a collection of individual behaviors that do not have a definite formal reward system as a result, but that greatly increase the efficiency of the organization as the behavior emerges. While organizational citizenship behaviors increase being innovative, supporting other colleagues voluntarily, and benefiting the organization; It includes informal behaviors that reduce unwanted behaviors such as complaining (Ünüvar, 2006). There are many different approaches and taxonomies associated with organizational citizenship behavior. The most obvious and adopted classification of these methods is the dimensions developed by Organ (1988). Accordingly, organizational citizenship behavior is examined in 5 dimensions (Organ, 1988). These are named as altruism, conscientiousness, courtesy, civic virtue and sportsmanship. Behaviors belonging to all these dimensions have important benefits for the organization. According to Organ (1988), organizational citizenship behavior minimizes conflict in organizations and increases organizational efficiency and effectiveness. As organizational performance increases, employee productivity and management success are expected to increase as human resources in the organization can be used more effectively. According to Organ (2018), organizational citizenship behavior plays an important role in shaping a healthier organizational climate and in the emergence of more effective organizational practices and results, and also contributes positively to the interests of individuals exhibiting these behaviors. For all these reasons, it is considered important to develop organizational citizenship behaviors.

Purpose of the Research and Research Questions

The aim of this study is to explain the predictive effects of organizational conflict management and organizational silence levels on organizational citizenship behavior in educational institutions. In this context, answers to the following questions were sought:

- What is the level of organizational conflict management styles, organizational silence and organizational citizenship behavior in educational institutions?
- Are organizational conflict management styles and organizational silence a significant predictor of organizational citizenship behavior in educational institutions?

Method

This research was designed in relational model. Relational model is the model in which the relationship between two or more variables is determined (Karasar, 2005). Within the scope of this research; The

role of conflict management styles and organizational silence variables on organizational citizenship behaviors in educational institutions, according to teachers' opinions, was examined.

The universe of the research consists of teachers working in kindergarten, primary school, secondary school and high school in the city center of Uşak in the 2022-2023 academic year. 500 teachers selected from the universe by convenience sampling method were included in the sample of the study.

In the study, data were collected with the Organizational Conflict Management Styles Scale, Organizational Silence Scale, and Organizational Citizenship Behavior Scale. Before the analysis of the data, validity and reliability studies of the scales were carried out. Confirmatory factor analyzes were performed for validity analyses; Cronbach's Alpha coefficients were calculated for their reliability. In the analysis of the data, descriptive statistics such as arithmetic mean and standard deviation were made, and a two-stage hierarchical regression analysis was performed for predictive analysis.

Findings, Conclusion and Recommendations

Findings showed that school administrators used the conflict management styles integrating, compromising, conforming and avoiding at a low level, and using the dominating style at a high level. In addition, the averages calculated for the variables of organizational silence and organizational citizenship behaviors showed that teachers showed moderate organizational silence; indicated that they exhibited high levels of organizational citizenship behaviors. The hierarchical regression results, on the other hand, showed that the "domination" strategy, one of the conflict management methods, was a negative predictor of organizational citizenship behavior in the first stage of the regression. However, in the second stage of the analysis, it was seen that the sub-dimensions of "school environment, source of silence and administrator", which are among the dimensions of organizational silence, are a negative predictor of organizational citizenship behavior.

According to the results of the research, considering that the domination strategy is the most frequently used conflict management method by school administrators, it can be suggested that school administrators apply integrative and conciliatory techniques and develop their skills in this regard. However, considering the negative role of domination method on citizenship behaviors, it is important for school administrators to benefit from conflict management techniques based on problem solving and to use negotiation techniques. In this context, it is recommended that school leaders receive training to improve their skills in using negotiation techniques. In addition to all these, the fact that organizational silence emerged at a moderate level in this study draws attention to the reasons for silence; makes it necessary to conduct research on them. In this context, it is recommended to investigate the factors causing silence in organizations in depth and to carry out studies to determine the factors causing silence.