

Araştırma Makalesi

Algılanan Örgütsel Destek ve İş Yeri Çatışmasının Çalışanların Bireyci Ve Toplulukçu Davranış Eğilimlerine Etkisi

The Effect of Perceived Organizational Support And Workplace Conflict On Individual and Collective Behavior Tendencies of Employees

Güler YANIK

Dr.Öğr.Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İİBF İşletme Programı

guler.yanik@erdogan.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-5228-2981>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
02.01.2022	03.04.2022

Öz

Çalışanların algıladığı örgütsel destek çalışmanın amacı algılanan örgütsel destek ve işyeri çatışmasının bireyci ve toplulukçu davranış eğilimleri ilişkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklemini Samsun ilinde bulunan bir ilçenin yerel yönetim kuruluşunda görev alan, “kolayda örneklem yöntemi” kullanılarak belirlenen 256 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 21 paket programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen verileri analiz etmek için korelasyon, regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin bireyci davranışı olumlu yönde toplulukçu davranışı negatif yordadığı, buna karşın işyeri çatışmasının bireyci davranışı olumlu, toplulukçu davranışı negatif yönde yordadığı görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Algılanan örgütsel destek, işyeri çatışması, bireycilik, toplulukçuluk, çalışan

Abstract

The aim of the study is to reveal the relationship between perceived organizational support and workplace conflict, individualistic and collectivist behavior tendencies. The sample of the study consists of 256 employees determined by using the "convenience sampling method" among the local government employees of a town in Samsun. The data obtained in the research were analyzed with the SPSS 21 package program. Correlation and regression analyzes were performed to analyze the obtained data. As a result of the research, it was found that perceived organizational support positively predicts individualist behavior negatively, while workplace conflict positively predicts individualist behavior and negatively predicts communal behavior.

Key words: Perceived organizational support, workplace conflict, individualism, collectivism, employee

1. Giriş

Ekonomik, teknolojik ve teknik değişiklikler nedeniyle örgütlerde iş ilişkilerinin karmaşıklığı arttıkça, fonksiyonel gruplar arasındaki karşılıklı bağımlılık da artmaktadır. Bu durumda işletmelerin kaynakları etkin olarak kullanmaları ve beşeri kaynakların birbirleriyle uyumunun sağlanması daha güç hale gelmektedir. Ancak işletmeler sorunsuz bir çalışma ortamı yaratmaya çalışırken, işyerinde tartışmacı davranışlara yönelen çalışanların varlığı şaşırtıcı değildir (Penny ve Spector, 2005, s.778). Gerçekte araştırmalar işteki olumsuz etkileşimlerin neredeyse %75'inin üstler, astlar ve meslektaşlarla ilgili olduğunu göstermektedir (Narayanan ve ark., 1999, s.64). Özellikle çalışma ortamında bireyler arasındaki ilişki gergin olduğunda, bilgi alışverişi zorlaşır ve departmanlar arasında çalışma yeteneği azalır. Çalışanlar arasındaki olası kişisel çatışma, işbirliğinin oluşmamasına, ortak çabanın durdurulmasına ve yardım davranışının gösterilmemesine neden olabilir. Kişilerarası çatışmanın işin

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Yanık, G. 2022 Algılanan Örgütsel Destek ve İş Yeri Çatışmasının Çalışanların Bireyci Ve Toplulukçu Davranış Eğilimlerine Etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(2), 691-702

kendisiyle ilgili memnuniyetsizliğe neden olduğu, örgütsel bağlılığı azalttığı ve bunun da iş performansını olumsuz etkilediği bilinmektedir (Harris ve ark., 2011, s.1012).

Literatürde bireyci ve toplulukçu eğilimler kültürel düzeyde ele alınmış ve çatışma stilleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu incelemelerde çatışma tarzları kullanımlarının bireyci ve toplulukçu kültürleri karşılaştırdığı, toplulukçu kültürlerde Çin, Kore, Tayvan, Japonya gibi Uzakdoğu ülkelerinin bireyci kültürleri temsilen de A.B.D.'nin ele alındığı görülmektedir. Ülkelerin sınıflandırılmasında Hofstede(1980)'nin farklı ülkeleri çeşitli kültürel boyutlara göre kategorize eden çalışması referans alınmıştır (Lee ve Rogan, 1991 s. 14; Kim ve Leung, 2000, s.825; Ting-Toomey ve Oetzel, 2001, s.9; Cai ve Fink, 2002, s.70). Yapılan çalışmaların çoğunda bireyci kültürlerin toplulukçu kültürler nazaran çatışmacı olduğu görülmüştür (Cai ve Fink, 2002, s.72). Bu durum bağımsızlık ya da karşılıklı bağımlılık değerlerine sahip olunmasıyla açıklanabilir (Komarraju ve ark., 2008, s.21). Bireyci kültür bağımsızlık, özerklik, kendini gerçekleştirme, rekabet ve mahremiyete değer verme olarak ifade edilmektedir. “Bağımsız benliğe” sahip kültürde çatışma normal karşılanır, insanlar rekabetçi ve düşmanca duruş sergilerler. Buna karşılık, toplulukçu kültürlerde, birbirine bağımlı benliğe ve benliğin gömülü olduğu ilişkiler rastlanılır. Karşılıklı bağımlı benlik sahip bireyler itaat, yükümlülükler, bağlılık, itibarını koruma ve işbirliği ile ilgili değerleri önemser. Bu nedenle toplulukçu bir kültürden gelen bireylerin daha çok uzlaşmaya odaklanması, uyumu korumaya çalışması beklenir. Türkiye'nin bireyci/toplulukçu ülkeler analizinde nasıl konumlandığı soru işareti taşımaktadır. Zira literatürde Türkiye'yi bireyci, toplulukçu sınıflamasında tam olarak bir gruba dahil etmenin güç olduğuna ilişkin çalışmaların olduğu görülmüştür. Dinn ve Harris'in(2011) yaptığı çalışmada Amerika ve Türkiye'den toplanan verilere göre katılımcıların duygusal veya materyal kaynakları paylaşmak konusunda farklılık göstermediği öte yandan Türkiye'nin Çin ve Nijerya'dan sonra üçüncü sırada toplulukçu ülke olarak değerlendirilebileceği görüşleri mevcuttur (Özyer ve ark., 2012, s.179). Ancak kültürle ilgili araştırmalarda aynı ulusta bile kişisel kültürel değerlerin farklılık gösterdiği, bu nedenle çalışanların çalışma ortamlarında verdiği tepkilerde kişisel değer yöneliminin önemli rol oynadığı görülmüştür (Ye ve ark., 2019, s.710). Zira bireysel düzeyde yapılan çalışmalarda, bireysel kültürel yönelimleri doğrudan ölçmeden, bir ülkenin kültürünü ve bir vatandaşın bireysel kültürel yönelimini birbirine eşitlediği için (Brewer ve Cairns, 2014, s.1068); diğer taraftan kültürel değer boyutları, bireyin tutum ve tercihlerinin yalnızca zayıf düzeyde doğrudan yordayıcıları olduğu için sorunludur (Taras ve ark., 2010, 410). Bu bağlamda çalışmada bireysel kültürel yönelimler bazında işyeri çatışmasının bireyci ve toplulukçu davranış eğilimleri ilişkisi incelenmek istenmiştir. Bunun yanında Eisenberger ve ark. (1986), çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen en önemli etkenlerin örgütlerden çalışanlara yansıyan motifler olduğunu savunmuş, algılanan örgütsel desteğe atıfta bulunmuştur. Çalışmada örgütlerde algılanan örgütsel desteğin, çalışanların bireyci ya da toplulukçu davranış eğilimleri üzerinde etkisinin olacağı düşünülmektedir. Literatürdeki referanslarından hareketle kültürel boyutta ele alınan bireycilik ve toplulukçuluk eğilimlerini çalışanlar düzeyinde ele alınarak, algılanan örgütsel destek ve işyeri çatışması ile bireyci ve toplulukçu davranış eğilimleri arasındaki ilişki irdelenmiştir.

2. Algılanan Örgütsel Destek

Çalışan örgüt arasındaki ilişkiler, büyük ölçüde sosyal değişim perspektifinde kavramsallaştırılmıştır (Rousseau, 1995, s.28). Çalışanlar, örgüt tarafından tercih edilen faaliyetlerden kaynaklanacak fayda ve ödüller elde etmek için örgütleriyle bir değişim ilişkisi içindedirler (Eisenberger ve ark., 1986, s.511).

Algılanan örgütsel destek, sosyal değişim teorisine dayanır (Blau, 1964, s.36). Bu teori, çalışanlar ile örgütleri arasındaki karşılıklı değişim ilişkilerini ortaya koymaktadır. Buna göre bireyler örgütlerini kişiselleştirme eğilimine girmekte; kendilerine karşı iyi veya kötü niyetleri olan bir kişiliğe sahip olarak görmektedir (Eisenberger ve ark., 1986, s.512; Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.702). Bu kişiselleştirme süreci sonucunda, örgütün bireylerin katkılarına ne ölçüde değer verdiğine ve refahlarını önemseydiğine ilişkin algıları oluşturmaktadır (Eisenberger ve ark., 1986, s.512). Bu nedenle çalışanlar örgütlerinin onları desteklediklerini hissettiklerinde, örgütlerinin refahını desteklemekle yükümlü hale gelirler (Eisenberger ve ark., 1990, s.53). Çalışanlar onay, itibar ve bağlılık ihtiyaçları karşılandığı ve işe yönelik gayretleri ödüllendirildiği sürece örgütsel destek algıları gelişir (Eisenberger ve ark., 1986, s.513). Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüt hedeflerine ulaşmasında görevlerinin yerine getirme sorumluluğunu, örgüte olan duygusal bağlılıklarını ve performansın iyileştirilmesinin ödüllendirileceği beklentisini artırır. Algılanan örgütsel destek çalışan tutum ve davranışlarında yönlendiren düşünsel,

duygusal (Allen ve ark., 2008, s.557; Okul, 2021, s.468) ve eylemsel boyutta sonuçlar doğurmaktadır. Rhodes ve Eisenberger(2002) ve Kurtessis ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan meta-analiz çalışmaları, algılanan örgütsel desteğin çalışanların olumlu iş tutum ve davranışları sergilemesine yol açtığı ve örgütsel sonuçlarla açık ve tutarlı ilişkilerinin olduğu yönündedir (Singh, 2020, s.11). Pek çok çalışma sonucu, algılanan örgütsel desteğin çalışanların öznel iyi oluşları, iş tutum ve davranışları (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011, s.76), bağlılık düzeyleri (Attridge, 2009, s.386; Bakker ve Demerouti, 2008, s.211; Caesens ve Stinglhamber, 2014, s.262; Murthy, 2017; Riggle ve ark., 2009, s.794) ve iş tatmini (Miao, 2011; Riggle ve ark., 2009, s.794) üzerinde olumlu etkileri olduğu yönündedir.

3. İşyerinde Kişilerarası Çatışma

Çalışan performansının etkinliği ve organizasyonel başarı; insanların bilgi ve kaynakları paylaştığı, aynı zamanda birbirleriyle dayanışma içinde olduğu sağlıklı ve yapıcı bir çalışma ortamına bağlıdır. Çatışma, organizasyonlarda sıkça görülen bir olaydır; birçok bireysel ve organizasyonel süreci ve sonucu etkiler. Araştırmalar işyerinde bir çalışanın mesaisinin %25 ile %50'sini, yöneticilerin ise günlerinin %30 ile %42'sini anlaşmazlıklarla uğraşarak geçirdiğini göstermektedir (Zhang ve Huo, 2015, s.484). Örgütsel önemi ve etkisi sebebiyle üzerinde uzun yıllardır çalışılan(örneğin Blake ve Mouton, 1964; Thomas, 1976, Rahim ve Bonoma, 1979; Rahim, 1983, Wall ve Callister, 1995) çatışma kavramı farklı bağlamlarda, biçimlerde(örneğin, ırksal, etnik, dini, politik, evlilik, kişilik, cinsiyet, rol, değer vb), farklı birimlere atıfta bulunularak, farklı şekillerde veya çeşitli analiz düzeylerinde(örneğin bireyin kendi içinde, bireyler arasında, gruplar arasında, örgütler arasında, uluslar arasında gibi) kullanılmıştır (Barki & Hartwick, 2007, s.221). İşyerinde kişilerarası çatışma “işyerinde kaba davranış, bağırma veya kişilerarası diğer sapkın eylemler gibi çeşitli kişilerarası kötü muamele içeren davranışlar” (Slitter ve ark., 2011, s.425) olarak tanımlanır. Kişilerarası çatışma, algılanan anlaşmazlıklara olumsuz duygusal tepkiler verilmesi ve hedeflerin gerçekleşmesine müdahale edilmesi şeklinde ortaya çıkan dinamik bir süreç olarak nitelendirilmektedir. Buna göre kişilerarası çatışma anlaşmazlık, olumsuz duygu ve müdahale olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır. (Barki ve Hartwick, 2007, s.220). Araştırmacılar, literatürde işyerindeki kişiler arası çatışmayı ilişki ve görev çatışması olarak sınıflandırmışlardır (Pinkley, 1991; Jehn, 1995, Amason, 1996). İlişki çatışması, gerginlik ve sürtüşme duygularını içeren kişilerarası uyumsuzlukları ifade ederken; görev çatışması çalışanlar arasındaki “bir sorunu çözenin doğru yolu hakkında” anlaşmazlıkları ifade eder (Danielsson ve ark., 2015, s.165). Genel olarak bakıldığında; görev çatışmaları büyük ölçüde iş ve görev konularına yönelikken, ilişki çatışmaları görev dışı, kişisel konularla ilgilidir. Yenilikçi davranışlar açısından (Lu ve ark., 2011, s.134) görev çatışmalarının potansiyel faydaları ve ilişki çatışmasının olumsuz sonuçlarının yordayıcılarına ilişkin çalışmalar yapılmıştır (Jehn, 1995; De Dreu ve Weingart, 2003). Örneğin örgüt üyelerinden biri çıkarlarına karşı çıktığı veya başka bir örgüt üyesinin çıkarlarını olumsuz etkilediğini algıladığında, kendisini tehdit ve stres altında hissedecektir. Diğer taraftan örgüt üyeleri arasındaki farklı fikirler, değerler ve inançlar zayıf kişilerarası ilişkilere neden olur; işyerindeki kişilerarası çatışma, mesleki stres faktörlerinin başında gelir (Narayanan ve ark., 1999, s.66; Schieman ve Reid, 2008, s.298)

4. Bireycilik ve Toplulukçuluk

Bireycilik ve toplulukçuluk, kişilerarası ilişkiler açısından neyin doğru veya uygun davranış olarak kabul edildiğini bilmek için, grubun üyelerinin paylaştığı, onları sosyalleştiren ortak değerlerine, normlarına ve inançlarına atıfta bulunur. Bireyci ya da toplulukçu davranış eğilimleri kültürler arasında geçerli olan bir yapı olması yanında, farklı kültürlerde farklı şekillerde ortaya çıkabilir (Triandis, 1995, s.37).

Bireycilik, kişinin benliğini diğerlerinden ayrı tutması olarak nitelendirilir. Hofstede (1994) bireyciliği “kişinin bir grubun üyesi olmaktan ziyade, birey olarak hareket etme derecesi” olarak tanımlamıştır. Bireyciler bireysel inisiyatif, kişisel gelişim, bireysel başarı, özerklik, kendine güven, kendine saygıyı ön planda tutarlar (Triandis, 1995, s.46); kişisel başarılarına odaklı, rekabetçi ve hesapçıdır (Arpaci ve ark., 2018, s.88). Bireyciler bireysel yeteneğin ödüllendirilmesi gerektiğine ve verileceğine inanırlar, bu nedenle kendi özelliklerini ve görüşlerini olumlu bir şekilde ifade etmede yüksek motivasyonları vardır (Triandis, 1996, s.411). Toplulukçuluk ise, “bireylerin gruplara entegre olma derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 1984, s.36). Toplulukçuluk kavramı ile kişinin bir veya birden çok

topluluğa ait olması vurgulanır. Toplulukçular sosyal normlara, işbirliğine, sorumluluklara, kişilerarası uyuma ve grup uyumuna değer verirler (Triandis, 1995, s.47). Bireycilerin aksine toplulukçular, kişisel hedeflerden ziyade kolektif hedeflere, grup performansına, grup hedeflerine, sadakate, karşılıklı bağlılığa, ilişkilere ve sosyalliğe değer verirler (Earley, 1994, s.92).

5. Hipotezlerin geliştirilmesi

Triandis(1995) bireyci davranış sergileyen çalışanların kişisel çıkarlarını herşeyin üzerinde tuttıklarını, Cho ve Yoon (2009) mikro düzlemde bireycilerin kişisel çıkarlara ve onların gelişimine odaklandıklarını öne sürmüşlerdir. Yüksek bireyci davranış sergileyen çalışanlar, başarı ve ilerleme konusunda kurumsal destek aramaya istekli olacaklardır. Triandis'e(2000) göre bireyci davranış eğiliminde olan bireyler kendi ihtiyaçlarını karşılamak için kendi düşüncelerini hayata geçirmek ve grup normları tarafından baskı altına alınmama eğilimi göstereceklerdir. Öte yandan karşılıklılık normunun sosyal değişim süreçlerinin arkasındaki itici güç olduğu varsayıldığından, bu bulgular örgütle olan ilişkinin sosyal değişime ne ölçüde dayandığı konusunda bireysel farklılıklar olduğu ve bu bireysel farklılıkların algılanan örgütsel desteğin etkisini hafiflettiği şeklinde yorumlanabilir (Knippenberg ve ark., 2013, s.154). Bu öngöründen hareketle H₁ hipotezi kurulmuştur.

H₁: Algılanan örgütsel destek bireyci davranışın negatif yönde anlamlı bir yordayıcısıdır.

Çalışanlar ile organizasyon arasındaki ilişkide sosyal değişim süreçleri, çalışan tutum ve davranışlarının ortaya çıkışını açıklamaktadır (Cropanpano ve Mitchell, 2005; Rhodes ve Eisenberger, 2002; Shore, Coyle-Shapiro, Chen ve Tetrick, 2009; Knippenberg ve ark., 2013). Toplulukçu davranış eğilimindeki bireylerin kendini bağımsız olarak değil, başkalarıyla iç içe geçmiş olarak yorumladıkları ve kolektif amacı kişisel çıkarlarının üzerinde tuttıklarına öne sürülmektedir. (Triandis, 1995, s.46; Oyserman ve ark., 2002, s.65). Eisenberger ve arkadaşları (1986) karşılıklılık normunun onaylanmasında bireysel farklılıklar olduğunu öne sürmüş ve algılanan örgütsel desteğin, karşılıklılık normunu daha güçlü bir şekilde destekleyen çalışanlar için tutum ve davranışlarla daha güçlü bir şekilde ilişkisinin olduğunu göstermiştir. Çalışan ve örgüt arasındaki sosyal değişim ilişkisinin toplulukçu davranışlar üzerinde olumlu etkilerinin olacağı varsayımı ile H₂ hipotezi kurulmuştur.

H₂: Algılanan örgütsel destek toplulukçu davranışın pozitif yönde anlamlı bir yordayıcısıdır.

Bireyci ve toplulukçu kültürel değerlere sahip toplumların çatışmaya yaklaşımları farklılaşmaktadır. İlk olarak uyumun korunmasına ve “görünüştü kurtarmaya” değer veren toplumlar, uzlaşmacı ve kaçınmacı tarzlarını kullanma yoluyla çatışmayı en aza indirme ve toplulukçu davranışa yönelme eğilimindedirler (Komarraju ve ark., 2008, s.27). Buna karşın daha bireyci olan kültürler, çatışmayı doğal bir süreç olarak görür, bireysel hedeflerin gerçekleştirilmesinde saldırgan arayışları kabul eder, problemlerin çözümü sırasında olumsuz duyguların ifade edilmesini olağan karşılarlar (Kozan, 1989, s.789). Dolayısıyla çalışmada, işyeri çatışmasının toplulukçu davranış eğilimlerini negatif yönde bireyci davranış eğilimlerini pozitif yönde yordayacağı düşünülmüş ve H₃ ve H₄ hipotezleri kurulmuştur.

H₃: İşyeri çatışması bireyci davranışın pozitif yönde anlamlı bir yordayıcısıdır.

H₄: İşyeri çatışması toplulukçu davranışın negatif yönde anlamlı bir yordayıcısıdır.

6. Yöntem

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada “Algılanan örgütsel destek ile işyeri çatışması bireyci ve toplulukçu davranış eğilimini etkiler mi?” sorusundan hareketle algılanan örgütsel destek, işyeri çatışması, bireyci ve toplulukçu davranış eğilimleri arasındaki ilişkiler etki analizi ile ortaya çıkarılmıştır. Buna göre araştırmanın amacı algılanan örgütsel destek ile işyeri çatışmasının bireyci ve toplulukçu davranış eğilimlerine etkisini belirlemektir.

Alan yazında araştırma değişkenlerine ilişkin çok sayıda çalışma olduğu; ancak özellikle bireyci ve toplulukçuluk eğiliminin kültürel bağlamda ele alındığı bireysel düzlemde ele alınmadığı görülmüştür. Bireysel düzeyde bireyci ve toplulukçu davranış eğilimlerinin, örgütsel davranış perspektifinden ele alınmasının alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

6.2. Örneklem

Araştırmanın anakütlesini Samsun ilinde, bir ilçe belediyesinde görev yapan 846 çalışan oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında ve %5 hata oranı için 264 kişi olarak hesaplanmıştır (Etik Araştırma, 2022). Araştırma yapılabilmesi için Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik kurulundan izin alınmıştır. Veriler kolayda örneklem yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. 300 araştırma anketi 2021 Nisan ayı dağıtılmış 283 tane geri dönüş alınmıştır. Eksik doldurulmuş anketler elenerek 256 veri işleme alınmıştır. Katılımcıların %46'sı kadın, %54'ü erkektir; %1,6'sı 20 yaşından küçük, %35,9'u 20 ile 29 yaş, %38,3'ü 30 ile 39 yaş %20,3'ü 40 ile 49 yaş aralığında, %3,9 u 50 yaşından büyüktür. Katılımcıları %4,7Si ilköğretim, %32'si lise, %27,3 önlisans, %29,7'si lisans, %6,3 lisansüstü eğitim mezunudur. %3,9'u kadrolu işçi, %48,4'ü şirket işçisi, %22,2'si sözleşmeli memur, %25, 6'sı kadrolu memurdur. Ankete katılan çalışanların kurumda çalışma süreleri %7'si 1 yıldan az, %38,3'ü 1 ile 5 yıl, %29,7'si 6 ile 10 yıl, %8,6'sı 11 ile 15 yıl arasında, %16,4'ü 16 yıl ve üzerindedir.

6.2. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Bu formlar word dosyasında hazırlanarak e-posta yoluyla katılımcılara ulaştırılmıştır. Anket demografik sorular ve araştırma soruları olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Anket formunda kullanılan ölçeklerde 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum olarak düzenlenmiş 5'li Likert kullanılmıştır. Kullanılan ölçekler ve Cronbach Alfa değerleri şu şekilde sıralanmıştır.

- Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilmiş olan işyeri çatışması ölçeği 4 maddeden oluşmaktadır. Tek boyutta ele alınan ölçeğin cronbach alfa değeri .949 bulunmuştur.
- Örgütsel destek ölçeği Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilmiştir; 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçek örgütsel desteği tek boyutta ele almıştır. Ölçekteki 7 madde ters kodlanmıştır. Tek boyutta ele alınan ölçeğin cronbach alfa değeri .771 bulunmuştur
- Bireycilik ve toplulukçuluğu ölçmek için Triandis ve Gelfand(1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte bireycilik ve toplulukçuluk yatay ve dikey bazda ele alınmış; değişkenler 16 madde ile ölçülmüştür. Dikey bireyciliğin cronbach alfa değeri .743 , yatay bireyciliğin cronbach alfa değeri .722, dikey toplulukçuluğun cronbach alfa değeri .712, yatay toplulukçuluğun cronbach alfa değeri .703 bulunmuştur. Çalışmada değişkenler bireyci ve toplulukçu davranış eğilimleri olarak ele alınacaktır.

7. Bulgular

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin veriler SPSS 21 istatistik paket programına işlenmiş, yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonuçları tablolar şeklinde düzenlenerek yorumlanmıştır.

Tablo 1'de verilen korelasyon analizi sonuçlarına göre işyeri çatışması ile algılanan örgütsel destek (.737), bireyci davranış eğilimi (.365) arasında pozitif yönde ($p < 0,01$) bir korelasyon olduğu buna karşın işyeri çatışması ile toplulukçu davranış eğilimi arasında (-,475) negatif yönlü ($p < 0,01$) bir korelasyon olduğu görülmüştür. Algılanan örgütsel destek ile toplulukçu davranış eğilimi arasında (-,280) negatif yönlü ($p < 0,01$); algılanan örgütsel destek ile bireyci davranış eğilimi arasında (.417) pozitif yönlü ($p < 0,01$) bir korelasyon olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmada toplulukçu davranış eğilimi ile bireyci davranış eğilimi arasında herhangi bir korelasyon olmadığı sonucu dikkati çekmektedir. Literatüre bakıldığında elde edilen sonucu destekler araştırmalar olduğu görülmektedir. Hofstede(1980) bireycilik ve toplulukçuluğun iki zıt kavram olduğunu savunurken; yapılan bir çok araştırmada sonucunda bireycilik ve toplulukçuluğun, birey düzeyinde iki uç kavram olmadığı, birbirinden bağımsız kavramlar olduğu görülmüştür (Öztürk ve ark., 2019, s.3). Buna göre bireyin durumsal olarak davranış yönelimlerinin değiştirebileceği; yani belli koşullarda bireyci davranış eğilimi gösterirken, belli koşullarda toplulukçu davranış eğiliminde bulunabileceği ifade edilmektedir (Oyserman ve Lee, 2008, s.317).

Tablo 1 Değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapma ve korelasyon analizi

Değişkenler	X	□	İşyeri çatışması	Algılanan Örgütsel Destek	Toplulukçu davranış eğilimi	Bireyci davranış eğilimi
İşyeri Çatışması	2,96	1,21	1	,737**	-,475**	,365**
Algılanan örgütsel destek	3,41	,45		1	-,280**	,417**
Toplulukçu davranış eğilimi	3,89	,42			1	-,044
Bireyci davranış eğilimleri	3,53	,64				1

** $p < 0.01$

Algılanan örgütsel desteğin bireyci ve toplulukçu davranış eğilimi arasındaki ilişkilerin irdelendiği Tablo 2'ye bakıldığında algılanan örgütsel desteğin toplulukçu davranış eğilimini ($\beta = -,280$ $p < 0,05$) negatif yönde öte yandan bireyci davranış eğilimini ($\beta = ,417$ $p < 0,01$) pozitif yönde yordadığı görülmüştür. Buna göre H_1 ve H_2 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2 Algılanan örgütsel destek bireyci ve toplulukçu davranış eğilimleri arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi

Bağımsız değişken	Bireyci davranış eğilimi		Toplulukçu davranış eğilimi	
	β	t	β	t
Algılanan örgütsel davranış	,417	5,149**	-,280	12,774*
Model F	26,511**		10,691*	
Model R ²	,167		,071	

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

İşyeri çatışması ile bireyci ve toplulukçu davranışların arasındaki ilişkilerin regresyon analiz sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Tablo 3 incelendiğinde işyeri çatışmasının bireyci davranışları ($\beta = ,365$ $p < 0,01$) pozitif yönde yordadığı, buna karşın toplulukçu davranışları ($\beta = -,475$ $p < 0,01$) negatif yönde yordadığı sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre H_3 ve H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3 İşyeri çatışması, bireyci ve toplulukçu davranış eğilimleri arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi

Bağımsız değişken	Bireyci davranış eğilimi		Toplulukçu davranış eğilimi	
	β	t	β	t
İşyeri çatışması	,365	4,397**	-,475	-6,067**
Model F	19,337**		36,806**	
Model R ²	,126		,220	

** $p < 0.01$

Tablo 4 Hipotez sonuç Tablosu

Hipotez	Karar
H ₁ : Algılanan örgütsel destek bireyci davranışın negatif yönde anlamlı bir yordayıcısıdır.	Red
H ₂ : Algılanan örgütsel destek toplulukçu davranışın pozitif yönde anlamlı bir yordayıcısıdır.	Red
H ₃ : İşyeri çatışması bireyci davranışın pozitif yönde anlamlı bir yordayıcısıdır.	Kabul
H ₄ : İşyeri çatışması toplulukçu davranışın negatif yönde anlamlı bir yordayıcısıdır.	Kabul

Tartışma ve Sonuç

Organizasyon amaçlarının gerçekleşmesi “biz” duygusuna sahip çalışanların varlığına bağlıdır. Ancak “biz” duygusunun çalışanların yönetsel uygulamalara tepkilerini anlamada bireycilik ve toplulukçu yapılarının faydasının vurgulandığı (Erez, 1994; Mendoca ve Kanungo, 1994); insan kaynakları uygulamalarının ve yönetim politikalarının, iş tutumlarının (Hui, Yee ve Eastman, 1995) ve firma finansal performansının (Newman ve Nollen, 1996) etkililiğini anlamaya yönelik çalışmalar yapıldığı görülmüştür (Robert & Wasti, 2002, s. 552).

Kollektivizm(Toplulukçuluk) ve bireycilik davranışına ilişkin çalışmaların toplumsal, kültürel düzeyde ele alındığı örgüt birey düzeyinde yeterince incelenmediği görülmüştür. Çalışmada algılanan örgütsel destek ve işyeri çatışmasının bireyci ve toplulukçu davranış üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Eisenberger ve arkadaşları çalışan-örgüt arasındaki ilişkinin sosyal mübadeleye dayanma derecesinde bireysel farklılıkların olabileceğine dair kanıtları içeren çalışmalarında (Eisenberger ve ark., 1986, s.505); karşılıklılık normunun onaylanmasında bireysel farklılıkların olduğunu öne sürmüş ve algılanan örgütsel desteğin karşılıklılık normunu daha güçlü bir şekilde destekleyen çalışanların tutum ve davranışlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada algılanan örgütsel desteğin bireyci davranış eğilimlerini pozitif yönde yordadığı sonucu Eisenberger ve arkadaşlarının sonuçlarıyla ilişkilendirilebileceği düşünülmektedir. Bireyci davranış eğilimi gösteren çalışanlar kişisel çıkarlarını karşılama için daha fazla önem verme eğilimindedirler (Komarraju ve ark., 2008, s.32). Bu bağlamda bireyci davranış eğilimleri gösteren çalışanların karşılıklılık normunu benimseyebilecekleri düşünülmektedir. Öte yandan bireyci ve toplulukçu davranışlar tek boyutta ele alınmakla birlikte yazında dikey bireycilerin uzlaşmacı veya bütünleştirici tarzları kullanma olasılıklarının düşük olduğu, tartışarak ihtiyaçlarının karşıladıklarına ilişkin saptamaların olduğu görülmüştür (Komarraju ve ark., 2008, s. 32).

Örgütsel desteğin toplulukçu davranış eğilimi ile arasında negatif bir korelasyon olması devamında regresyon analizinde negatif bir etkinin bulunması literatürde desteklenmemektedir. Zira toplulukçuluk, başkalarıyla güçlü karşılıklı bağlar kurmaya yönelik eğilimi içerir (Zhong ve ark., 2015, s.827). Toplulukçu davranış eğiliminde olan çalışanlar örgütsel amaçları öncelikleri olarak görmekte, uyuma önem vermektedir; örgütün kendilerinin refahı konusundaki çabalarından etkilenmeleri beklenmektedir.

Çalışmada işyerinde kişilerarası çatışma ile bireyci davranış eğilimi arasındaki ilişkilere bakılmış kişilerarası çatışmanın bireyci davranışları pozitif yönde yordadığı sonucuna varılmıştır. Kozan(1989)'a göre bireyci davranış eğilimi gösteren kültürlere sahip olan bireyler çatışmayı doğal kabul etmekte, bireysel hedefleri için saldırgan tutumlara girmekte ve sorunların çözümünde olumsuz duyguları açığa vurmaktan çekinmemektedirler (Kozan, 1989, s.796). Bu sonucun işyerinde kişiler arası çatışmanın bireyci davranışları olumlu yönde yorması önermesi ile uyumlu olduğu saptanmıştır.

Uyumun sürdürülmesine değer veren toplumların uyum sağlama, kaçınma veya üçüncü kişileri çatışma çözümüne dahil ederek çatışmayı en aza indirgeme ve toplulukçu davranış eğiliminde oldukları ileri sürülmüştür (Ting-Toomey ve ark., 2000, s.63). Çalışmada işyeri çatışmasının toplulukçu davranışı olumsuz yönde yordadığı, toplulukçu davranış eğiliminde olan çalışanların grubun iyiliği için kişisel ihtiyaçları feda etme ve kaçınma olasılıklarını daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın sınırlarından biri verilerin bir veri toplama aracı ile elde edilmiş olmasıdır, birden fazla veri toplama tekniğinin kullanılması ideal olmalıdır. Anket yöntemi ile veri toplanması, cevaplayıcıların çeşitli nedenlerle gerçek düşüncelerini yansıtmamaları riski taşımaktadır. Araştırmanın ana kütlesini bir ilçenin yerel yönetim çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları sadece ilgili ana kütleye yöneliktir, bu sonuçların genelleştirilebilmesi için araştırmanın farklı sektörler ve farklı çalışan düzeylerinde tekrarlanmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Allen, D., Shore, L. & Griffeth, R., 2003. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), pp. 99-118.
- Allen, M., Armstrong, D., Reid, M. & Riemenschneider, C., 2008. Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. *Information & Management*, Cilt 45, pp. 556-563.

- Arpaci, İ., Baloğlu, M. & Kesici, Ş., 2018. The relationship among individual differences in individualism-collectivism,. *Personality and Individual Differences*, Cilt 121, pp. 89-92.
- Barki, H. & Hartwick, J., 2007. Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 15(3), pp. 216-244.
- Blau, P., 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Brewer, F. & Cairns, R., 2014. The ecological fallacy in national culture research. *Organization Studies*, 35(7), pp. 1063-1086.
- Caesens, G. ve diğerleri, 2019. Perceived Organizational Support and Workplace Conflict: The Mediating Role of Failure-Related Trust. *Frontiers in Psychology*, 9(2704), pp. 1-13.
- Cai, D. & Fink, E., 2002. Conflict style differences among individualists and collectivists. *Communication Monographs*, 69(1), pp. 67-87.
- Danielsson, C. B., Bodin, L., Wulff, C. & Theorell, T., 2015. The relation between office type and workplace conflict: a gender and noise perspective. *Journal of Environmet Psychology*, Cilt 42, pp. 161-171.
- Earley, P., 1994. Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), pp. 89-117.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V., 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), pp. 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D., 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 500-507.
- Eisenberger, R. & Stinglhamber, F., 2011. *Perceived Organizational Support: Fostering enthusiastic and Productive Employees*. Washington: DC:APA Books.
- Etik Araştırma, 2022. *Örneklem büyüklüğü hesaplama*. [Çevrimiçi]
Available at: <http://etikarastirma.com/tr/icerik/bilgi-merkezi/10>
[Erişildi: 1 Mart 2022].
- Gürbüz, S., 2019. *Soyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Analizler*. Ankara: Seçkin.
- Gürbüz, S., Turunc, O. & Çelik, M., 2012. The impact of perceived organizational support on work-family conflict: Does role overload have a mediating role?. *Economic and Industrial Democracy*, 34(1), pp. 145-160.
- Harris, K., Harvey, P. & Kacmar, K., 2011. Abusive supervisory reaction to coworker relationship conflict. *The Leadership Quartely*, 22(5), pp. 1010-1023.
- Hinds, P. & Mortensen, M., 2005. Understanding conflict in geographically distributed teams: the moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16(3), pp. 290-307.
- Hofstede, G., 1984. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. 2. dü. Newbury Park: CA:Sage.
- Knippenberg, D. V., Prooijen, J. V. & Sleebos, E., 2013. Beyond social exchange: Collectivism's moderating role in the relationship between perceived organizational citizenship behavior. *European Journal of Work& Organizational Psychology*, 24(1), pp. 152-160.
- Komaraju, M., Dollinger, S. & Lovell, J., 2008. Individualism-collectivism in horizontal and vertical directions as predictors of conflict management styles. *Internal Journal of Conflict Management*, 19(1), pp. 20-35.
- Kozan, M., 1989. Cultural influences on styles of handling interpersonal conflicts: comparisons among Jordanian, Turkish, and US managers. *Human Relations*, 42(9), pp. 787-799.

- Lu, L., Zhou, F. & Leung, K., 2011. Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors. *Int. J. Confl. Manag.*, Cilt 22, pp. 131-150.
- Ma, Z., Erkus, A. & Tabak, A., 2010. Explore the impact of collectivism on conflict management styles: a Turkish study. *International Journal of Conflict*, 21(2), pp. 169-185.
- Narayanan, L., Menon, S. & Spector, P., 1999. Stress in the workplace: a comparison of gender and occupations. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), pp. 63-73.
- Narver, L. & Slater, S., 2005. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20-35.
- Okul, F., 2021. Algılanan Örgütsel Destek ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: *işletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), pp. 464-480.
- Özyer, K., Orhan, U. & Orhan, D., 2012. Sağlık Sektöründe Çalışanların Demografik Özellikleri, Kişilik Özellikleri ve Kültürel Değerleri Üzerine Bir Çoklu Durum Çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), pp. 177-189.
- Penny, L. & Spector, P., 2005. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), pp. 777-796.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R., 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 698-714.
- Robert, C. & Wasti, S., 2002. Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure. *Journal of Management*, 28(4), pp. 544-566.
- Rousseau, D., 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Newbury Park: CS: Sage.
- Schieman, S. & Reid, S., 2008. Job authority and interpersonal conflict in the workplace. *Work and Occupations*, 35(3), pp. 296-326.
- Singh, R., 2020. Organizational embeddedness as a moderator on the organizational support, trust and workplace deviance relationships. *Evidence-based HRM*, 8(1), pp. 1-17.
- Slitter, M., Pui, S., Slitter, K. & Jex, S., 2011. The differential effects of interpersonal conflict from customers and coworkers: Trait anger as a moderator. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), pp. 424-440.
- Taras, V., Kirkman, B. & Steel, P., 2010. Examining the impact of Culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), p. 405-439.
- Ting-Toomey, S. ve diğerleri, 2000. Ethnic/cultural identity salience and conflict styles in four US ethnic groups. *International Journal of Intercultural Relations*, 24(1), pp. 57-81.
- Triandis, H., 1995. *Individualism and Collectivism*. Boulder: CO: Westview.
- Triandis, H., 1996. The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist*, 51(4), pp. 407-415.
- Ye, Z., Liu, H. & Gu, J., 2019. Relationships between conflicts and employee perceived job performance Job satisfaction as mediator and collectivism as moderator. *International Journal of Conflict Management*, 30(5), pp. 706-728.
- Zhang, L. & Huo, X., 2015. The impact of interpersonal conflict on construction project performance. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), pp. 479-498.
- Zhong, L., Wayne, S. & Liden, R., 2015. Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), pp. 823-844.

Research Article

Algılanan Örgütsel Destek ve İş Yeri Çatışmasının Çalışanların Bireyci Ve Toplulukçu Davranış Eğilimlerine Etkisi

The Effect of Perceived Organizational Support And Workplace Conflict On Individual and Collective Behavior Tendencies of Employees

Güler YANIK

Dr.Öğr.Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İİBF İşletme Programı

guler.yanik@erdogan.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-5228-2981>

Extensive Summary

The aim of the study is to reveal the relationship between perceived organizational support and workplace conflict, individualistic and collectivist behavior tendencies. For this purpose, in the research; Does perceived organizational behavior affect individualistic behavior? Does perceived organizational behavior affect collectivist behavior tendency? Does workplace conflict affect individualistic behavior tendencies? Does workplace conflict affect collectivist behavior tendencies? sought to answer the questions.

Perceived organizational support is based on the theory of social exchange (Blau, 1964). This theory reveals the mutual exchange relations between employees and their organizations. Accordingly, individuals tend to personalize their organizations; they see themselves as having good or bad intentions (Eisenberger, et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). As a result of this personalization process, perceptions about the extent to which the organization values the contributions of individuals and care about their well-being (Eisenberger, et al., 1986). Therefore, when employees feel that their organizations support them, they become obliged to support the welfare of their organizations (Eisenberger, et al., 1990). Perceptions of organizational support develop as long as employees' needs for approval, reputation, and commitment are met and their work-related efforts are rewarded (Eisenberger, et al., 1986).

Triandis (1995) suggested that employees who exhibit individualistic behavior put their personal interests above everything else, Cho & Yoon (2009) suggested that individualists focus on personal interests and their development at the micro level. Employees who display high individualistic behavior will be willing to seek organizational support for success and advancement. On the other hand, since the norm of reciprocity is assumed to be the driving force behind social change processes, these findings can be interpreted as individual differences in the extent to which the relationship with the organization is based on social change, and these individual differences moderate the effect of perceived organizational support (Knippenberg, et al., 2013).

Social change processes explain the emergence of employee attitudes and behaviors in the relationship between employees and the organization (Cropanzano & Mitchell, 2005; Rhodes & Eisenberger, 2002; Shore, Coyle-Shapiro, Chen & Tetrick, 2009; Knippenberg, et al., 2013). It is emphasized that individuals with a tendency towards collectivistic behavior interpret themselves as intertwined with others, not as independent, and tend towards the collective goal that they hold on to their personal interests (Triandis, 1995; Oyserman, Coon & Kimmelmeier, 2002).

The concept of conflict, which has been studied for many years due to its organizational importance and impact (for example, Blake & Mouton, 1964; Thomas, 1976, Rahim & Bonoma, 1979; Rahim, 1983, Wall & Callister, 1995), can be used in different contexts and forms (for example, racial, ethnic, religious, political, marriage, etc.). personality, gender, role, value, etc.), referring to different units, in

different ways or at various levels of analysis (for example, within the individual, between individuals, between groups, between organizations, between nations) (Barki & Hartwick, 2007). Interpersonal conflict in the workplace is defined as “behaviors that include various interpersonal maltreatment, such as rude behavior, shouting, or other interpersonal deviant acts” (Slitter, et al., 2011). Interpersonal conflict is characterized as a dynamic process that occurs in the form of negative emotional reactions to perceived conflicts and interfering with the realization of goals.

In the literature, individualist and collectivist tendencies have been handled at the cultural level and their effects on conflict styles have been examined. In these studies, it is seen that the use of conflict styles compares individualist and collectivist cultures, and the United States is discussed as the representative of individualistic cultures of Far East countries such as China, Korea, Taiwan, and Japan in collectivist cultures. The classification of countries is based on Hofstede's (1980) work that categorizes different countries according to various cultural dimensions (Lee and Rogan, 1991; Trubisky et al., 1991; Kim and Leung, 2000; Ting-Toomey and Oetzel, 2001; Cai & Fink, 2002).). In most of the studies, it has been seen that collectivist cultures are confrontational compared to individualistic cultures (Cai & Fink, 2002). How Turkey is positioned in the analysis of individualist/collectivist countries bears a question mark.

The sample of the research consists of 256 employees working in a district municipality in Samsun. In order to conduct the research, permission was obtained from the Social Sciences Ethics Committee of Recep Tayyip Erdogan University. Research data were collected in April 2021. The data were obtained using the convenience sampling method. 46% of the participants were female and 54% male; 1.6% are younger than 20 years old, 35.9% are 20 to 29 years old, 38.3% are 30 to 39 years old 20.3% are 40 to 49 years old, 3.9% are 50 years old it is big. 4.7% of the participants are primary school graduates, 32% high school, 27.3% associate degree, 29.7% undergraduate, 6.3% graduate education. 3.9% are permanent workers, 48.4% are company workers, 22.2% are contracted civil servants, 25.6% are permanent civil servants. 7% of the employees participating in the survey have worked in the institution for less than 1 year, 38.3% 1 to 5 years, 29.7% to 6 to 10 years, 8.6% to 11 to 15 years, 16%, 4 of them are 16 years or more.

The data related to the variables in the study were processed into the SPSS 21 statistical package program, and the results of the correlation and regression analyzes were interpreted by editing.

When the relationships between perceived organizational support's individualistic and collectivistic behavior tendencies are examined, it is seen that perceived organizational support has a negative effect on collectivistic behavior ($\beta = -.280$ $p < 0.05$), on the other hand, individualistic behavior tendency has a positive effect ($\beta = .417$ $p < 0.01$). was found to be predictive.

According to the results of the regression analysis of the relationships between workplace conflict and individualistic and collectivist behaviors, workplace conflict positively predicted individualistic behaviors ($\beta = .365$ $p < 0.01$), whereas collectivist behaviors ($\beta = -.475$ $p < 0.01$) were negatively predicted.

It was concluded that it predicted direction. Eisenberger et al., in their study, which includes evidence that there may be individual differences in the extent to which the relationship between the employee and the organization is based on social exchange (Eisenberger, et al., 1986); suggested that there are individual differences in affirming the reciprocity norm, and revealed that perceived organizational support is related to the attitudes and behaviors of employees who more strongly support the reciprocity norm. It is thought that the result in the study that perceived organizational support positively predicts individualistic behavior tendencies can be associated with the results of Eisenberger et al. Employees who show individualistic behavior tend to give more importance to meeting their personal interests (Komarraju, et al., 2008), in this context, it is thought that employees with individualistic behavior tendencies may adopt the norm of reciprocity. On the other hand, although individualistic and collectivist behaviors are handled in one dimension, it has been observed in the literature that vertical individualists are less likely to use conciliatory or integrative styles, and that they meet their needs by arguing (Komarraju, et al., 2008).

In the study, the relationships between interpersonal conflict in the workplace and individualistic behavior tendency were examined and it was concluded that interpersonal conflict predicted individualistic behaviors positively. According to Kozan (1989), cultures that tend towards

individualistic behavior accept conflict as natural, adopt aggressive attitudes for their individual goals, and do not hesitate to reveal their negative feelings in solving problems (Kozan, 1989). This result was found to be compatible with the proposition that interpersonal conflict in the workplace positively influences individualistic behaviors.